

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

**EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE TRABAJO EN
EQUIPO EN LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DEL
ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE
CAJAMARCA 2016**

Bachilleres:

Nancy Elizabeth Chingo Alarcón

Gaby Kattleen Ríos Castrejón

Asesor:

Lic. Adm. César Antonio Arana Bazán

Cajamarca – Perú

Octubre – 2016

COPYRIGHT © 2016 by

NANCY ELIZABETH CHINGO ALARCÓN

GABY KATTELEEN RÍOS CASTREJÓN

Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS

EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

**APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL**

Evaluación de las características de Trabajo en Equipo en los funcionarios y
servidores públicos del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca

2016

Presidente: Carlos Anderson Puyén

Secretario: Víctor Raico Arce

Vocal: César Arana Bazán

Asesor: César Arana Bazán

A:

Nuestros padres, pues son la fuente de apoyo y motivación para seguir adelante
convirtiéndonos en mejores personas y unas excelentes profesionales

A:

Nuestros maestros por enriquecer nuestros conocimientos compartiendo su
formación y experiencia

Agradecimiento

A cada una de las personas que han compartido con nosotras la realización de esta tesis, por ello desde lo más profundo de nuestros corazones les agradecemos el habernos brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo, pero fundamentalmente su cariño y amistad.

Resumen

El siguiente estudio de investigación tuvo como objetivo identificar y evaluar las características de Trabajo en Equipo, las cuales no eran desarrolladas por los funcionarios y servidores públicos del establecimiento penitenciario en la ciudad de Cajamarca, siendo esto un problema para el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro de cualquier institución.

Para cumplir dicho objetivo se describieron algunos antecedentes que se encontraban estrechamente relacionados con el estudio de investigación, reforzando con teorías relacionadas con el tema: Trabajo en Equipo, planteadas por diferentes autores y especialistas.

Por otro lado, se tomó como instrumento de recolección de datos un cuestionario debidamente validado, que permitió levantar información objetiva relacionada con el tema de investigación y con la variable de aplicación.

Consiguiente al proceso de toda la información, a partir del instrumento de aplicación, obtuvieron la evaluación de las características del Trabajo en Equipo que practicaban los funcionarios en la institución durante el año 2016, seguidamente se plantearon las siguientes conclusiones y recomendaciones que beneficiaría a la institución y a las diferentes entidades, no solo de la región de Cajamarca sino también de todo el Perú, asimismo ayudando a determinar las principales características de Trabajo en Equipo que deben desarrollar para mejorar el desempeño de los funcionario y servidores públicos.

Palabras claves: Trabajo en Equipo, Funcionarios, Servidores y Establecimiento penitenciario.

Abstract

The purpose of the present investigation was to identify and evaluate the characteristics of Teamwork, which were not developed by the officials and servers of the Penitentiary Establishment in the city of Cajamarca, which was a problem for the achievement of the organizational objectives within the institution.

The main objective of the present investigation was to evaluate the main characteristics of Teamwork that were not practiced by the officials of the Penitentiary Establishment in the city of Cajamarca.

In order to fulfill this objective, it was necessary to describe antecedents closely related to the research study, in addition to using different theories related to the theme: Teamwork, which was proposed by different authors and specialists. On the other hand, a duly validated questionnaire was used as an instrument to collect data, which allowed the collection of objective information related to the research topic and the application variable.

After having processed all the information from the application instrument, it was possible to evaluate the Teamwork characteristics that were practiced in the institution, then it was proposed the conclusions and recommendations that benefited the institution and serves as a reference for the other entities.

Helping to determine the main characteristics of Teamwork that must be developed to improve the performance of civil servants and public servants.

Key word: Teamwork, officials, servers, Penitentiary Establishment.

ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE	9
CAPÍTULO I	14
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema	17
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Justificación	18
CAPÍTULO II	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes de investigación	20
2.2. Bases teóricas	23
2.2.1. Concepto de Trabajo en Equipo	23
2.2.2. Diferencias entre equipo y grupo de trabajo	24
2.2.3. Tipos de equipo	27
2.2.4. Características del Trabajo en Equipo	31
2.3. Definición de términos básicos	32
2.4. Hipótesis de investigación	34
2.5. Operacionalización de variables	34
CAPÍTULO III	37

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	37
3.1. Tipo de investigación	38
3.2. Diseño de investigación	38
3.2.1. Población, muestra y unidad de análisis	39
3.3. Instrumento de recolección de datos	39
3.4. Procedimiento de recolección de datos	41
3.5. Análisis de datos	44
3.6. Consideraciones éticas	44
CAPÍTULO IV	46
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	46
4.1. Análisis de resultados	47
4.2. Discusión de resultados	82
CAPÍTULO V	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
5.1. Conclusiones	86
5.2. Recomendaciones	87
Referencias	88
LISTA DE ABREVIATURAS	90
Glosario	91
Apéndice A	92
Apéndice B	94

Índice de gráficos y figuras

Gráfico I: Definir metas claras	48
Gráfico II: Dar soporte asumiendo un papel gerencial	49
Gráfico III: Asignar prioridades	50
Gráfico IV: Dedicarse a los miembros del equipo	51
Gráfico V: Valorar las contribuciones	52
Gráfico VI: Definir metas claras	53
Gráfico VII: Dar soporte asumiendo un papel gerencial	54
Gráfico VIII: Asignar prioridades	55
Gráfico IX: Dedicarse a los miembros del equipo	56
Gráfico X: Valorar las contribuciones	57
Gráfico XI: Definir metas claras	58
Gráfico XII: Dar soporte asumiendo un papel gerencial	59
Gráfico XIII: Asignar prioridades	60
Gráfico XIV: Dedicarse a los miembros del equipo	61
Gráfico XV: Valorar las contribuciones	62
Gráfico XVI: Definir metas claras	63
Gráfico XVII: Dar soporte asumiendo un papel gerencial	64
Gráfico XVIII: Asignar prioridades	65

Gráfico XIX: Dedicarse a los miembros del equipo	66
Gráfico XX: Valorar las contribuciones	67
Gráfico XXI: Definir metas claras	68
Gráfico XXII: Dar soporte asumiendo su papel gerencial	69
Gráfico XXIII: Asignar prioridades	70
Gráfico XXIV: Dedicarse a los miembros del equipo	71
Gráfico XXV: Valorar las contribuciones	72
Gráfico XXVI: Característica: Definición de metas claras	73
Gráfico XXVII: Característica: Dar soporte asumiendo	75
Gráfico XXVIII: Característica: Asignar prioridades	77
Gráfico XXIX: Característica: Dedicarse a los miembros del equipo	79
Gráfico XXX: Característica: Valorar las contribuciones	81

Introducción

El presente trabajo de investigación se desarrolló para mejorar la deficiencia que existe en las instituciones tanto públicas como privadas; para ello se vio la necesidad de examinar al principal recurso como es el recurso humano tomando como característica al Trabajo en Equipo dentro del establecimiento penitenciario ya que esta es una organización muy importante en la ciudad de Cajamarca.

El Trabajo en Equipo forma parte de la cultura organizacional de una institución y es de suma importancia que este se desarrolle de manera positiva, ya que esto afecta a los resultados de manera directa.

A continuación, se desarrolla el capítulo uno mencionando el problema central de investigación y cuáles son los objetivos que esperamos alcanzar.

En el capítulo dos se ha desarrollado el marco teórico, que contiene los antecedentes de investigación con tres tesis, una internacional y dos nacionales, además de uso de información dada por especialistas reconocidos.

Para el capítulo tres desarrollamos la investigación descriptiva cualitativa mediante el cuestionario de David Fischman que consta de 25 preguntas las cuales se encuentran valoradas en la escala de Likert.

Finalmente se presentó las conclusiones y recomendaciones a dicha institución, para que mejore en cuanto al Trabajo en Equipo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la ciudad de Cajamarca se ubica al Establecimiento Penitenciario, el cual forma parte del El Instituto Nacional Penitenciario que es un Organismo Público Ejecutor del Sector Justicia, rector del Sistema Penitenciario Nacional, con personería Jurídica de derecho público y con autonomía económica, técnica, financiera y administrativa y con intervención de los técnicos y profesionales penitenciarios.

Dicha entidad estatal es un organismo especializado que requiere de una gestión administrativa permanente, y por tal motivo se necesitan las áreas correspondientes, los procesos y el personal idóneo para el alcance de sus objetivos.

Se conoce que la mayoría de trabajadores de las instituciones públicas carecen de desarrollo organizacional, lo que tiene consecuencias negativas en el desempeño eficiente de sus funciones. De esta manera se tomó al establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca para evaluar las características del Trabajo en Equipo en sus funcionarios y servidores públicos.

Es necesario que el capital humano llegue a cumplir los objetivos de la organización a través de un Trabajo en Equipo efectivo. Por lo que somos el recurso responsable que hace que la organización desarrolle sus actividades de manera adecuada y que obtenga buenos resultados dependiendo del Trabajo en Equipo Molina (2010). El Trabajo en Equipo es considerado hoy

por hoy un factor determinante en la productividad y el éxito de las instituciones lo que debe generar una mayor preocupación por su desarrollo.

Por ello las instituciones deberían preocuparse por crear una cultura que diferencie a sus compañías de las demás, lo cual se logra fomentando el Trabajo en Equipo y mejorando los beneficios de los colaboradores.

Es así que dicha investigación se orientó a la evaluación de las características del Trabajo en Equipo en los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca.

Para lo cual se utilizó herramientas y teorías de especialistas como Robbins (2009) quién plantea que:

El Trabajo en Equipo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y que los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. (p. 323)

En esta teoría se menciona cuatro factores que tienen relación directa con el desempeño de un equipo como: disponibilidad de recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza, evaluación del desempeño y sistemas de recompensa que reflejen las contribuciones del equipo.

Asimismo, David Fischman (2000) nos ha brindado una herramienta muy importante mediante la cual se ha podido evaluar el nivel de las principales características básicas Trabajo en Equipo dentro del Establecimiento Penitenciario Cajamarca.

Fue importante que se observaran las dificultades y riesgos que existen al no Trabajar en Equipo dentro de la única institución dirigida a la rehabilitación del penalista, sirviendo para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores beneficiando a la sociedad en general. Para obtener dichos resultados fue importante la recaudar información mediante un cuestionario aplicado directamente a todos los responsables involucrados en dichas actividades.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de desarrollo de las características de Trabajo en Equipo en los funcionarios y servidores públicos del Establecimiento Penitenciario de la ciudad de Cajamarca?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Evaluar el nivel de desarrollo de las características de Trabajo en Equipo en los funcionarios y servidores públicos del Establecimiento Penitenciario en la ciudad de Cajamarca.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las principales características de Trabajo en Equipo que se deben desarrollar en una organización para alcanzar un buen desempeño organizacional.
- Identificar las características de Trabajo en Equipo que no desarrollan los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca.

- Evaluar cuáles son las características más relevantes de Trabajo en Equipo en los funcionarios y servidores públicos del establecimiento penitenciario Cajamarca.

1.4. Justificación

En la presente investigación se vio la necesidad contribuir a la mejora continua del Trabajo en Equipo en los funcionarios y servidores público del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca ayudándolos a alcanzar niveles aceptables de confianza, comunicación efectiva, responsabilidad, compromiso entre ellos.

Por ello se aplicó un cuestionario a los funcionarios y servidores públicos que ayudó a determinar los niveles de desarrollo de las principales características del Trabajo en Equipo ayudando a plantearse soluciones y estrategias de mejora para esta institución.

Considerando que dentro de las líneas de investigación de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, se encuentra el Desarrollo Organizacional de las empresas o instituciones, es importante la investigación y el aporte que como investigadores podemos aportar a la sociedad, por tal razón a través del presente proyecto de investigación, se pretende optimizar el trabajo que se realiza en el campo del desarrollo de personas dentro de las organizaciones, específicamente desarrollando características de Trabajo en Equipo en las organizaciones y que permitirá reforzar todos los conocimientos adquiridos hasta la actualidad, y que son complementados con la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Basado en el conocimiento previo, se localizó investigaciones que sirvieron como antecedentes para el presente trabajo como las tres tesis mencionadas a continuación:

La primera tesis es de Suarez (2015) titulada “La importancia del Trabajo en Equipo en las organizaciones actuales en el año 2015”. La cual tiene por objetivo de investigación analizar los diferentes conceptos de Trabajo en Equipo y como se optimizan los resultados en las organizaciones generando procesos relacionales fortalecidos y que influyan en el rendimiento de las empresas. En dicha investigación se utilizó una metodología descriptiva cualitativa, porque se recopiló información sobre la unidad de análisis. Llegando a concluir que en las organizaciones actuales el Trabajo en Equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, resultado de un trabajo sinérgico (uno más uno no es igual a dos), facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad.

Este trabajo debe ser una práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos serán óptimos en el tiempo. Creando un ambiente laboral amigable estableciendo un impacto positivo en el estado de ánimo de los miembros de la organización, creando relaciones sociales adecuadas y con canales de comunicación claros y efectivos.

Así mismo, según esta investigación, una de las características importantes del Trabajo en Equipo es establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos y valorando sin distinción todas las opiniones encaminadas al cumplimiento de objetivos de la organización.

Consumando en que el Trabajo en Equipo es una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, de cada uno de los que integran el equipo de trabajo y este se basa en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto en las empresas.

Asimismo, se encontró la tesis de Ríos (2004) titulada “El Trabajo en Equipo en las decisiones organizativas”. Un estudio de casos realizado en el centro educativo estatal 0019 “San Martín de Porres Velásquez” teniendo como objetivo de investigación describir las características del fenómeno organizativo en el sistema de la escuela para desarrollar una mejor comprensión del equipo de trabajo y sus dinámicas de interacción, utilizando una metodología descriptiva cualitativa, la cual fue medida a través de un cuestionario y una entrevistas para la recolección de información llegando a plantear las siguientes conclusiones : que en una realidad divergente, compleja y sistémica en donde la interacción y la interdependencia de la estructura, personas, acciones, ambiente y tecnología

se combinan para alcanzar el éxito esperado, se debe tomar en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad en las acciones a ejecutar sino también trascender a lo imprevisible, a la discontinuidad y a la inestabilidad producto del comportamiento e intervención de los miembros en la toma de decisiones.

Por esa razón, parte de una concepción organizativa con características culturales y sociales, peculiares a la coyuntura social a la que pertenecen. En este ambiente, el equipo de trabajo construye de manera conjunta la mejor forma de organizar, planificar y participar con el fin de lograr un capital social de calidad.

El rol del consejo directivo tendrá la función de coordinar, facilitar y guiar el cumplimiento de los acuerdos establecidos en las políticas y el comportamiento de los valores en los hitos de convivencia del equipo. Asumirá la responsabilidad con los docentes nuevos, apoyando en el proceso cognitivo de las dos fases: de formación y en el aprendizaje bidireccional de las habilidades de interrelación en la institución.

También se localizó la tesis de Cueva y Toro (2015) titulada “Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del Trabajo en Equipo del área de atención al cliente del Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015.” Con el objetivo de determinar los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del Trabajo en Equipo del Hospital Primavera en el área de atención al cliente del distrito de Trujillo, utilizando una metodología descriptiva explicativa. Llegando a

concluir que los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del Trabajo en Equipo, de manera significativa tanto en lo que respecta en el cumplimiento de objetivos y calidad de servicio son: Las habilidades y destrezas, la comunicación y la cultura organizacional.

Existe una influencia de la cultura organizacional en la efectividad del Trabajo en Equipo, lo cual repercute en la calidad de servicio y el cumplimiento de objetivos, al mostrar los colaboradores compromiso, cultura orientada al cliente y la predisposición al resolver problemas.

La influencia del líder en la efectividad del Trabajo en Equipo en lo que respecta a calidad de servicio es representativa ya que los colaboradores tienen una orientación hacia una cultura de calidad al cliente por tratarse de una organización de servicio de salud, en tanto que el liderazgo es de carácter participativo dado que a la persona que se entrevistó manifiesto que participan con sus iniciativas y experiencias para el cumplimiento de los objetivos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Concepto de Trabajo en Equipo

Pierre (1992) afirma que equipo es un grupo de personas unidas en una misma tarea, que actúa o se distraen juntas. También se encuentra definido el término de equipo como un grupo de hombres o mujeres que trabajan de manera concertada en una misma tarea. Así mismo se puntualiza como grupo de personas que colaboran en un mismo trabajo.

Díaz (1998) menciona que todo equipo de trabajo, por pequeño que sea, es una “estructura” en si misma que cuenta con sus propios procesos de trabajo. Como tal, es necesario que las distintas personas que lo integren desempeñen funciones y tareas diferentes (no es posible que todos hagan lo mismo) con el fin de que se puedan realizar todas las funciones propias del proceso. Este es el principio de toda organización y de todo trabajo organizado: cada uno realiza el trabajo que le corresponde entre todos y, entre todos, se realiza el trabajo total asignado a la estructura organizacional.

Robbins (2009) indica que un equipo de trabajo se caracteriza por generar una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Afirmando que los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

Complementario a esto, según la Real Academia Española, la palabra “equipo” designa una agrupación de personas. Sin embargo, se trata de un grupo particular ya que sus miembros tienen razones comunes para estar unidos.

2.2.2. Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

Robbins (2009) indica que un equipo de trabajo se caracteriza por generar una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Afirmando que los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

Complementario a esto, según la Real Academia Española, la palabra “equipo” designa una agrupación de personas. Sin embargo, se trata de un grupo particular ya que sus miembros tienen razones comunes para estar unidos.

Fischman (2000) nos da conocer mediante su libro “El espejo del líder” la importancia del Trabajo en Equipo dentro de una organización, planteando un cuestionario validado por expertos; analizado en empresas del medio real, logrando de esta manera hacer hincapié a las principales características necesarias y fundamentales dentro de un equipo de trabajo. Por ello ha planteado 25 preguntas que ayudan a evaluar el grado de Trabajo en Equipo dentro de una organización, ya se pública o privada, que se mencionara más adelante en las herramientas de recolección de datos.

Además, compara las diferencias entre grupo y equipo de trabajo según tres factores:

- **Compromiso:** Al mencionar grupo de trabajo las personas son responsables solo de sus áreas y su compromiso es solo con sus propias metas. Para el Trabajo en Equipo la responsabilidad y el compromiso es para todas las metas además comparten información y toman decisiones en grupo.
- **Confianza y comunicación:** En el grupo el nivel de confianza y de comunicación es mediano. La comunicación se limita al trabajo y no se tocan temas personales en cambio en el equipo el

nivel de confianza es elevado y la comunicación fluida e íntima lo que aumenta el grado de compromiso y la velocidad de respuesta, en el grupo el trabajo termina en la oficina. En equipo los miembros son como una familia y desarrollan actividades fuera del trabajo.

- Conflictos: En grupo los conflictos son negativos y demoran en resolverse. En equipo los conflictos son retos de crecimiento, se los ve positivamente y se resuelven rápido. En conclusión, en equipos la productividad y la velocidad para lograr resultados se incrementan sustancialmente.

Robbins (2009) menciona que el grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.

Asimismo, afirma que los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes.

Estas definiciones que aparecen en el capítulo diez de Robbins ayudan a aclarar por qué son tantas las organizaciones que recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos.

Además, la administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos.

2.2.3. Tipos de equipo

Según Richard (1994) establece que existen cinco clases de equipo desarrollados dentro de una organización, que se mencionan a continuación:

2.2.3.1. Equipos para resolver problemas

Si recordamos el pasado, hace alrededor de 20 años, veremos que los equipos comenzaban a ganar popularidad y la mayoría de ellos tenían una forma similar. Era común que estuvieran compuestos por cinco a doce empleados que trabajaban por horas para el mismo departamento y que se reunían cada semana un par de horas con la finalidad de analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. A esta clase de equipos se les denomina equipos para resolver problemas. En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque son pocas las veces que los miembros de este tipo de equipo tienen la autoridad para

implementar de manera unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

2.2.3.2. Equipos de trabajo autodirigidos

Los equipos para resolver problemas no eran lo suficientemente claros para que los empleados se involucraran en las decisiones y los procesos relacionados con el trabajo. Esto llevó a experimentar con equipos que tuvieran verdadera autonomía y que no sólo pudieran resolver problemas, si no también implementar las soluciones y hacerse responsables por completo de los resultados.

2.2.3.3. Equipos transfuncionales

Son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos. Por supuesto, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el Trabajo en Equipo, en especial entre

personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diferentes.

Es por eso que el líder juega un papel fundamental en cuanto a la orientación de los miembros de este tipo de equipo ya que debe aplicar estrategias que ayuden al compromiso de sus miembros.

2.2.3.4. Equipos virtuales

Los tipos previos de equipos hacen su trabajo cara a cara, además de usar tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Permiten que la gente colabore en línea con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes.

Los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales ya que no se da interacción ni relación social entre sus miembros. No tienen la posibilidad de replicar el análisis cara a cara. En especial, cuando los miembros no se conocen en persona, los equipos virtuales tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara. No es sorprendente que los miembros de los equipos virtuales

informen tener menos satisfacción con el proceso de interacción grupal que los equipos que tienen contacto personal.

En este tipo de equipos los miembros claramente definidos cuál es el objetivo y cuál es su función que se tiene que cumplir para alcanzarlo.

2.2.3.5. Creación de equipos eficaces

La creación de equipos “eficaces” en situaciones en las que un individuo haría mejor el trabajo es equivalente a resolver a la perfección el problema equivocado. Los componentes clave que hacen que los equipos sean eficaces se agrupan en cuatro categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del contexto. La segunda se relaciona con la composición del equipo. La tercera categoría es el diseño del trabajo. Por último, las variables del proceso reflejan aquello que está contenido en el equipo y que influye en su eficacia referida a medidas objetivas de su productividad, las calificaciones que da el gerente a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus miembros.

2.2.4. Características del Trabajo en Equipo

Asimismo, Fischman (2000) establece cinco características indispensables para analizar el Trabajo en Equipo, las que mencionamos a continuación:

2.2.4.1. Definir metas claras

Se conoce como la habilidad para establecer y comunicar metas y objetivos compartidas por el equipo, las que deben ser medibles, realistas y apropiadamente retadoras ayudando de esta manera a la motivación de cada uno de los miembros del equipo.

2.2.4.2. Dar soporte asumiendo un papel gerencial

Esta característica está dirigida al líder y su habilidad para supervisar cercanamente a los miembros del equipo, así como para promover estructuras horizontales, dar el ejemplo y eliminar barreras en la organización. Conocer cuando aplicar un estilo directivo y cuando uno participativo. En esta característica el líder es el que juega el papel primordial ya que está considerado como el timón del equipo de trabajo.

2.2.4.3. Asignar prioridades

Esta característica se encuentra referida al grado en el que se está al tanto de lo que realmente es esencial para el buen funcionamiento de la cohesión de los equipos. Medida

en que la promoción de Trabajo en Equipo es parte de sus responsabilidades personales, es decir el nivel de compromiso que tiene cada miembro en cuanto a la mejora del equipo.

2.2.4.4. Dedicarse a los miembros del equipo

Esta característica se refiere a la medida en la que se dedica tiempo a servir a las personas que trabajan en equipo con usted, el apoyo que se brindan mutuamente entre cada uno de los integrantes, específicamente a: supervisar su desarrollo, conocer y promover su potencial como personas. Medida en la que aplica una escucha eficaz para con los miembros del equipo y no cede ante la presión del grupo.

2.2.4.5. Valorar las contribuciones

Grado en que somos conscientes del aporte de las personas de la familia y en la empresa y nos preocupamos de retribuirlos mediante reconocimientos, agradecimientos públicos e incentivos adecuados.

2.3. Definición de términos básicos

- Evaluación: señalar el valor de algo, estimar, apreciar o calcular el valor de algo.
- Características: Es una cualidad que permite identificar a algo o alguien, distinguiéndolo de sus semejantes. Puede tratarse de

cuestiones vinculadas al temperamento, la personalidad o lo simbólico, pero también al aspecto físico.

- **Trabajo en Equipo:** Grupo de personas que trabajan por un objetivo en común.
- **Organización:** Entidad compuesta por un grupo de personas que cumplen objetivos.
- **Objetivos organizaciones:** Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.
- **Funcionario público:** Según la RAE es la Persona que desempeña profesionalmente un empleo público.
- **Servidor público:** Según la revista electrónica del trabajador judicial este ente se relaciona con la administración estatal mediante contratación; es también un agente sin mando, que brinda al Estado sus datos técnicos o profesionales para tareas o misiones de integración y facilitación de los funcionarios públicos.
- **Establecimiento penitenciario:** Instituciones penitenciarias o sistema penitenciario es el término con el que se designan a las instituciones o al sistema establecido para el cumplimiento de las penas previstas en las sentencias judiciales; especialmente las penas de reclusión, cuyo propósito, en el derecho penal contemporáneo y el derecho penitenciario.

2.4. Hipótesis de investigación

Los funcionarios y servidores públicos del establecimiento penitenciario en la ciudad de Cajamarca no desarrollan características de Trabajo en Equipo, como parte de su cultura organizacional.

2.5. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Tipo	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Características de Trabajo en Equipo	Son cualidades mediante las cuales ayudan a medir el factor Trabajo en Equipo, siendo esto un grupo de personas unidas en una misma tarea, que actúa o se distraen juntas.	Independiente	Definir metas claras (Visión de equipo) Dar soporte asumiendo o un papel gerencial	1. Con la mayor frecuencia posible mantengo reuniones con las personas que trabajo con el único fin de aclarar nuevas metas, y no mezclo estas reuniones con temas rutinarios 6. Mi equipo tiene una misión y una visión claramente definidas y que todos conocen. 11. Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros. 16. Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares usen nuestros productos o servicios. 21. Las metas que nos hemos plantado en equipo para este año son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles). 2. Normalmente, mi equipo y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ello cuando ya están presentes 7. A la larga, los equipos de trabajo solo representan más trabajo.	Intervalo Escala de Likert 1,2,3,4,5

			<p>(Liderazgo)</p> <p>o)</p>	<p>12. Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano.</p> <p>17. Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ella.</p> <p>22. Mi equipo y yo nos reuniremos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro.</p>	
			<p>Asignar prioridades</p> <p>s</p>	<p>3. Parte importante de mi tiempo está dedicada a pensar como promover el Trabajo en Equipo.</p> <p>8. Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo.</p> <p>13. Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes con la esencia de su significado para la organización.</p> <p>18. Como jefe, tal vez piense que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven de un modo muy diferente.</p> <p>23. Cuando surge una actividad urgente de última hora me cuido de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes.</p>	
			<p>Dedicarse a los miembros</p>	<p>4. Los mejores equipos son aquellos en los que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos.</p> <p>9. Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que</p>	

			<p>del equipo (Apoyo mutuo)</p>	<p>hacen en la oficina</p> <p>14. He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo</p> <p>19. He escuchado a los miembros de mi equipo comentar sobre el poco significado que tienen para ellos algunas actividades que realizan.</p> <p>24. En los últimos tres años, ningún miembro de mi equipo ha renunciado a su trabajo después de una discusión de conmigo.</p>	
			<p>Valorar las contribuciones (Reconocimientos)</p>	<p>5. Cuando alguien hace muy bien el trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones.</p> <p>10. Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuanto valoro lo que ha hecho.</p> <p>15. Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas.</p> <p>20. Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace la gente en mi equipo.</p> <p>25. El dinero es el mejor motivador.</p>	

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El presente estudio de investigación se desarrolló en base a un enfoque de investigación de tipo exploratoria descriptiva, ya que representa un conjunto de procesos secuenciales y probatorios. En este caso se busca determinar las barreras que afectan al Trabajo en Equipo, en los funcionarios y servidores públicos del establecimiento penitenciario en la ciudad de Cajamarca, aplicándoles un cuestionario debidamente validado, que mide las diferentes características e indicadores de Trabajo en Equipo que cumplen o no en sus diferentes actividades cotidianas. Luego se podrá determinar si la presencia de dichas características influye de manera significativa en los resultados de la organización.

Según el propósito de los objetivos que persigue la presente investigación, nos encontramos ante una investigación aplicada, ya que los resultados se caracterizarán por su alto potencial de aplicación en respuesta a los problemas a mediano y largo plazo, en este caso determinar las características que impiden un buen desarrollo de Trabajo en Equipo en los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, permitió analizar e identificar las estrategias de intervención en estos factores, de tal forma que no repercutan en las metas organizacionales de dicha entidad.

3.2. Diseño de investigación

Según el problema de investigación planteado y la comprobación de la relación de la variable propuesta en la hipótesis, el presente estudio de investigación presenta un diseño de tipo no experimental.

En el que se busca identificar y evaluar las características de Trabajo en Equipo desarrolladas en el establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, de esta manera se logró observar la aplicación de indicadores de Trabajo en Equipo en los funcionarios de dicha institución, dicho fenómeno se observará tal como se da en su contexto natural, para poder analizarlo.

Es por tal motivo que este estudio también resulta ser observacional, ya que tienen como objetivo principal la descripción de este fenómeno en un ambiente natural, utilizando las técnicas de observación sistemáticas y de participación.

3.2.1. Población, muestra y unidad de análisis

- Unidad de análisis: funcionarios y servidores públicos del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca.
- Población: 114 funcionarios y servidores públicos del establecimiento penitenciario en la ciudad de Cajamarca.
- Muestra: 114 funcionarios y servidores públicos que se encuentran laborando actualmente en dicha institución.

3.3. Instrumento de recolección de datos

Como instrumento de recolección de datos, en la presente investigación, se utilizó el cuestionario formulado por 25 preguntas Las cuales se tabularon mediante el programa Excel usando gráficos circulares para su debido análisis e interpretación, para fines académicos se midió las respuestas en una escala de tipo Likert contando con cuatro alternativas, a los cuales se le asignará los valores como los siguientes:

Nunca que equivale a uno, Pocas veces equivalente a dos, Algunas veces equivalente a tres, Casi siempre equivalente a cuatro y Siempre equivalente a cinco.

Luego de verificar que todas las preguntas se hayan marcado se procedió a su evaluación e interpretación según formato mencionado en el libro el “Espejo del líder”. David Fischman (2000), que se muestra a continuación:

Paso uno: Algunos ítem de esta escala están redactados en forma negativa, por lo cual deben ser interpretado de manera inversa. En el caso de los ítems 4, 7, 15, 18, 19 20 y 25, recuerde que: 5=1; 4=2; 3=3; 2=4; 1=5.

Paso dos: sume los puntajes obtenidos en los ítems “1, 6, 11, 16 y 21”. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial. Definir metas claras.

Paso tres: sume los puntajes de los ítems “2, 7, 12, 17 y 22”. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial. Dar soporte asumiendo un papel gerencial.

Paso cuatro: sume los puntajes obtenidos en los ítems “3, 8, 13, 18 y 23”. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial. Asignar prioridades.

Paso cinco: sume los puntajes obtenidos en los ítems “4, 9, 14, 19 y 24”. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial. Dedicarse a los miembros del equipo.

Paso seis: sume los puntajes obtenidos en los ítems “5, 10, 15, 20, y 25”. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial. Valorar las contribuciones.

Interpretación:

Para interpretar los puntajes en las escalas parciales emplee los siguientes criterios:

5-9 puntos	Muy bajo
10- 13 puntos	Bajo
14- 17 puntos	Moderado
18-21 puntos	Alto
22-25 puntos	Muy alto

Para interpretar la escala completa de Trabajo en Equipo, emplee los siguientes criterios.

25-49 puntos	Muy bajo
50- 69 puntos	Bajo
70- 89 puntos	Moderado
90- 109 puntos	Alto
110-125 puntos	Muy alto

3.4. Procedimiento de recolección de datos

El método de adquisición de datos se dio a través de un cuestionario; aplicado de manera directa a cada uno de los colaboradores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, denominada “Evaluación de las características de Trabajo en Equipo”, la cual se tuvo que marcar con un aspa según el criterio de los participantes.

La estructura del cuestionario se presentó de la siguiente manera:

1. Con la mayor frecuencia posible mantengo reuniones con las personas que trabajo con el único fin de aclarar nuevas metas, y no mezclo estas reuniones con temas rutinarios.
2. Normalmente, mi equipo y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ello cuando ya están presentes.
3. Parte importante de mi tiempo está dedicada a pensar como promover el Trabajo en Equipo.
4. Los mejores equipos son aquellos en los que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos.
5. Cuando alguien hace muy bien el trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones.
6. Mi equipo tiene una misión y una visión claramente definidas y que todos conocen.
7. A la larga, los equipos de trabajo solo representan más trabajo.
8. Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo.
9. Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que hacen en la oficina
10. Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuanto valoro lo que ha hecho.
11. Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros.
12. Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el

procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano.
13. Las actividades de cada miembro de mi quipo son congruentes con la esencia de su significado para la organización.
14. He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo
15. Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas.
16. Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares usen nuestros productos o servicios.
17. Soy explicito para decirle a la gente lo que espero de ella.
18. Como jefe, tal vez piense que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven de un modo muy diferente.
19. He escuchado a los miembros de mi equipo comentar sobre el poco significado que tienen para ellos algunas actividades que realizan.
20. Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace la gente en mi equipo.
21. Las metas que nos hemos plantado en quipo para este año son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles).
22. Mi equipo y yo nos reuniremos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro.
23. Cuando surge una actividad urgente de última hora me cuida de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes.
24. En los últimos tres años, ningún miembro de mi equipo ha renunciado

a su trabajo después de una discusión de conmigo.
25. El dinero es el mejor motivador.

3.5. Análisis de datos

En el presente trabajo se utilizará como técnica un cuestionario validado por un experto en el tema, con escala valorativa, para la variable de estudio de investigación. Este cuestionario consta con 25 ítem dividido en cinco características, el cual dio a conocer el nivel de Trabajo en Equipo dentro la institución mediante algunos criterios como: muy bajo, bajo, moderado, alto y muy alto obtenidos por puntos generados en el cuestionario.

Se utilizó el programa de Excel para el procesamiento de información mediante un cuadro de doble entrada y para esquematizar se empleó los grafico circulares con datos en porcentajes para facilitar su interpretación.

Estos gráficos están debidamente numerados e interpretación textualmente y cada uno plantea las conclusiones y recomendaciones dependiendo de la característica analizada, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos y contrastar la hipótesis de la investigación.

3.6. Consideraciones éticas

En el presente estudio se tomará seis factores principales que proveerán un buen marco para el desarrollo ético de la presente investigación:

- Valor: La investigación buscará mejorar el conocimiento y el aprendizaje.

- Validez científica: La presente investigación será metodológicamente sensata, de manera que los funcionarios y servidores públicos de dicha investigación no pierdan su tiempo con investigaciones repetidas.
- La selección de personas será justa: Los participantes en la presente investigación serán seleccionados en forma justa y equitativa y sin prejuicios personales o preferencias.
- Proporción favorable de riesgo/ beneficio: Los riesgos a los participantes de la presente investigación serán mínimos y los beneficios potenciales y conocimientos ganados sobrepasarán los riesgos para los individuos y la sociedad.
- Consentimiento informado: Los individuos serán informados acerca de la investigación y así recibir su consentimiento voluntario antes de convertirse en participantes de la presente investigación.
- Respeto para los seres humanos participantes: Los participantes en la presente investigación deberán mantener protegida su privacidad, tener la opción de dejar la investigación y tener un monitoreo de su bienestar.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

El presente estudio de investigación tuvo como finalidad evaluar las características de Trabajo en Equipo en los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca año 2016, para lo cual se aplicó un instrumento de recolección de datos, el cual fue aplicado directamente a cada uno de los integrantes de la institución, instrumento que ha sido elaborado por expertos basados en cinco características principales que responden a los objetivos de la investigación y a la hipótesis formulada. En base a esto presentamos el análisis e interpretación, primeramente, del cuestionario y luego de la relación con las cinco características de Trabajo en Equipo.

PREGUNTA 01: ¿Con la mayor frecuencia posible mantengo reuniones con las personas que trabajo con el único fin de aclarar nuevas metas, y no mezclo estas reuniones con temas rutinarios?

Tabla 1: Definición de metas claras

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
3 3%	11 10%	28 25%	25 22%	47 41%	114 100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

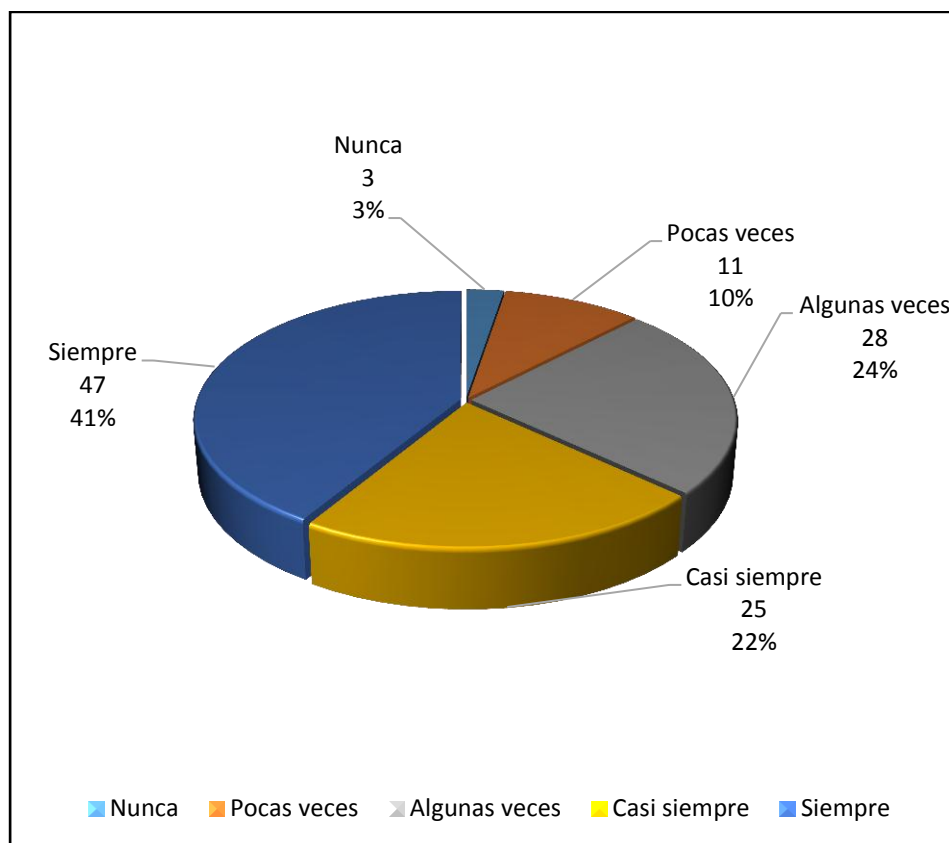


Figura N° 01: Definición de metas claras

En el gráfico N° 01 se observa que de los 114 encuestado que es el 100% podemos decir que, 47 trabajadores de la institución, que conforman el 41%, afirman que en las reuniones sólo se trata de la definición de metas y no se les da importancia a otros temas, es decir solo quieren establecer su visión, pero no tienen en cuenta su misión. Este dato es apoyado por 25 trabajadores que representan el 22% quienes afirman que efectivamente este es el tema principal por el que se hace reuniones. En síntesis, la mayoría de los trabajadores consideran que las reuniones no ayudan a mejorar las metas actuales.

PREGUNTA 02: ¿Normalmente, mi equipo y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ello cuando ya están presentes?

Tabla 2: Dar soporte asumiendo un papel gerencial

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
2	5	13	56	38	114
2%	4%	11%	49%	33%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

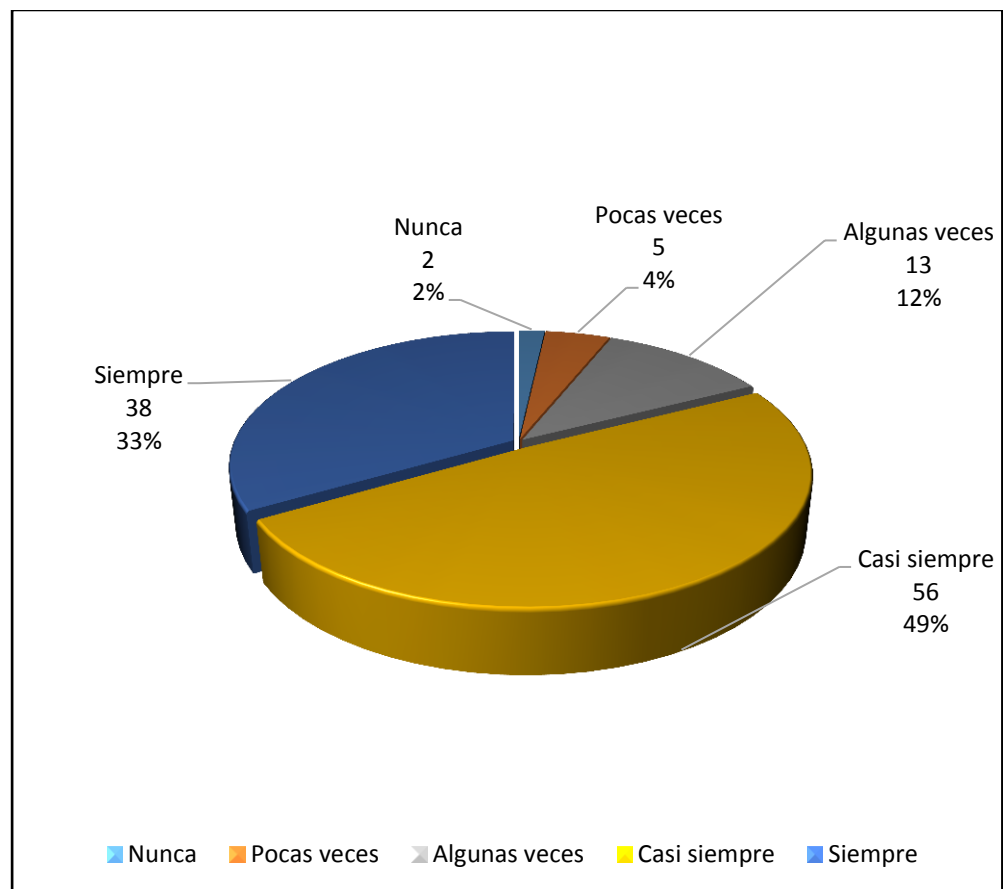


Figura N° 02: Dar soportes asumiendo un papel gerencial

En la figura dos se observa que, de los 114 trabajadores, 56 que componen el 49% logran anticiparse a los problemas pero que cuando estos se presentan en la institución les es difícil reaccionar ante ellos y les cuesta trabajo buscar soluciones en el momento. Sumándose a esto un 33% que confirmaría nuestro análisis. Entonces afirmamos que los trabajadores del establecimiento penitenciario no cuentan con la capacidad para resolver problemas inesperados.

PREGUNTA 03: ¿Parte importante de mi tiempo está dedicada a pensar como promover el Trabajo en Equipo?

Tabla 3: Asignación de prioridades

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
4	17	13	51	29	114
4%	15%	11%	45%	25%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

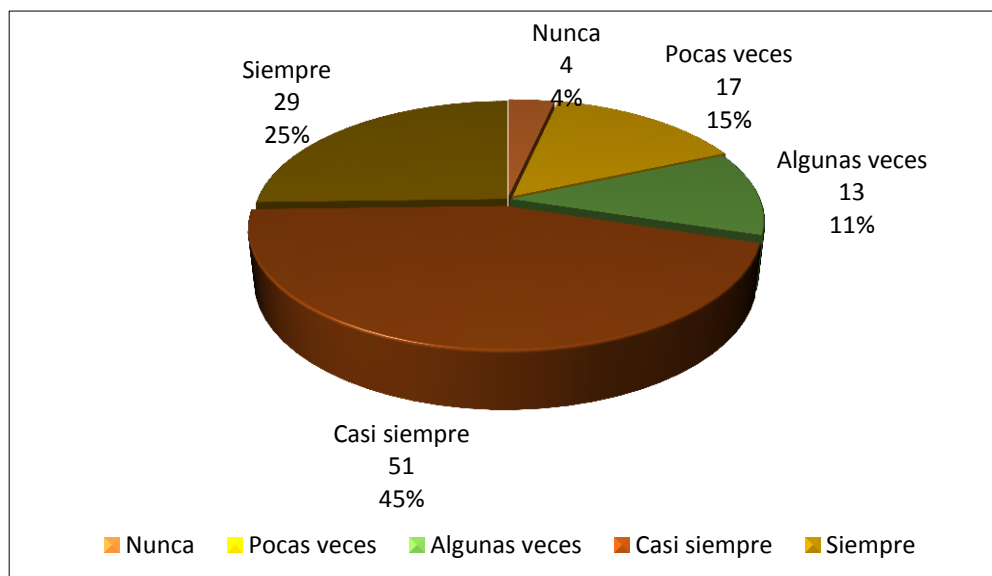


Figura N° 03: Asignar prioridades

En la figura tres observamos que de los 114 encuestados que son el 100%, 51 trabajadores que son el 45% opinan que si dedican parte de su tiempo a pensar en cómo mejorar las actividades del equipo. A lo que se suma un 25% que consideran importante pensar en cómo mejorar las actividades en la institución.

PREGUNTA 04: ¿Los mejores equipos son aquellos en los que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos?

Tabla 4: Dedicarse a los miembros del equipo

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
56	20	15	10	13	114
49%	18%	13%	9%	11%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia.

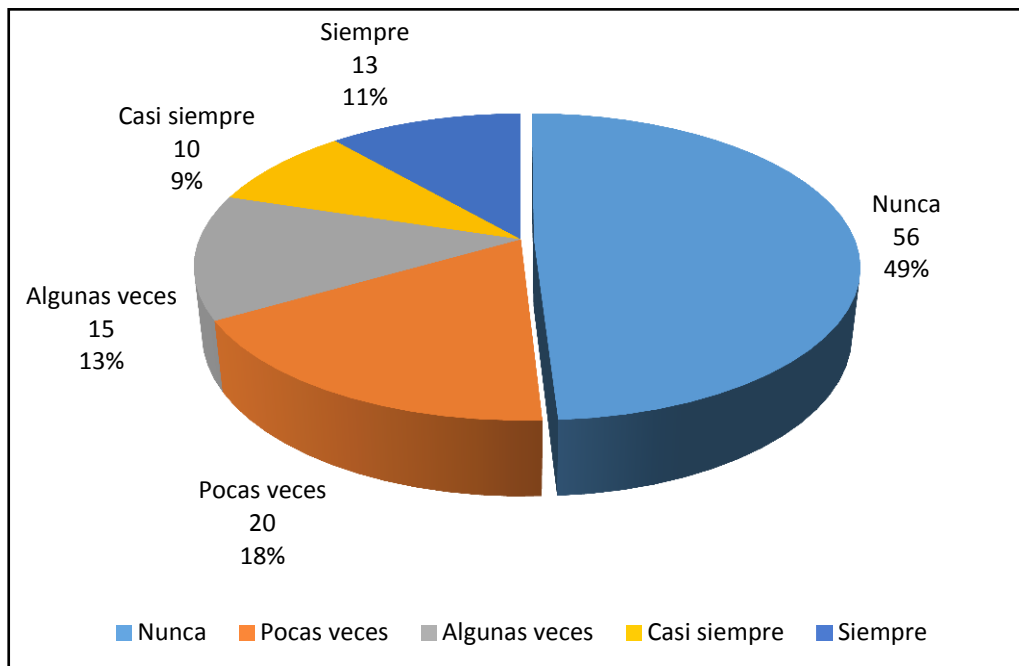


Figura 4: Dedicarse a los miembros del equipo

En el gráfico N° 04 de los 114 trabajadores que es el 100% de los trabajadores, un 49 % de trabajadores consideran que la variedad de ideas es lo que enriquece al equipo de trabajo. Es decir, en el establecimiento penitenciario si se valoran las diferencias entre los miembros del equipo.

PREGUNTA 5: ¿Cuándo alguien hace muy bien el trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones?

Tabla 5: Valorar las contribuciones

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
6	8	13	21	66	114
5%	7%	11%	18%	58%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

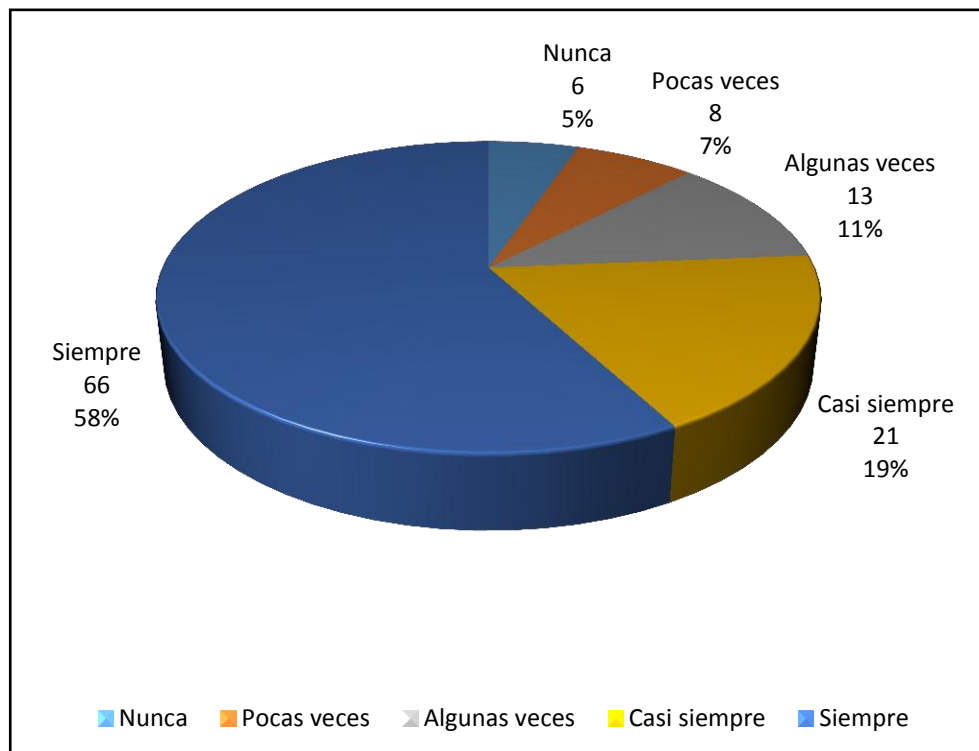


Figura N° 05: Valorar las contribuciones

En el gráfico cinco se observa que, de los 114 trabajadores del establecimiento penitenciario, un 58 % considera que reconocen el trabajo de sus compañeras y que, si alguien obtiene reconocimiento por haber hecho bien su labor, no solo su jefe lo reconoce, sino que también sus compañeros

PREGUNTA 6: ¿Mi equipo tiene una misión y una visión claramente definidas y que todos conocen?

Tabla 6: Definición de metas claras

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
0	12	16	17	69	114
0%	11%	14%	15%	61%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

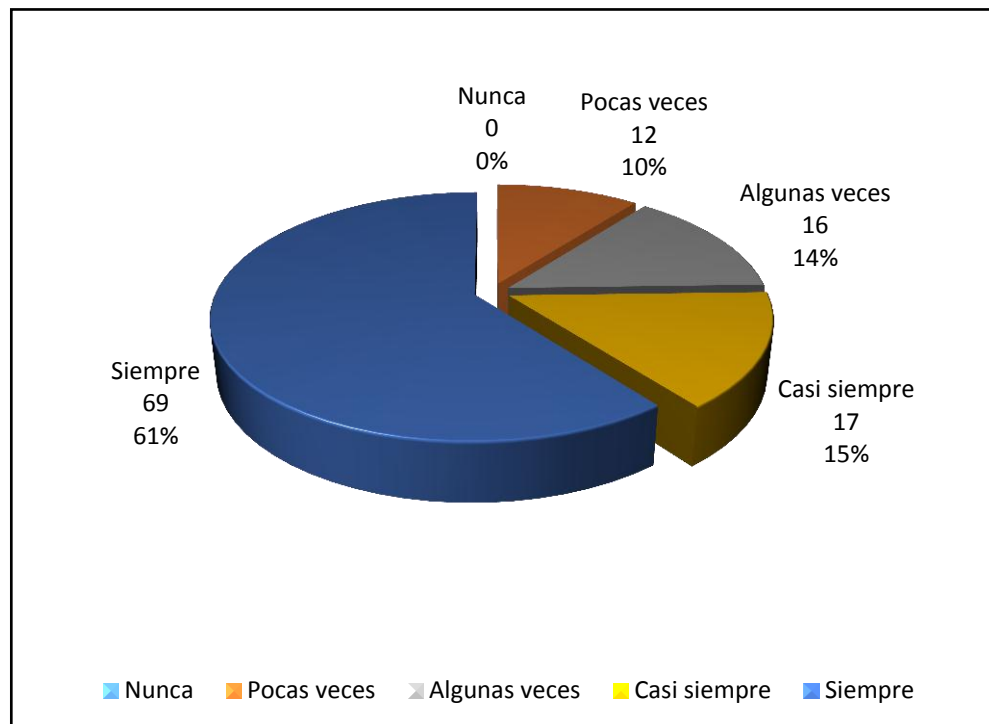


Figura N° 06: Definición de metas claras

En el gráfico N° 06, observamos que del 100% de los trabajadores un 69% conocen cuál es su misión y visión dentro de la institución. Esto puede depender de los años que llevan laborando o por las reuniones que se dan constantemente. Y con respecto a los demás trabajadores solo un 10% opina no está al tanto de cuál es la labor que se cumple y para que se está desarrollando.

PREGUNTAS 07: ¿A la larga, los equipos de trabajo solo representan más trabajo?

Tabla 7: Dar soporte asumiendo un papel gerencial

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
8	16	18	35	37	114
7%	14%	16%	31%	32%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

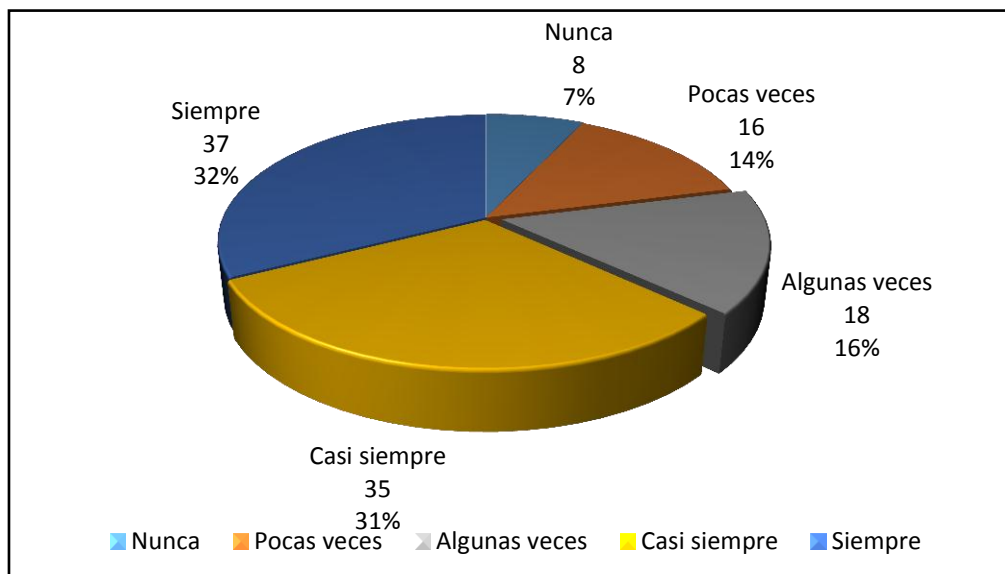


Figura N° 07: Dar soporte asumiendo un papel gerencial

En el gráfico siete de los 114 trabajadores que es el 100%, un 35% y un 37% opinan que definitivamente a largo plazo los equipos de trabajo funcionan, puede ser que los trabajadores tengan esta opinión porque no saben desarrollar un equipo de trabajo por lo que no cuentan con la visión de lograr buenos resultados con su equipo.

PREGUNTA 8: ¿Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo?

Tabla 8: Asignar prioridades

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
38	5	12	25	34	114
33%	4%	11%	22%	30%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

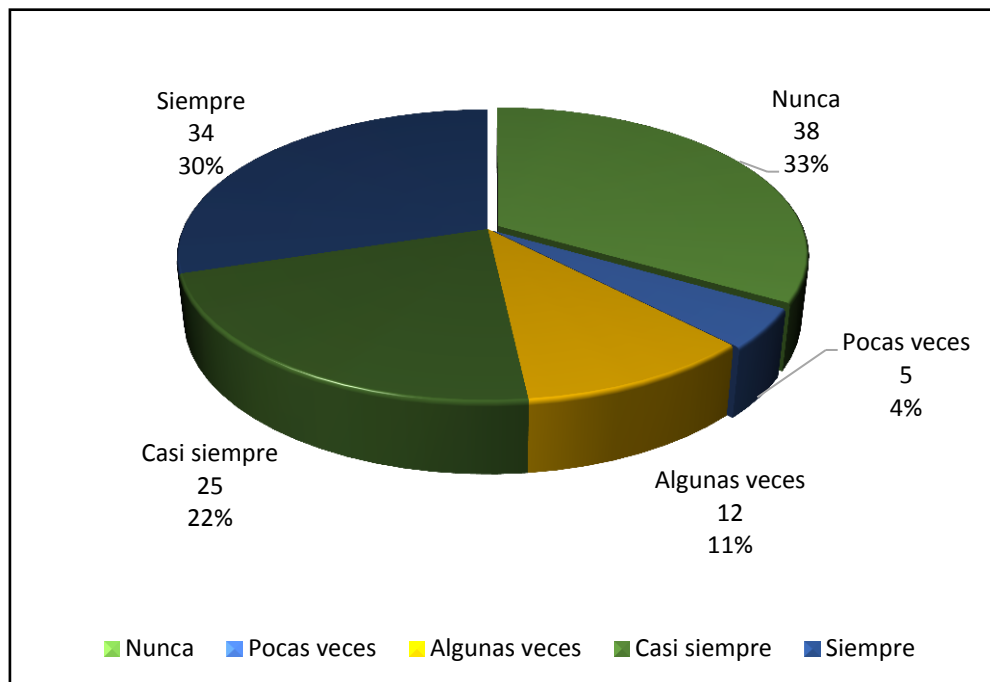


Figura N° 08: Asignar prioridades

En el gráfico ocho se observa que de los 114 trabajadores que equivale al 100%, un 33%, que son 38 trabajadores, que afirman que no tiene una relación profunda con los miembros de su equipo, además opinan que no tienen claro cuál es el sentido de su trabajo dentro de la institución. Esto quiere decir que los trabajadores del establecimiento penitenciario pueden definir el trabajo que realizan sus compañeros pero que aún se les hace difícil el entender el aporte que sus compañeros realizan al momento de desarrollar sus actividades.

PREGUNTA 9: ¿Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que hacen en la oficina?

Tabla 9: Dedicarse a los miembros del equipo

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
0	7	8	35	64	114
0%	6%	7%	31%	56%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

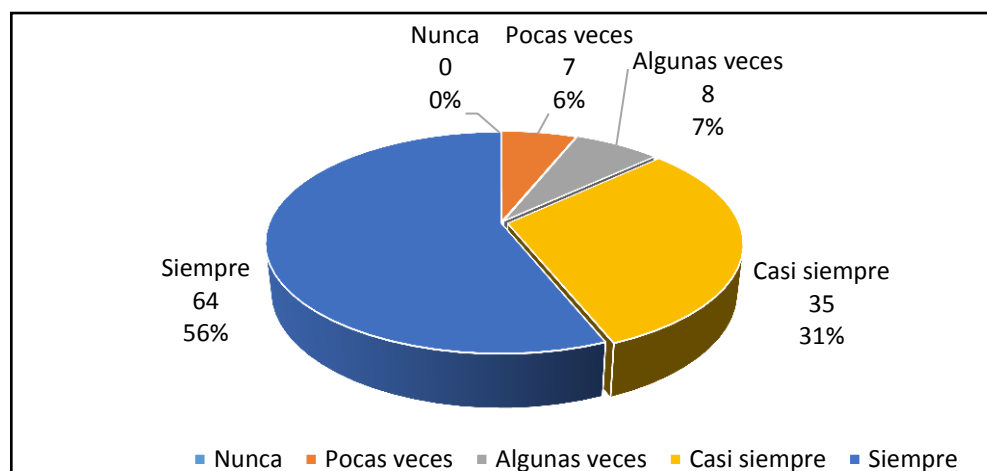


Figura N° 09: Dedicarse a los miembros del equipo

En el gráfico nueve se puede observar que del 100% de los trabajadores, un 56% equivalente a 64 trabajadores, consideran que sus compañeros de trabajo se sienten identificados con lo que se realiza en la oficina, es decir, es decir, los trabajadores se identifican con las tareas asignadas, la planificación de actividades, etc. Esto se corrobora mediante el 31% de los trabajadores que percibe el compromiso de sus compañeros con su labor.

PREGUNTA 10: ¿Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuanto valoro lo que ha hecho?

Tabla 10: Valorar las contribuciones

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
0	1	12	47	54	114
0%	1%	11%	41%	47%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca Elaboración propia

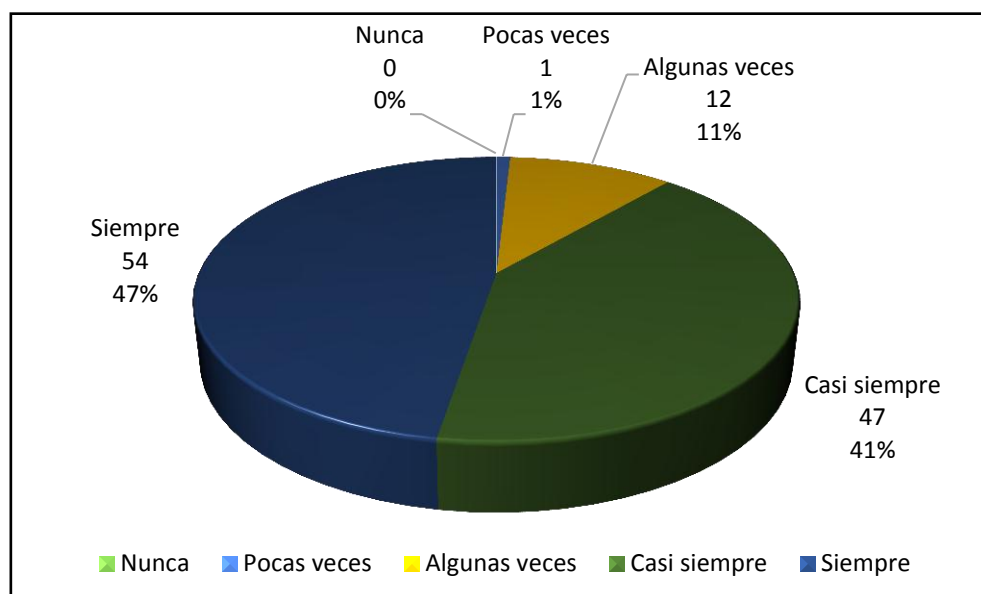


Figura N° 10: Valorar las contribuciones

En el gráfico diez observamos que del 100% de los trabajadores encuestados, un 47% que equivale a 54 trabajadores tienen como valor primordial apreciar las buenas ideas de sus compañeros, a los que se le suma un 41% de trabajadores que confirman lo expuesto anteriormente. Entonces en esta interrogante se considera que los trabajadores mantienen un respeto por lo que cada uno piensa y se toman en cuenta las buenas ideas.

PREGUNTA 11: ¿Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros?

Tabla 11: Definir metas claras

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
25	17	26	32	14	114
22%	15%	23%	28%	12%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

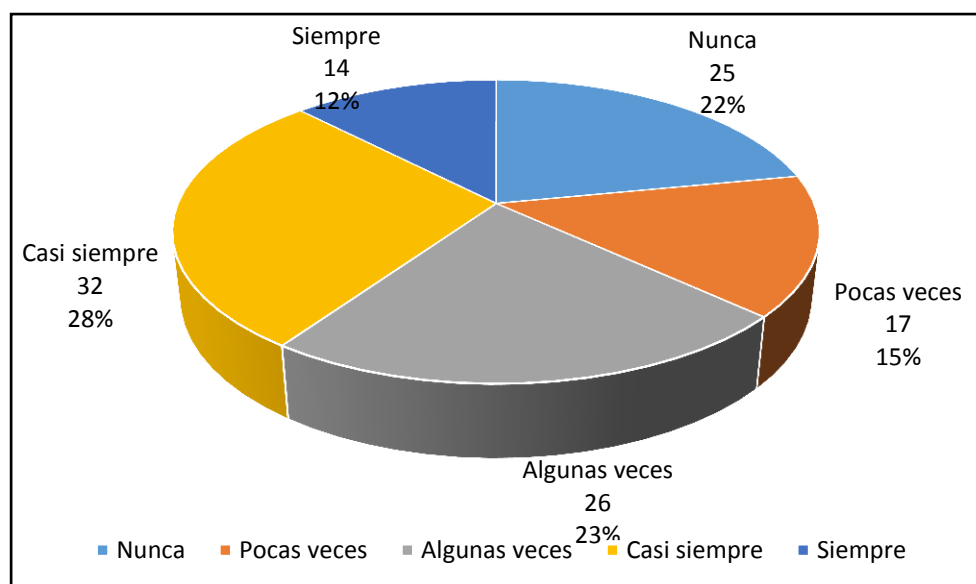


Figura N° 11: Definir metas claras

En el gráfico N° 11 se puede observar que del 100% de los trabajadores, un 23% considera que pocas veces se ha utilizado formas gráficas para medir y evaluar los logros. Esto significa que no se ha hecho un estudio profundo en cuanto a los resultados que se han venido observando. Este análisis es respaldado por la opinión de 42 trabajadores que afirman que efectivamente no existen antecedentes de los logros.

PREGUNTA 12: ¿Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano?

Tabla 12: Dar soporte asumiendo un papel gerencial

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
11	6	20	44	33	114
10%	5%	18%	39%	29%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

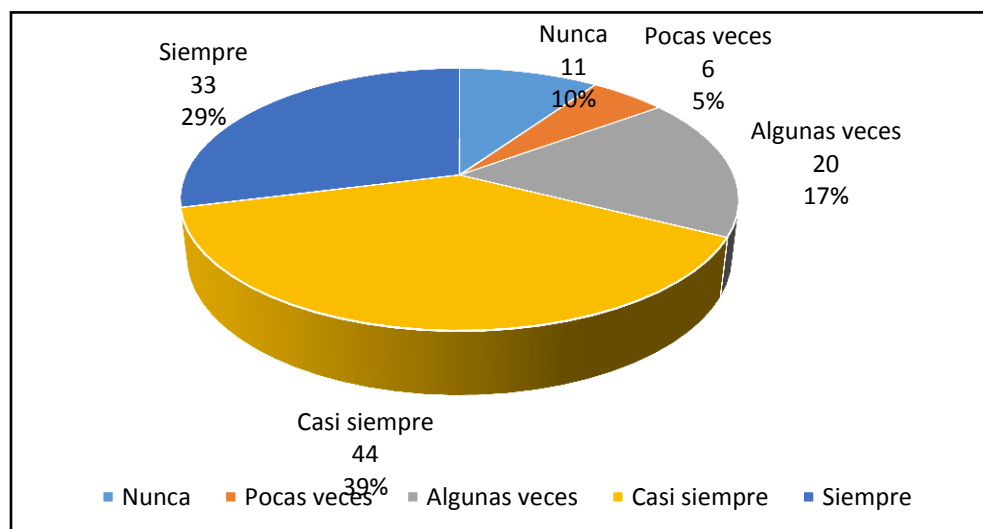


Figura N° 12: Dar soporte asumiendo un papel gerencial

En el gráfico N° 12 se puede observar que del 100% de los trabajadores solo un 39%, que es equivalente a 44 trabajadores consideran que se planifica el procedimiento a realizar en las actividades de corto plazo. Este dato se encuentra respaldado por un 29% que confirma la revisión frecuente del procedimiento del trabajo.

PREGUNTA 13: ¿Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes con la esencia de su significado para la organización?

Tabla 13: Asignar prioridades

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
5	8	21	30	50	114
4%	7%	18%	26%	44%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

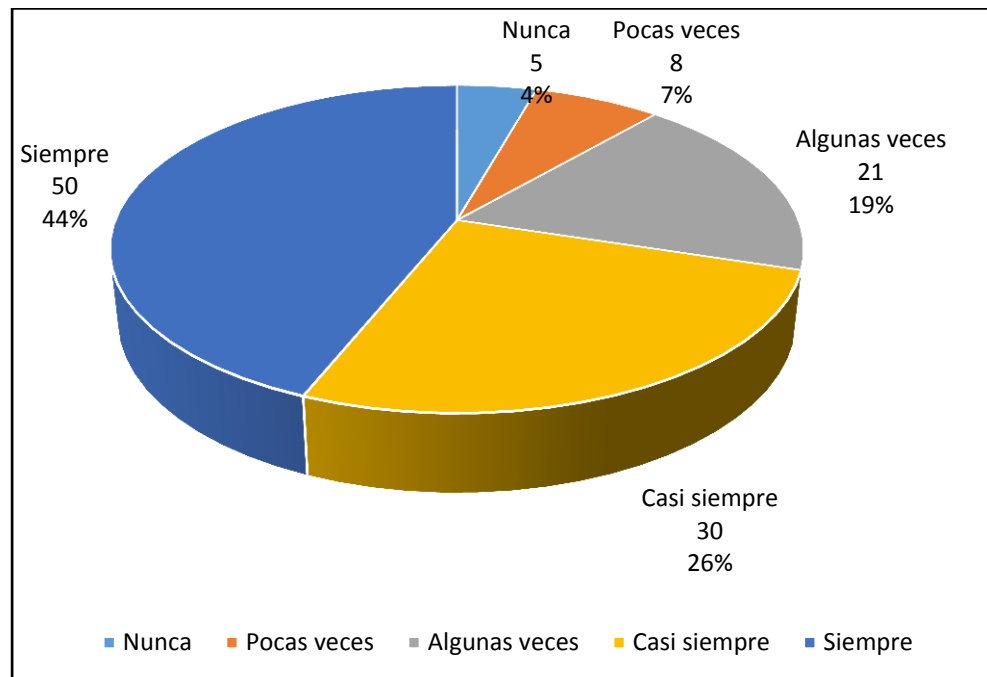


Figura N° 13: Asignar prioridades

En el gráfico N° 13 se observa que del 100% de los encuestados el 44% opina que las actividades que realiza cada miembro del equipo son adecuadas en relación con los resultados que estas generan para la institución. Además, el 26% de los trabajadores afirman este hecho, reafirmando que las actividades desarrolladas son hechas para lograr objetivos planteados.

PREGUNTA 14: ¿He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo?

Tabla 14: Dedicarse a los miembros del equipo

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
51	17	18	13	15	114
45%	15%	16%	11%	13%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

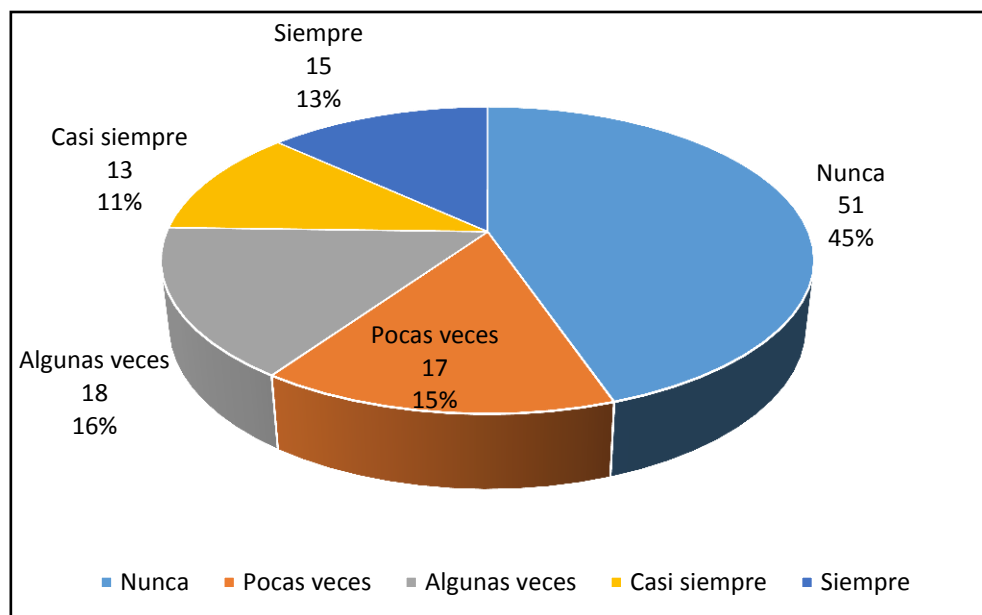


Figura N° 14: Dedicarse a los miembros de equipo

En el gráfico N° 14 podemos observar que del 100% de los trabajadores, el 45% que son 51 trabajadores exactamente, afirman que nunca se ha realizado estudios del potencial de los miembros por parte del establecimiento penitenciario esto lo confirma un 17 % opina que son pocas veces las que han percibido que se estén evaluando el potencial de los miembros del equipo. Entonces se puede afirmar que para este punto los directivos deberían poner mayor atención al potencial de su equipo.

PREGUNTA 15: ¿Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas?

Tabla 15: Valora las contribuciones

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
9	14	4	25	62	114
8%	12%	4%	22%	54%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

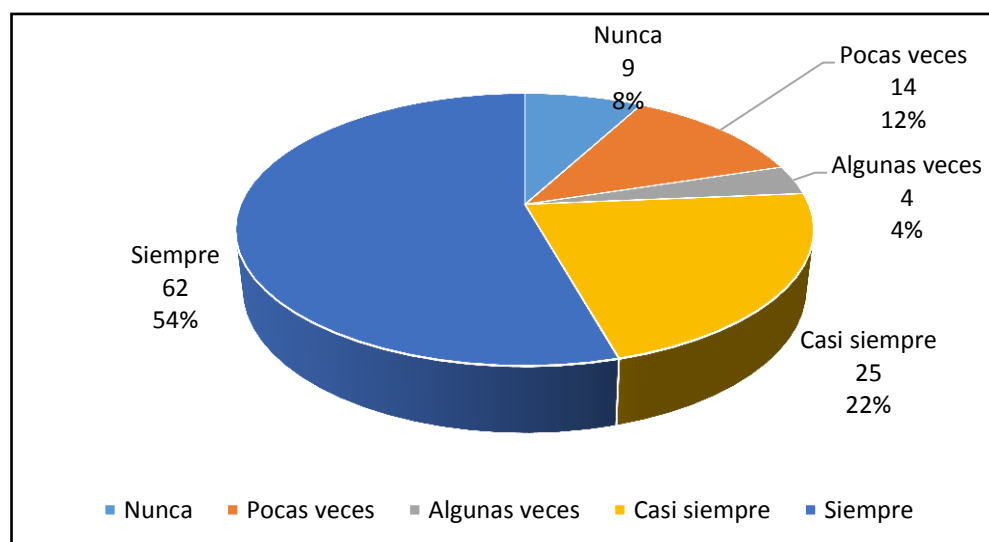


Figura N° 15: Valorar las contribuciones

En el gráfico N° 15 se puede apreciar que del 100% de los trabajadores, un 54% que es la mayor parte de los trabajadores afirman, que sienten temor de hacer un reconocimiento público a otro miembro del equipo por haber hecho bien su labor. Por otro lado, solo nueve trabajadores afirman que no sienten vergüenza al reconocer a las personas que han logrado cumplir sus objetivos con éxito.

PREGUNTA 16: ¿Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares usen nuestros productos o servicios?

Tabla 16: Definir metas claras

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
13	12	13	27	49	114
11%	11%	11%	24%	43%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

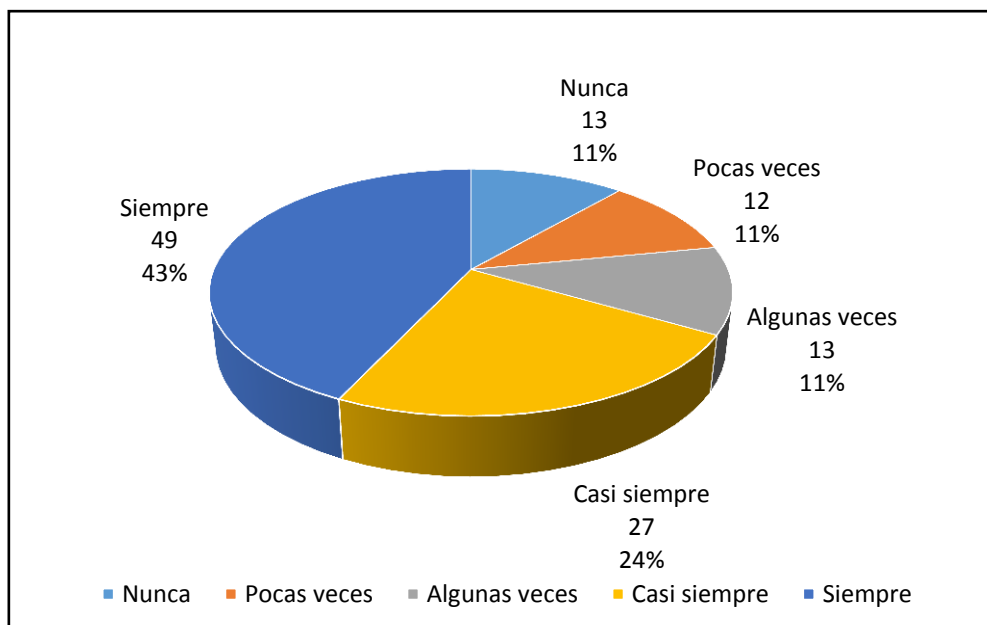


Figura N° 16: Definir metas claras

En el presente gráfico se puede observar que del 100% de encuestados un 43% opina que realmente creen que están haciendo bien su trabajo por lo que consideran que incluso sus familiares se sentirían a gusto en el entorno en el que ellos desarrollan sus actividades. Es así que un 24% considera que su labor dentro de la institución está bien realizada que apoyarían el análisis anterior.

PREGUNTA 17: ¿Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ella?

Tabla 17: Dar soporte asumiendo un papel gerencial

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
0	4	9	23	78	114
0%	4%	8%	20%	68%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

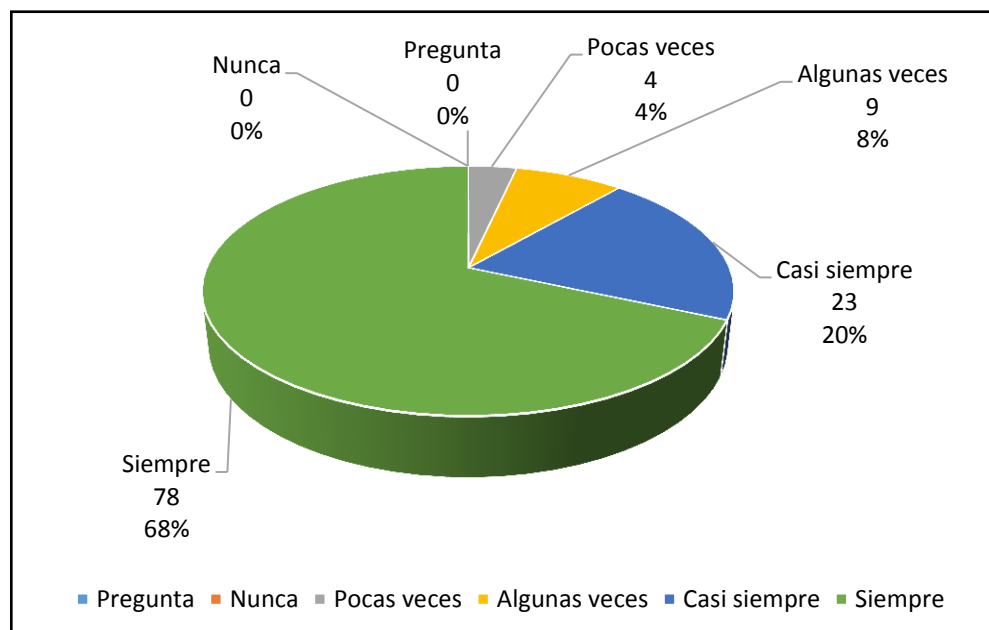


Figura N° 17: Dar soporte asumiendo un papel gerencial

En el gráfico N° 17 se puede apreciar que del 100% de los trabajadores un 68% de los encuestados respondió que en cuanto a sus órdenes son muy claros para que los demás miembros del equipo logren entenderlos y realizar la tarea de manera adecuada para que de este modo se obtengan los resultados que se esperan alcanzar.

PREGUNTA 18: ¿Como jefe, tal vez piense que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven de un modo muy diferente?

Tabla 18: Asignar prioridades

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
16	63	20	10	5	114
14%	55%	18%	9%	4%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

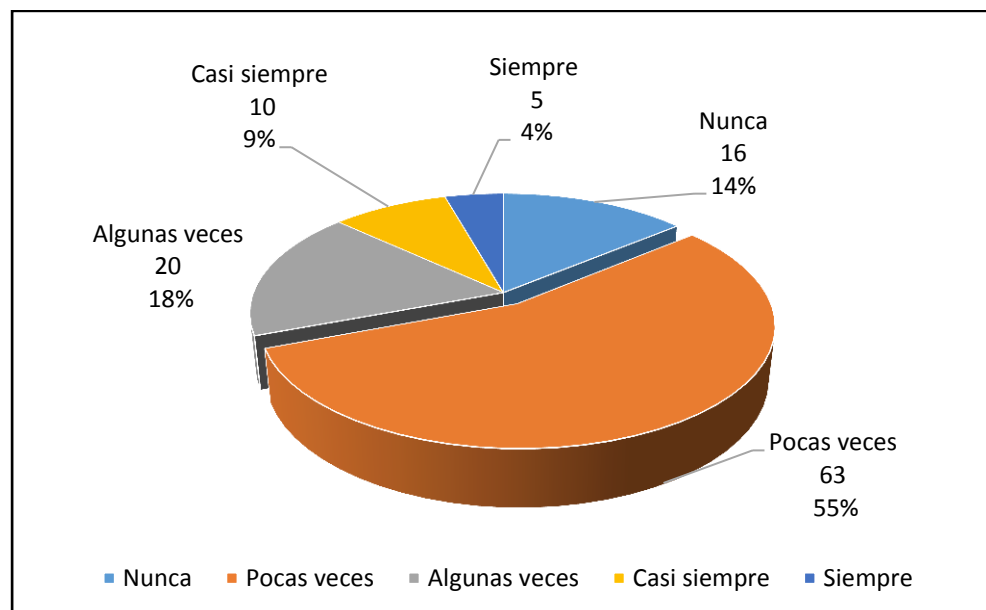


Figura N° 18: Asignación de prioridades

En el gráfico N° 18 se observa que del 100% que equivale a los 114 trabajadores, el 55% que son 63 trabajadores opinan que la confianza que les brindan los jefes, está razonada por el sentido que ellos esperan, es decir, que las les brindan confianza a los miembros del equipo y ellos tienen una visión clara de porqué y para que se les brinda esa familiaridad dentro de la institución.

PREGUNTA 19: ¿He escuchado a los miembros de mi equipo comentar sobre el poco significado que tienen para ellos algunas actividades que realizan?

Tabla 19: Dedicarse a los miembros del equipo

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
11	24	18	14	47	114
10%	21%	16%	12%	41%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

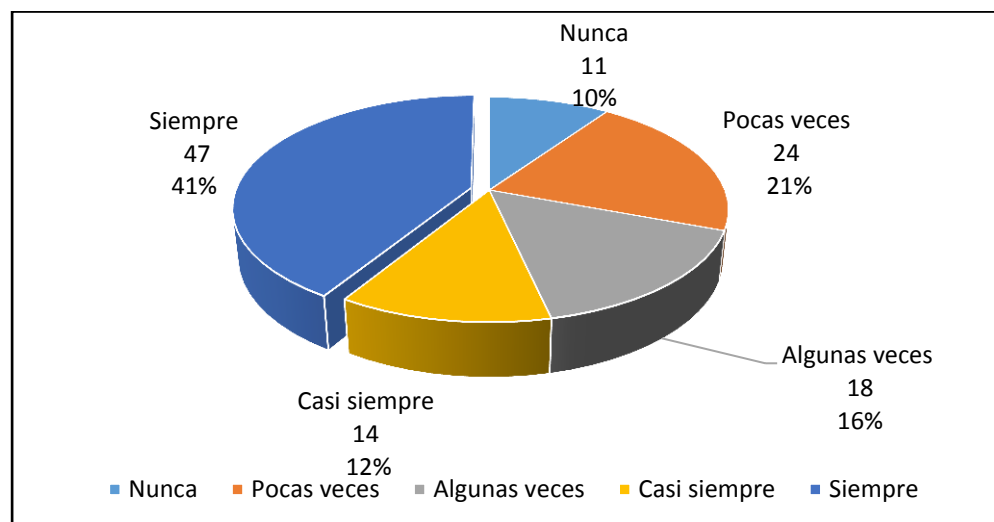


Figura N° 19: Dedicarse a los del equipo

En el gráfico N° 19 del 100% de los trabajadores se aprecia que un 41% de los encuestados se sienten un poco desmotivados con los que hacen ya que no le encuentran un profundo significado a su labor. En este caso solo hay 11 trabajadores que realmente se sienten muy comprometidos con sus actividades.

PREGUNTA 20: ¿Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace la gente en mi equipo?

Tabla 20: Valorar las contribuciones

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
9	0	20	36	49	114
8%	0%	18%	32%	43%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

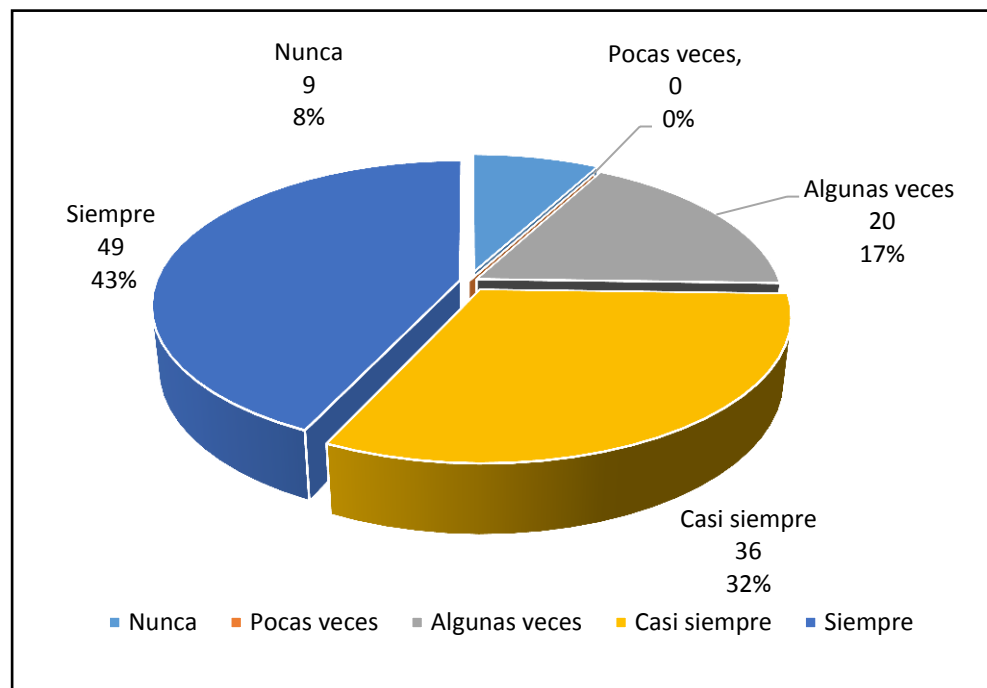


Figura N° 20: Valorar las contribuciones

En el gráfico N° 20, nos indica que de los 114 encuestados que es el 100%, logramos decir que, 49 trabajadores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, que representan el 43%, observamos que mayormente si son retribuidos que son conscientes del aporte de las personas en la institución y su preocupación por retribuirlos mediante reconocimientos, agradecimientos públicos e incentivos adecuados.

PREGUNTA 21: ¿Las metas que nos hemos plantado en equipo para este año son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles)?

Tabla 21: Definir metas claras.

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
9	38	33	17	17	114
8%	33%	29%	15%	15%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

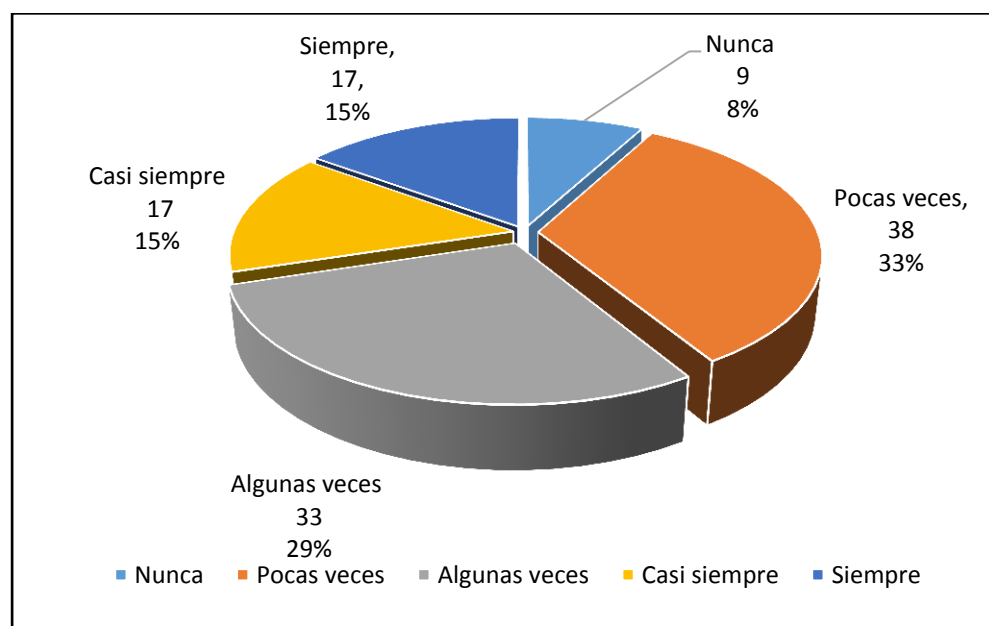


Figura N° 21: Definir metas claras.

En el gráfico N° 21, nos indica que de los 114 encuestados que es el 100%, logramos decir que, 38 trabajadores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, que representan el 33%, nos menciona que no se planea metas, ciertamente desconocen las metas de la institución.

PREGUNTA 22: ¿Mi equipo y yo nos reuniremos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro?

Tabla 22: Dar soporte asumiendo un papel gerencial.

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
6	20	13	25	50	114
5%	18%	11%	22%	44%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

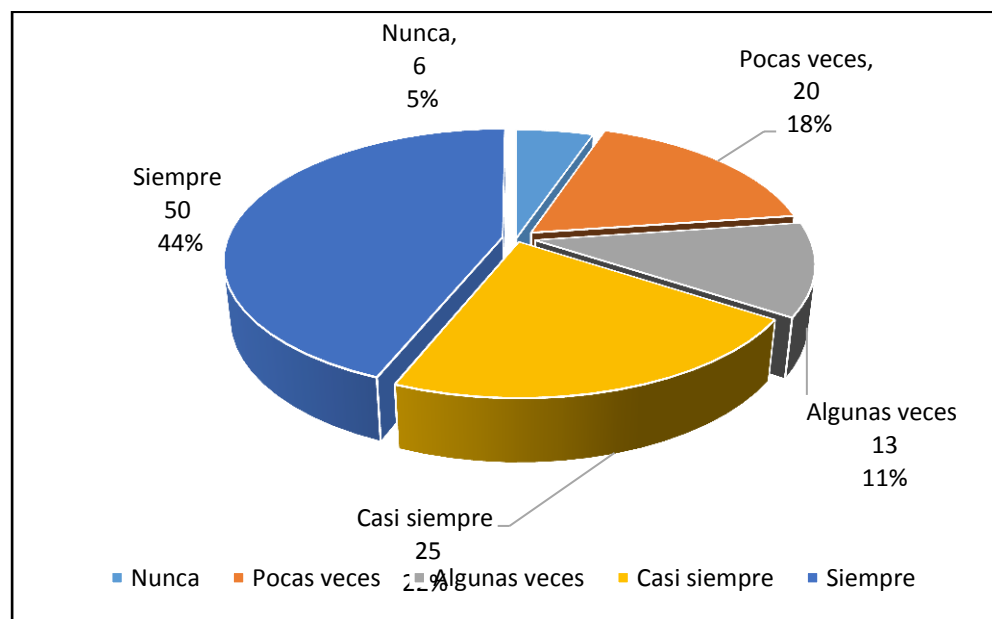


Figura N° 22: Dar soporte asumiendo un papel gerencial.

El estudio da cuenta que, según la opinión de la mayoría de los trabajadores, contando con un 44% si este es un indicador bajo porque no se practican las habilidades de comunicar sus metas a todos los miembros del equipo.

PREGUNTA 23: ¿Cuándo surge una actividad urgente de última hora me cuido de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes?

Tabla 23: Asignar prioridades

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
20	9	19	14	52	114
18%	8%	17%	12%	46%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

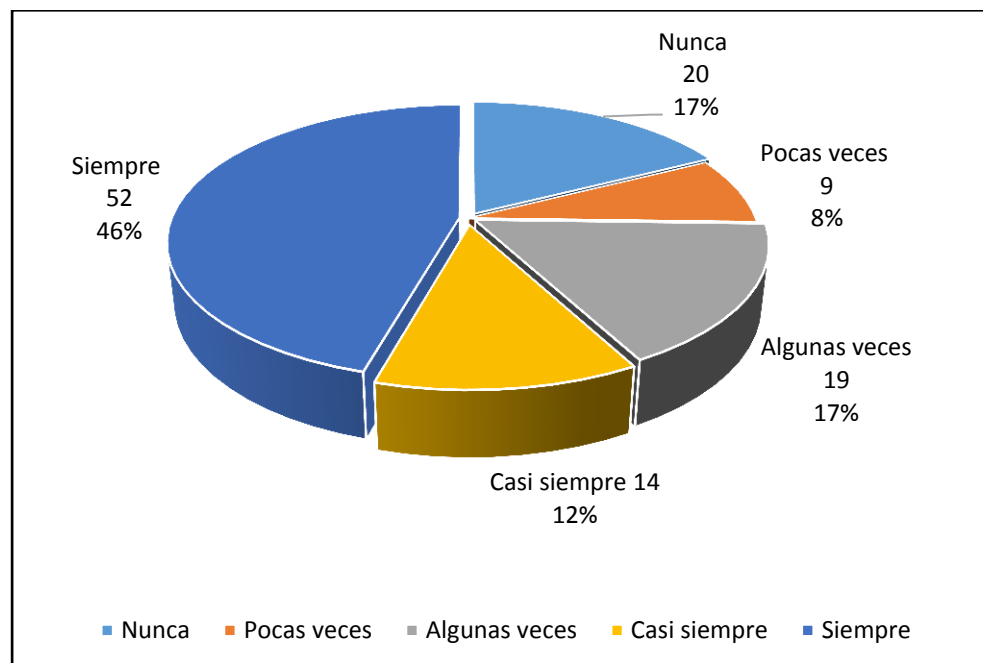


Figura N° 23: Asignar prioridades

En el gráfico N° 23, nos indica que de los 114 encuestados que es el 100%, logramos decir que, 52 trabajadores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, que representan el 46%, nos indica que hay una existiendo una buena comunicación, una escucha eficaz; asignando buenas responsabilidades por parte del funcionario.

PREGUNTA 24: ¿En los últimos tres años, ningún miembro de mi equipo ha renunciado a su trabajo después de una discusión de conmigo?

Tabla 24: Asignar prioridades

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
75	30	7	0	2	114
66%	26%	6%	0%	2%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

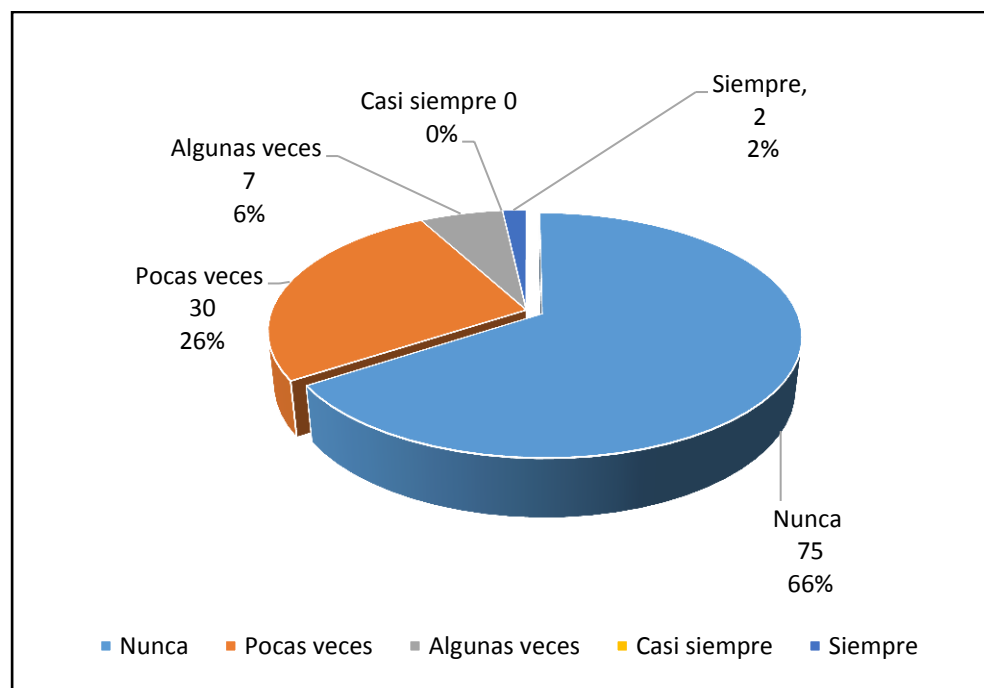


Figura N° 24: Asignar prioridades

En el grafico N° 24, observamos que de los 114 de los trabajadores encuestados es el 100% alcanzamos explicar que, 75 de los trabajadores de establecimiento penitenciario Cajamarca, representando el 66% indicaron que hay apoyo entre los miembros del equipo fomentando la desconfianza.

PREGUNTA 25: ¿El dinero es el mejor motivador?

Tabla 25: Valorar las contribuciones.

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
5	14	9	7	79	114
4%	12%	8%	6%	69%	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

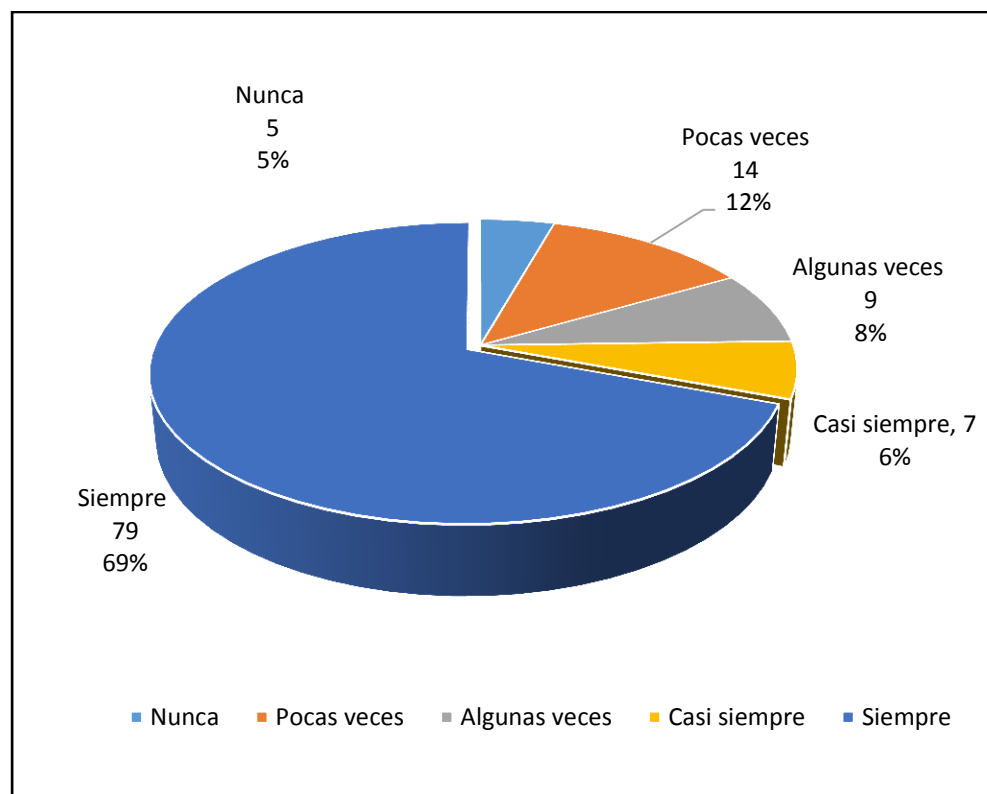


Figura N° 25: Asignar prioridades

En la gráfica N° 25, observamos que de los 114 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 79 colaboradores de la institución, que representan el 69%, contestaron que el dinero si influye de manera positiva ya que siendo el motivador para desarrollar sus actividades; lo que no debe ligar con la satisfacción laboral al no fomentarse el Trabajo en Equipo

4.1.1. Definición de metas claras

La primera característica se obtiene de la asociación de las preguntas 1, 6, 11, 16 y 21 del cuestionario de Trabajo en Equipo que se analizó en el establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca titulada “Definición de metas claras” que al resumirla en una palabra sería la visión del equipo, refiriéndose exactamente al conocimiento que tiene cada uno de los miembros del equipo con respecto a su misión y visión.

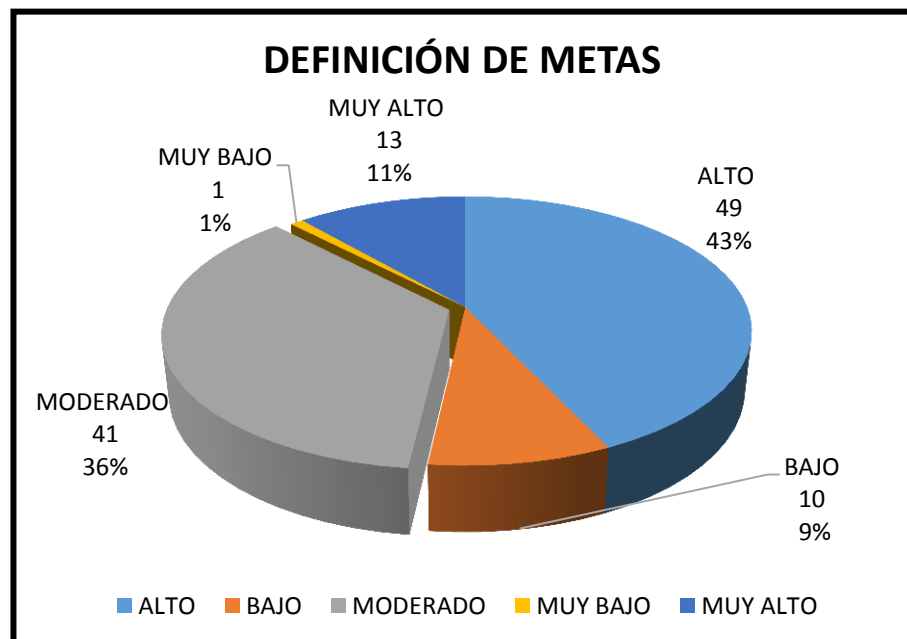


Figura N° 26: Definición de metas claras. Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

En la figura N° 26, se puede apreciar que los funcionarios y servidores que laboran en el establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, perciben una definición clara de las metas organizacionales, pero no tienen conocimiento de cómo van a llegar a cumplirlas, es decir, pone en práctica la habilidad de establecer y comunicar metas, pero no tienen en cuenta con que estrategias se van a llegar a cumplirlas.

De esta manera, se observa que sólo un 11% de los trabajadores encuestados, conocen claramente cuáles son los objetivos de la institución y que actividades se deben poner en práctica para alcanzarlas. Por otro lado un 43% confirma que conocen las metas de la institución lo cual es apoyado por un 36% que acredita que conocen las metas superficialmente pero que desconocen como contribuye su trabajo con los objetivos institucionales.

Asimismo, existe un 9% de encuestados que realmente desconocen las metas de la institución por lo que es necesario tener en cuenta el reforzamiento de esta característica que ayuda a que cada colaborador se sienta más comprometido con su trabajo y con los resultados de la institución.

Asimismo, se ha encontrado que las metas establecidas en el establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca no son muy retadoras por lo que se cumplen fácilmente y esto no ayuda a que sus trabajadores se sientan muy motivados.

4.1.2. Dar soporte asumiendo un papel

La segunda característica se obtiene del agrupamiento de los ítems 2, 7, 12 17, y 22 del cuestionario aplicado al establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Esta característica se titula “Dar soporte asumiendo un papel gerencial” relacionada con los gerentes y su capacidad de brindar soporte a los miembros del equipo, es decir, si estos cuentan con la habilidad para supervisar cercanamente a cada uno de los miembros, así como para dar el ejemplo y eliminar barreras en la organización, evitando crear conflictos.

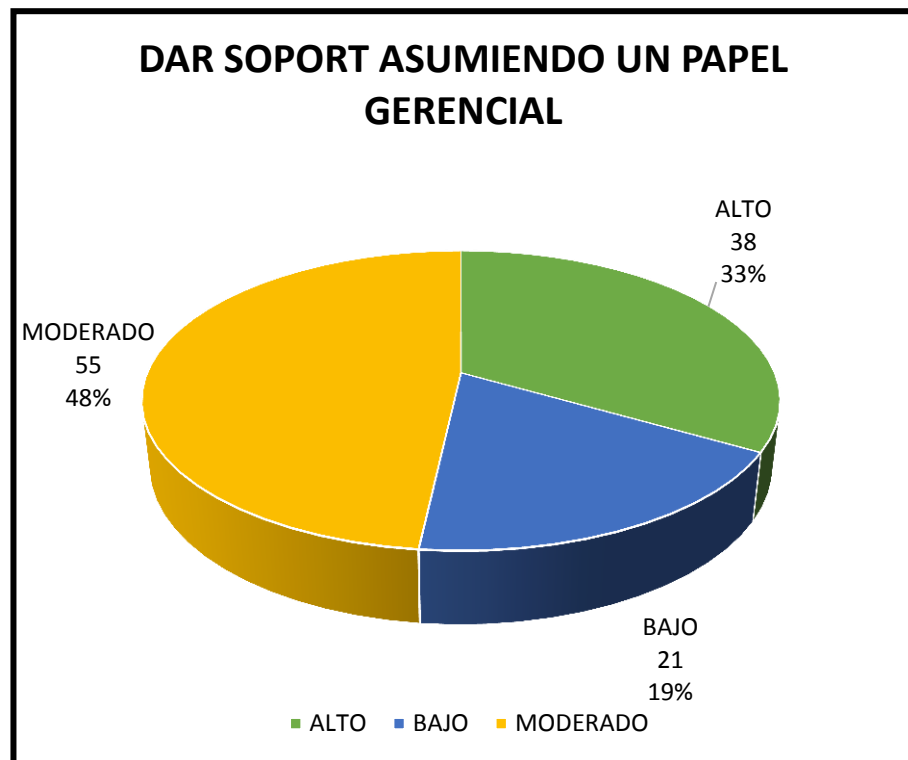


Figura N° 27: Dar soporte asumiendo un papel gerencial. Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

En la figura N° 27, se observa que la mayoría de los servidores penitenciarios sienten que no tienen un adecuado soporte gerencial por parte de su funcionario que representan los datos gráficamente (48%). Sólo un 33% de los servidores encuestados opinan que el responsable del establecimiento penitenciario aplica moderadamente un soporte gerencial en su institución. Haciendo un análisis, consideramos que el gráfico es determinante para afirmar que el soporte gerencial por parte del funcionario no es el adecuado, faltan habilidades gerenciales que ayuden a mejorar el Trabajo en Equipo y a determinar cuándo se debe utilizar un estilo directivo y cuando uno participativo. Además, consideran que se aplica habilidades de supervisión no cercanas a los miembros del equipo, es decir se da el soporte necesario para eliminar barreras y no crear conflictos en las organizaciones.

Por otro lado, sólo el 19% de servidores encuestados consideran que el funcionario responsable de brindar soporte gerencial en el establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, debe mejorar ya que no hace sentir a su equipo seguro de lograr grandes objetivos a futuro. Además, afirman que el líder es explícito en sus órdenes, pero no se da un a escucha efectiva en los miembros del equipo.

Hacemos notar que ésta pregunta es fundamental para lograr el propósito de nuestra investigación, ya que demuestra claramente que el liderazgo empleado por el responsable tiene varios aspectos que se deben mejorar según la opinión de los trabajadores.

4.1.3. Asignar prioridades

La tercera característica se adquirió del agrupamiento de los ítems 3, 8 13, 18 y 23 del cuestionario aplicado al establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, titulada “Asignar prioridades”, es decir el grado en el que se examina detenidamente todo lo que aporta y lo que afecta al Equipo de Trabajo, considerando lo que realmente es esencial para el buen funcionamiento y la unión de los equipos. Esta característica es responsabilidad del líder quien se encarga de tomar decisiones según el conocimiento que este tenga de su equipo de trabajo.

Además, dentro de esta característica se puede analizar el nivel de compromiso que tiene cada uno de los miembros con su trabajo y sus responsabilidades a través de los resultados.

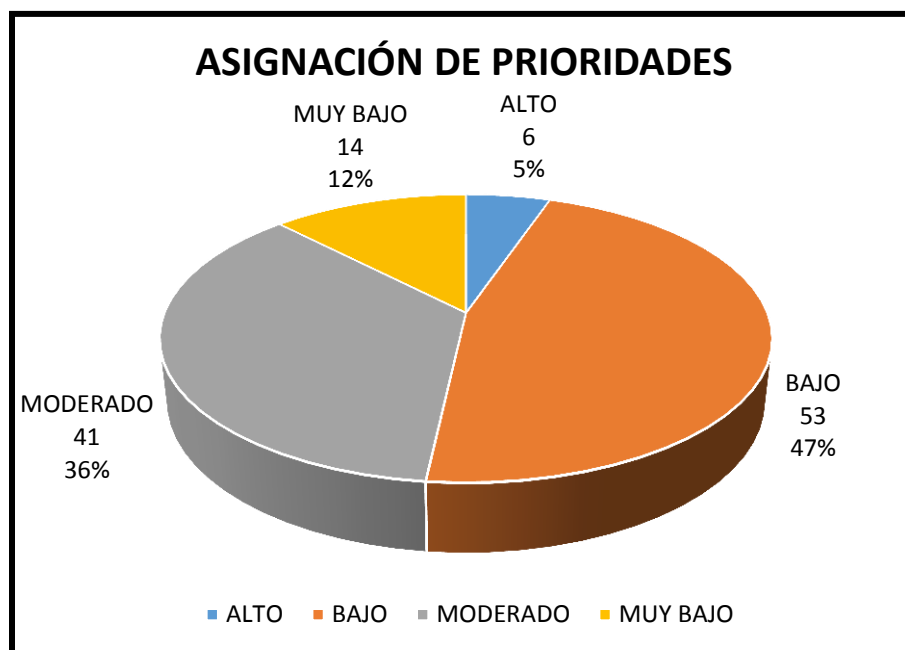


Figura N° 28: Asignar prioridades. Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

En el Gráfico N° 28, permite apreciar de una mejor manera el sentir de los servidores penitenciarios en cuanto a la asignación de prioridades, donde podemos observar que un 47% del total de encuestados califican que, la asignación de prioridades, designada por el funcionario del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca no ha tomado buenas decisiones con respecto a las actividades que benefician al equipo de trabajo.

Asimismo, se observa que un importante 36% de los servidores encuestados evalúan que el funcionario del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca no conoce a su equipo de trabajo por lo que no puede tomar decisiones en cuanto a los aspectos que son importantes para la mejora del equipo.

4.1.4. Dedicarse a los miembros del equipo

La cuarta característica se obtuvo del agrupamiento de los ítems 4, 9, 14, 19, y 24 que se resumen en “Dedicarse a los miembros del equipo”, es decir brindar el apoyo necesario para que los trabajadores sientan que su líder está interesado en cada uno de los integrantes del equipo además de supervisar su desarrollo, conocer y promover su potencial como personas.

Esta característica incluye una escucha eficaz entre los miembros del equipo y no cedan ante la presión del grupo.

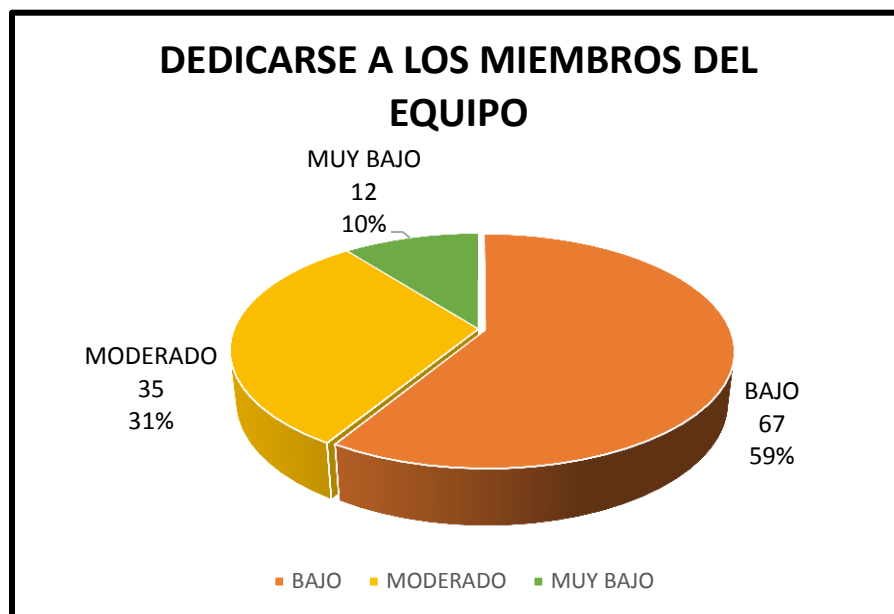


Figura N° 29: Dedicarse a los miembros del equipo. Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia

En la figura N° 29, se puede evidenciar que la mayor parte de los trabajadores consideran, que el apoyo dentro del equipo no es bueno calificándolo con un 59%, pero intentan sacar adelante las tareas asignadas, aunque esto implique trabajar como grupo.

Además, podemos observar que el 10% de los servidores opinan, de manera radical, que no existe respaldo entre las áreas ni los miembros del equipo, es decir no se crea el compromiso de apoyarse entre ellos mismo. Sólo un 31% de los encuestados manifiesta que si se preocupan por los demás compañeros además de generar un pequeño ambiente de apoyo al momento de trabajar en sus áreas.

Entonces, podemos deducir con los datos obtenidos en este gráfico, que una mayoría significativa de servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, manifiesta

que no siente la dedicación de los miembros como equipo. Sólo una minoría manifiesta que si se preocupan por los demás compañeros además de generar un pequeño ambiente de apoyo al momento de trabajar en sus áreas. Datos que permiten evidenciar claramente que no se vienen dando las condiciones para un Trabajo en Equipo.

4.1.5. Valora las contribuciones

La quinta características se consiguió por el agrupamiento de los ítems 5 10, 15, 20 y 25 del cuestionario aplicado en el establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, titulada “Valorar las contribuciones”, relacionadas al grado en que son conscientes del aporte de las personas en la empresa y su preocupación por retribuirlos mediante reconocimientos, agradecimientos públicos e incentivos adecuados.

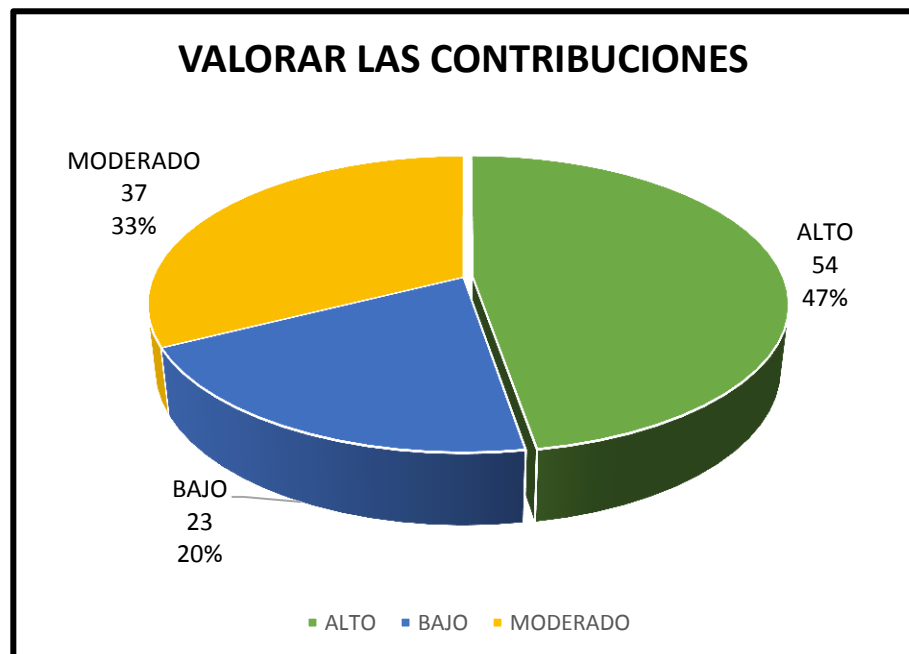


Figura N° 30: Valorar las contribuciones Cuestionario realizado a los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca. Elaboración propia.

En la figura N° 30, se demuestra que en su gran mayoría 47%, los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca consideran que su trabajo si es retribuido de manera adecuada, a través de mejoras salariales, lo que genera que cada trabajador se sienta a gusto económicamente, lo que no debe confundirse con la satisfacción laboral al no fomentarse el Trabajo en Equipo.

También, observamos que sólo un 33% de trabajadores encuestados opinan que su trabajo ha sido reconocido algunas veces a través de agradecimiento públicos, permitiendo que los trabajadores se sientan comprometidos con la institución y los miembros del equipo.

Por otro lado, el 20% de encuestados creen que el reconocimiento a su labor no se ha dado dentro del establecimiento penitenciario, por lo que esto genera una insatisfacción que desmotiva a todos los miembros del equipo que lo rodean, generando una barrera entre el equipo de trabajo.

Entonces, decimos que el establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca sólo brinda un reconocimiento de mejora salarial adecuado a sus funcionarios y servidores permitiendo que los trabajadores en su mayoría se sientan cómodos remunerativamente, más no laboralmente, al existir un deficiente Trabajo en Equipo.

4.2. Discusión de resultados

En la presente tesis se investigó la existencia de las características de Trabajo en Equipo en el establecimiento penitenciario en la ciudad de Cajamarca para lo cual se trabajó con una muestra de 114 trabajadores, asimismo.

Según el instrumento aplicado en el presente estudio de investigación, se presentaron diferentes indicadores de Trabajo en Equipo; tales como: Definir las metas claras, Liderazgo, asignar prioridades, Apoyo mutuo y Reconocimientos; las cuales resumen los 25 ítems trabajados en el cuestionario mediante el siguiente agrupamiento de preguntas:

Definir metas claras (visión del equipo): 1,6, 11, 16, 21

Dar soporte asumiendo un papel gerencia (liderazgo): 2, 7, 12, 17, 22

Asignar prioridades (establecer prioridades): 3, 8, 13, 18, 23

Dedicarse a los miembros del equipo (apoyo mutuo): 4, 9, 14, 19, 24

Valora las contribuciones (reconocimiento): 5, 10, 15, 20, 25

El resultado obtenido mediante el cuestionario confirma la hipótesis mencionada en el estudio de investigación, es decir, que los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca no desarrollan características de Trabajo en Equipo como parte de su cultura organizacional. Esto es primordial para una institución, ya que un equipo de trabajo se caracteriza por generar una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado (Robbins, 2009). Afirmando que los esfuerzos de sus individuos

dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

Asimismo, como plantea el primer objetivo, si existen las características de Trabajo en Equipo en los funcionarios y servidores de establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca, pero no se desarrolla de manera adecuada, según los resultados de la investigación se demostró que en cuanto a la definición de sus metas un 41% tiene dificultades para conocer claramente las metas y un 48% desconoce en que contribuye su trabajo con los objetivos institucionales, y a su vez, sólo un 5% de trabajadores encuestados consideran que las metas organizacionales están bien definidas por lo que 6% de encuestados realmente desconocen las metas de la institución.

Según los resultados obtenidos en la investigación de la tesis Cueva y Toro (2015) los objetivos y metas de los 70 encuestados que es el 100%, se afirmó que, 54 colaboradores de la organización, que representan el 77%, contestaron que el nivel de Cumplimiento de Objetivos es bueno, 13 colaboradores, que representan el 18%, contestaron que el nivel de Cumplimiento de Objetivos es regular y 3 colaboradores que representan el 5%, indicaron que el nivel de Habilidades y Destrezas es deficiente. Entonces podemos afirmar que este estudio también respalda la importancia de conocer las metas de la institución como una característica principal.

Para conocer dichas características en el establecimiento penitenciario, en esta investigación se determinó, que, mediante los resultados del

cuestionario, un 53% de los trabajadores tiene conocimiento de sus metas y objetivos, así mismo los resultados de esta investigación determinaron que el 47% no tiene bien definidas cuáles son las metas y objetivos de la institución; ubicándose en un nivel buen en cuanto a esta característica ya que la mayoría de los colaboradores según el 100% tiene conocimiento de cuáles son sus metas y como contribuye su trabajo a la institución.

Por último, Fischman (2000), de quien se extrajo la principal herramienta de recolección de datos para la presente investigación, aclara con una visión general cada una de estas disfunciones del Trabajo en Equipo y presenta como indicadores de ellos a los niveles de confianza, conflicto productivo, responsabilidad, compromiso y el logro de resultados. Todos estos indicadores se describen a través de la encuesta aplicada a nuestra muestra de trabajo.

Asimismo, después de analizar los diferentes resultados, estos nos han permitido evaluar cuál de los indicadores de Trabajo en Equipo ejerce mayor influencia sobre las estrategias de cambio organizacional en este sector, en este caso el desarrollo de confianza y conflicto productivo. Esto es un ejemplo

Los resultados nos indican, que los trabajadores del establecimiento penitenciario en la ciudad de Cajamarca, adolecen de una cultura de Trabajo en Equipo debido a que la mayoría de sus indicadores y/o características no se practican en sus miembros y no se cumplen en conjunto.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El Trabajo en Equipo, es una de las condiciones que se requieren para ser un buen profesional y desempeñarse en cualquier trabajo, ya que permite tener una mayor convivencia con las personas de nuestro alrededor para apoyarlas, aceptarlas y escuchar sus ideas. Por otro lado, es fundamental los diversos roles que desempeñe cada uno y las responsabilidades que cada uno toma para alcanzar los objetivos.
- Al evaluar las características de Trabajo en Equipo en el establecimiento penitenciario en la ciudad de Cajamarca se determinó que los funcionarios y servidores evidencian dificultades con las características básicas para mejorar el Trabajo en Equipo que tiene ciertas consecuencias en los resultados de la organización.
- Los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario tienen que preocuparse por desarrollar las características de: definición de metas claras y de dedicarse a los miembros del equipo, ya que en esta se tiene mayor déficit según los resultados del cuestionario aplicado.
- Además, se logró determinar y evaluar el nivel de las características que favorecen y afectan directamente al equipo de trabajo en el establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca.
- La influencia del funcionario en la efectividad del Trabajo en Equipo en lo que respecta a las características es significativa ya que los trabajadores tienen una orientación hacia una cultura organizacional por lo tanto que el liderazgo es de carácter importante.

5.2. Recomendaciones

- Las recomendaciones que podemos plantear son que en cuanto a los puntos en los que su calificación es baja deben realizarse capacitaciones con dinámicas interactivas centradas en el tema de confianza e interrelaciones personales que ayuden a los miembros del equipo a verse más que un grupo de trabajo.
- También es importante aplicar un plan de estudio para que cada miembro del equipo logre interiorizar el tema Trabajo en Equipo mediante instrumentos teóricos.
- Es importante que los funcionarios y servidores tengan una buena comunicación entre las áreas de trabajo, ya que esto es un factor que desencadena conflictos entre los funcionarios y servidores. Esto por los enfoques que cada uno tiene debido a su formación profesional.
- Además, como afirma el autor David Fischman es necesario primero aprender a servir y a contribuir para empezar a crecer, así que para el establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca se debe desarrollar un programa de capacitación y desarrollo de dinámicas para que mejoren en cuanto a la integración y confianza de los miembros del equipo, de esta manera se podrá generar la mejora en muchos aspectos.
- Asimismo, es necesaria la aplicación de nuevas estrategias por parte del responsable del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca para que promueva el Trabajo en Equipo dentro de su organización.

Referencias

- Cueva y Toro. (2015). *Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del Trabajo en Equipo del área de atención al cliente del Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo* (Escuela de Ciencias Económicas, Escuela de administración, Trujillo) recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1361/1/TES%C3%8DS%20TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20TERMINADO.docx>.
- Díaz, S. (1998). Roles de equipo. S. Díaz (ed.) *Gestión Eficaz de Trabajo en Equipo*. (pp.73-74) Madrid-España.
- Fischman, D. (2000). *El espejo del líder*. Perú, Lima: El comercio.
- Molina (2010) *Gestión eficaz de trabajo en equipo* descargado el 30 agosto del 2016 de https://books.google.com.pe/books?id=jCWQ5oTAivIC&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjo1NHd3s_QAhUJ6YMKHzz2B64Q6AEIGTAA#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false
- Pierre, M. (1992). Trabajar en equipo. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=jCWQ5oTAivIC&pg=PA16&dq=definicion+de+trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjewWxjMjPAhVEeSYKHd0BC8oQ6AEILzAE#v=onepage&q=definicion%20de%20trabajo%20en%20equipo&f=false>

Regímenes laborales en el Perú (2004) descargado el 15 de agosto 2016 de <http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20=%20El%20servicio%20civil%20peruano%20-%20Cap2>

Richard. (1994). Elementos de un equipo. R.Y. Chang (ed.) *La construcción de un equipo dinámico*. (pp.7-13) Argentina: Ediciones Granica.

Ríos (2004). *El Trabajo en Equipo en las decisiones organizativas*. Un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019. “San Martín de Porres Velásquez” (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/127/RIOS_POLASTRI_REBECA_TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf

Robbins, S. P. & Timothy J. (2009). Los equipos de trabajo. En S. P. Robbins. (ed.) *Comportamiento Organizacional*. (pp. 320-344) México, Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Sistema Peruano de Información Jurídica (2003) descargado el 02 de agosto 2016 <http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll?f=templates&fn=defaultcodejecucionpenal.htm&vid=Ciclope:CLPdemo>

Suarez (2015). *La importancia del Trabajo en Equipo en las organizaciones Actuales* (Especialización de alta gerencia, Bogotá, D.C.) recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/127/RIO_S_POLASTRI_REBECA_TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf

LISTA DE ABREVIATURAS

INPE: Instituto Nacional Penitenciario

Glosario

- Trabajo: Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital.
- Equipo: Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinados.
- Características: Dicho de una cualidad, que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes.
- Funcionario: Persona que desempeña profesionalmente un empleo público.
- Penitenciario: Pertenciente o relativo a la penitenciaría o penal.
- Establecimiento: Lugar donde habitualmente se ejerce una actividad; acción y efecto de establecer, ley, ordenanza, reglamento.
- Sinergia: Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.
- Idóneo: Adecuado y apropiado para algo.
- Autonomía: Potestad que dentro de un Estado tienen municipios, provincias, regiones u otras entidades, para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios.
- Organismo: Conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman un cuerpo o institución basado en Conjunto de leyes, usos y costumbres por los que se rige un cuerpo o institución social.
- Rehabilitación: Acción de reponer a alguien en la posesión de lo que le había sido desposeído.

Fuente: Real academia española

Apéndice A

CUESTIONARIO

Estimado encuestado el siguiente instrumento de comunicación, pretende recoger información estrictamente académica, de carácter confidencial y de uso exclusivo para una investigación de mejora sobre Trabajo en Equipo. Lea detenidamente y marque su respuesta donde corresponda. Gracias por su atención y tiempo.

Sexo: **F** **M** Edad:.....

Modalidad de contrato:

		Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Con la mayor frecuencia posible mantengo reuniones con las personas que trabajo con el único fin de aclarar nuevas metas, y no mezclo estas reuniones con temas rutinarios					
2	Normalmente, mi equipo y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ello cuando ya están presentes					
3	Parte importante de mi tiempo está dedicada a pensar como promover el Trabajo en Equipo.					
4	Los mejores equipos son aquellos en los que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos.					
5	Cuando alguien hace muy bien el trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones.					
6	Mi equipo tiene una misión y una visión claramente definidas y que todos conocen.					
7	A la larga, los equipos de trabajo solo representan más trabajo.					

8	Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo.					
9	Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que hacen en la oficina					
10	Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuanto valoro lo que ha hecho.					
11	Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros.					
12	Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano.					
13	Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes con la esencia de su significado para la organización.					
14	He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo					
15	Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas.					
16	Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares usen nuestros productos o servicios.					
17	Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ella.					
18	Como jefe, tal vez piense que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven de un modo muy diferente.					
19	He escuchado a los miembros de mi equipo comentar sobre el poco significado que tienen para ellos algunas actividades que realizan.					
20	Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace la gente en mi equipo.					
21	Las metas que nos hemos plantado en equipo para este año son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles).					
22	Mi equipo y yo nos reuniremos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro.					
23	Cuando surge una actividad urgente de última hora me cuido de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes.					
24	En los últimos tres años, ningún miembro de mi equipo ha renunciado a su trabajo después de una discusión de conmigo.					
25	El dinero es el mejor motivador.					

Apéndice B

Proceso de calificación para la evaluación de Trabajo en Equipo según el libro “El espejo del Líder” Fischman (2000):

Paso uno: Algunos ítem de esta escala están redactados en forma negativa, por lo cual deben ser interpretado de manera inversa. En el caso de los ítems 4, 7, 15, 18, 19 20 y 25, recuerde que: 5=1; 4=2; 3=3; 2=4; 1=5.

Paso dos: sume los puntajes obtenidos en los ítems “1, 6, 11, 16 y 21”. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial. Definir metas claras.

Paso tres: sume los puntajes de los ítems “2, 7, 12, 17 y 22”. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial. Dar soporte asumiendo un papel gerencial.

Paso cuatro: sume los puntajes obtenidos en los ítems “3, 8, 13, 18 y 23”. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial. Asignar prioridades.

Paso cinco: sume los puntajes obtenidos en los ítems “4, 9, 14, 19 y 24”. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial. Dedicarse a los miembros del equipo.

Paso seis: sume los puntajes obtenidos en los ítems “5, 10, 15, 20, y 25”. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial. Valorar las contribuciones.

Interpretación:

Para interpretar los puntajes en las escalas parciales emplee los siguientes criterios:

5-9 puntos Muy bajo

10- 13 puntos	Bajo
14- 17 puntos	Moderado
18-21 puntos	Alto
22-25 puntos	Muy alto

Para interpretar la escala completa de Trabajo en Equipo, emplee los siguientes criterios.

25-49 puntos	Muy bajo
50- 69 puntos	Bajo
70- 89 puntos	Moderado
90- 109 puntos	Alto
110-125 puntos	Muy alto