

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



Manejo de equipo y su influencia en la toma de decisiones en la  
Municipalidad Distrital de la Cruz,  
Región Tumbes, 2019.

**Tesis para optar el título profesional de Licenciado  
en Administración**

**AUTORES:**

**Autor. Richard Eduardo Torres Cardozo**

**Autora. Carmen Isabel Timaná Preciado**

**Tumbes, 2023**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



Manejo de equipo y su influencia en la toma de decisiones en la  
Municipalidad Distrital de la Cruz,  
Región Tumbes, 2019.

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

**Dr. López Céspedes Javier Ausberto (presidente)** \_\_\_\_\_

ORCID: 0000-0003-2560-1876

**Mg. Chávez Dioses Gaspar (secretario)** \_\_\_\_\_

ORCID: 0000-0002-9804-0400

**Mg. Guerrero García Galvani (Vocal)** \_\_\_\_\_

ORCID: 0000-0002-3151-806X

**Tumbes, 2023**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



Manejo de equipo y su influencia en la toma de decisiones en la  
Municipalidad Distrital de la Cruz,  
Región Tumbes, 2019.

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido  
y forma:**

**Br. Torres Cardozo Richard Eduardo (Autor)**

ORCID: 0000-0001-5100-3103

**Br. Timaná Preciado Carmen Isabel (Autor)**

ORCID: 0009-0003-1552-0263

**Mg. Infante Carrillo Rubén Edgardo (Asesor)**

ORCID: 0000-0002-4611-1094

**Tumbes, 2023**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN A LOS BACHILLERES EN ADMINISTRACIÓN: CARMEN ISABEL TIMANA PRECIADO Y RICHARD EDUARDO TORRES CARDOZO.**

Habiendo verificado y comprobado que los sustentantes cuentan con su grado académico de Bachiller en Administración; se inició la defensa del Proyecto de Tesis a las dieciocho horas del jueves veinticuatro de junio de dos mil veintiuno se reunieron de manera virtual a través de aplicativo Zoom, los miembros del jurado calificador Dr. JAVIER AUSBERTO LÓPEZ CÉSPEDES (**Presidente**); Dr. GASPAR CHÁVEZ DIOSES (**Secretario**); Mg. GALVANI GUERRERO GARCÍA (**Vocal**) y Mg. INFANTE CARRILLO RUBÉN EDGARDO (**Asesor**), con el propósito de calificar la sustentación del informe final de tesis titulado: **"Manejo de equipo y su influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de la Cruz, Región Tumbes, 2019"**, para optar el título de Licenciado en Administración.

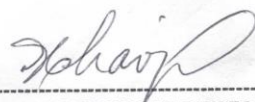
Después de formuladas las preguntas por cada uno de los miembros del jurado y absueltas las mismas por los sustentantes se asignó el calificativo de:


APROBADA BUENO

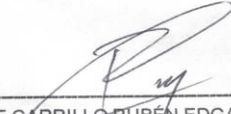
Siendo las 19.35 horas, del mismo día se dio por concluido el acto de sustentación, dando a conocer el resultado de acuerdo con el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Para mayor veracidad de lo manifestado, firmamos la presente en señal de conformidad.

  
-----  
Dr. JAVIER AUSBERTO LÓPEZ CÉSPEDES  
DNI: 00241520  
Presidente

  
-----  
Dr. GASPAR CHAVEZ DIOSES  
DNI: 00209043  
secretario

  
-----  
Mg. GALVANI GUERRERO GARCÍA  
DNI: 45101586  
Vocal

  
-----  
Mg. INFANTE CARRILLO RUBÉN EDGARDO  
DNI: 42734687  
Asesor

# Manejo de equipo y su influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de la Cruz, Región Tumbes, 2019

## INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

2%

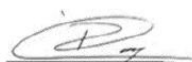
PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	7%
2	<a href="https://repositorio.untumbes.edu.pe:8080">repositorio.untumbes.edu.pe:8080</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="http://www.untumbes.edu.pe">www.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	1%
5	<a href="https://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="https://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://www11.urbe.edu">www11.urbe.edu</a> Fuente de Internet	<1%

  
Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo  
ORCID: 0000-0002-4611-1094  
Asesor

<b>9</b>	<b>Submitted to Universidad Católica de Santa María</b> Trabajo del estudiante	<1 %
<b>10</b>	<b>repositorio.unap.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
<b>11</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
<b>12</b>	<b>tesis.unjbg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
<b>13</b>	<b>www.municaj.gob.pe</b> Fuente de Internet	<1 %



Mg. Ruben Edgardo Infante Carrillo  
ORCID: 0000-0002-4611-1094  
Asesor

Excluir citas      Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía      Activo

## **DEDICATORIA**

. Al todopoderoso por conducirme por el camino del éxito. A mis padres por su entera confianza y por formarme una persona útil a la sociedad.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Alma Mater, por darme la oportunidad de superarme profesionalmente. A mis profesores por su formación íntegra como ciudadano y profesional.

**Richard Eduardo**

## **DEDICATORIA**

. A nuestro creador por ser mi guía en este proyecto académico. A mis padres, por su seguridad y confianza hacia mi persona.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis compañeros de clase por su motivación permanente. A mi asesor por su apoyo incondicional en la ejecución de la tesis.

**Carmen Isabel**



# ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Índice general.....	6
Índice de tablas.....	7
Índice de anexos. ....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. ESTADO DEL ARTE.....	15
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	43
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
V. CONCLUSIONES.....	62
VI. RECOMENDACIONES.....	63
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
ANEXOS.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de servidores administrativos de MDLC .....	45
Tabla 2: Estadísticos de Fiabilidad.....	47
Tabla 3: Indicadores e ítems de la variable manejo de equipo .....	50
Tabla 4: Indicadores e ítems e ítems de la variable toma de decisiones .....	50
Tabla 5: Niveles de las variables.....	51
Tabla 6: Niveles de los indicadores de las variables .....	51
Tabla 7: Indicadores e ítems de la variable Manejo de equipo .....	52
Tabla 8: Indicadores e ítems de la variable Toma de decisiones.....	52
Tabla 9: Influencia del manejo de equipo en la toma de decisiones .....	53
Tabla 10: Correlación entre el manejo de equipo y la toma .....	54
Tabla 11: Influencia del desempeño de funciones en la toma de decisiones. ....	54
Tabla 12: Correlación entre el desempeño de funciones y.....	55
Tabla 13: Influencia del cumplimiento de objetivos en la toma decisiones. ....	56
Tabla 14: Correlación entre el cumplimiento de objetivos en la .....	56
Tabla 15: Correlación entre la productividad en la toma de decisiones.....	57
Tabla 16: Correlación entre la productividad en la toma de decisiones.....	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia .....	65
Anexo 2: Matriz de operacionalización de las variables.....	66
Anexo 3: Cuestionario dirigido a trabajadores administrativos.....	67
Anexo 4: Consentimiento informado.....	70
Anexo 5: Autorización para ejecución de proyecto de tesis .....	71

## RESUMEN

Con el propósito de determinar el manejo de equipo y su influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de la Cruz, Región Tumbes, 2019. Se efectuó un estudio descriptivo – correlacional, de diseño no experimental, con corte transversal, aplicándose un encuesta a una muestra de 44 servidores administrativos, obteniendo como resultados, donde el manejo de equipo alcanzó un nivel alto con el 56,8% de las respuestas, para el nivel regular fue de 27,3% y el nivel bajo con el 15,9%, notándose una influencia en la toma de decisiones que resultó con un nivel alto del orden del 40,9% de las contestaciones, un 31,8% para el nivel regular y de 27,3% para el nivel bajo, este hallazgo es similar a los encontrados en la investigación Bermudes, (2016). Concluyendo, con la aceptación de la hipótesis general con un nivel de significancia del 0,001 basados en los resultados del Rho de Spearman del 0,492 el cual nos indica que existió una relación de asociatividad entre las variables manejo de equipo y la toma de decisiones en la institución municipal.

**Palabras clave:** Manejo de equipo, toma de decisiones, capacitación, competencia, motivación, desempeño, efectividad.

## ABSTRACT

In order to determine team management and its influence on decision-making in the District Municipality of La Cruz, Tumbes Region, 2019. A descriptive- correlational study was carried out, of non-experimental design, with cross-section, applying a survey to a sample of 44 administrative servants, obtaining as results, where the team management reached a high level with 56.8% of the responses, for the regular level it was 27.3% and the low level with 15.9 %, noting an influence on decision making that resulted in a high level of the order of 40.9% of the responses, 31.8% for the regular level and 27.3% for the low level, this finding is similar to those found in the Bermudes research, (2016). Concluding, with the acceptance of the general hypothesis with a significance level of 0.001 based on the results of Spearman's Rho of 0.492, which indicates that there was an associativity relationship between the variables, team management and decision- making in the institution municipal.

**Keywords:** Team management, decision making, training, competence, motivation, performance, effectiveness.

## I. INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas. Los cambios en el ambiente actual de globalización, así como en los elementos relacionados con la crisis económica, ejercen una creciente presión sobre el nivel y la determinación de la competitividad de las empresas. Estos cambios han suscitado un incremento en el interés por el estudio sobre la relación entre la flexibilidad organizacional, los procesos estratégicos y la innovación (INN) y los efectos que estos pueden tener en el desempeño de las empresas. (Alva, 2011)

Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificar. Los gestores en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, el trabajo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo (Ivancevich, 2005).

La toma de decisiones sin atender a un proceso objetivo y sistemático, generalmente ocasiona resultados adversos, prácticas que se deben a la deficiente gestión administrativa en las empresas, como resultado tienen un bajo posicionamiento en el mercado y como consecuencia la estructura financiera se afecta sustancialmente, lo que lleva a la crisis de las empresas; por lo que, diversos sectores se han visto abocados a encontrarles solución. (Chulliquinga, 2013) En el marco de la descentralización, se ubican las municipalidades, conforme a ley son órganos de gobierno local que tienen autonomía política, económica, administrativa de los asuntos de su competencia municipales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

“Estos gobiernos promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. La promoción del desarrollo local es permanente e integral. La municipalidad provincial y distritales promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población”. (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003)

La municipalidad distrital de La Cruz, para el cumplimiento de lo indicado en la Ley, adopta una gestión municipal, dando inicio con la formulación y gerenciamiento de los planes de desarrollo concertado que contiene competencias de organización del espacio físico - uso del suelo, servicios públicos locales, protección y conservación del ambiente, etc. En este documento de gestión están involucradas las funciones administrativas planeación organización, dirección y control, para lograr su cometido de las funciones con éxito es necesario tomar decisiones efectivas en las que participen las personas que van desarrollarlas como los trabajadores y funcionarios.

Sin embargo, se observa que no se cuenta con una política de plan de sucesiones, observándose que cada gestión municipal se realiza de manera individual y no institucional, concentrándose la forma de decisiones en la alta dirección de la municipalidad. Restándole importancia a las opiniones y participación del conjunto de los trabajadores, quienes son los que ejecutan el trabajo institucional, trayendo como consecuencia que no aprovechen las capacidades potenciales del recurso humano y no se optimice los recursos materiales, financieros, técnicos y de información que están escasos, dando lugar a la postergación de obras importantes, incumplimiento o retraso de los planes de desarrollo que se están ejecutando, esta mala práctica de gestión municipal dificulta y obstaculiza el desarrollo armónico de la jurisdicción del distrito de la Cruz, en perjuicio de la calidad de vida del poblador cruceño.

Naciendo consigo el siguiente problema general ¿De qué manera el manejo de equipo tiene influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019?

Y por consiguiente los siguientes problemas específicos ¿De qué manera el desempeño de las funciones tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019?, el segundo problema ¿De qué manera el cumplimiento de objetivos tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019? Y por último el tercer objetivo ¿De qué manera la productividad tiene influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019?

Se justifica teóricamente en esta investigación sistematizará su conocimiento y será incorporado al campo de la ciencia administrativa, demostrando y explicando su asociación que existe de manera constante entre las variables. Los estudios de las funciones básicas de la gestión; respecto al manejo de equipo de trabajo, permitirán efectuar una efectividad en el proceso de toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos.

En relevancia práctica se justifica porque permitirá servir de modelo para que otros investigadores en otras municipalidades investiguen el manejo de equipo de trabajo y la influencia en la toma de decisiones, y propongan alternativas ante la existencia de problemas de gestión municipal.

Respecto a la justificación social en cuanto al objetivo de mejorar la gestión municipal al ejecutarse la presente investigación, repercutirá en la prestación de una excelente calidad de servicio a los ciudadanos de su circunscripción, mejorar la calidad de vida y el bienestar en toda la población del Distrito de La Cruz.

Económicamente se justifica porque, con la ejecución de la presente investigación podrá coadyuvar al mejor desenvolvimiento administrativo y organizacional, orientándose a una mejor administración de sus recursos en todo su contexto, proteger el patrimonio y hacer economías de los recursos del erario nacional para orientarlos a nuevos proyectos de inversión social.

**Habiéndose tenido como Hipótesis.**



## **Hipótesis general**

H<sub>1</sub>: El manejo del equipo de trabajo tiene influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

H<sub>0</sub>: El manejo del equipo de trabajo no tiene influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

## **Hipótesis específicas.**

1. El desempeño de las funciones tiene influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.
2. El cumplimiento de objetivos tiene influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.
3. La productividad tiene influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

Toda organización municipal, de acuerdo al contexto donde se encuentra tiene su propio sistema de trabajo y manera de ejecutar su trabajo institucional; en este escenario se debe desarrollar las funciones administrativas, en la que los trabajadores demuestren sus destrezas técnicas, conceptuales y humanas en el trabajo colaborativo para lograr la sinergia institucional y esta práctica contribuya a la toma de decisiones con mayor efectividad y complejidad administrativa; razones que nos obliga a efectuar esta investigación.

Determinar de qué manera el manejo del equipo de trabajo influye en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019 y con objetivos específicos determinar de qué manera el desempeño de las funciones tiene influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019, como segundo objetivo se tuvo determinar de qué manera el cumplimiento de objetivos tiene influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019. Por último, se tuvo determinar de qué manera la productividad tiene influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1 Bases teórico - científicas

#### 2.1.1 Manejo de equipo

“Formación de equipos de alto rendimiento Las características más importantes de los equipos de alto desempeño son que cada integrante, realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados, denominándose esta característica particular como sinergia. La constitución de los equipos de alto desempeño atraviesa un proceso de formación el cual va desde las primeras decisiones individuales, hasta el momento en el cual el sujeto se siente parte necesaria de un organismo: del equipo de alto desempeño. De esta manera, es la dirección quien afronta la responsabilidad de definir la razón fundamental, pero esta debe, al mismo tiempo, otorgarles la suficiente flexibilidad como para que sean capaces de resolver y desarrollar sus retos y compromisos”.

#### 2.1. 2 competencias para la formación de equipos de alto desempeño.

“Las competencias individuales de los miembros de un equipo de alto desempeño se caracterizan por estar adecuadas a las metas que persigue el equipo y por tener competencias técnicas y capacidad de escuchar” (Asimet Capacitación, 2001).

Al mismo tiempo Robbins (2003) señala:

“Que, para desarrollarse efectivamente, estos equipos requieren tres habilidades básicas en sus miembros: experiencia técnica, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, y otras habilidades interpersonales. Se deberá realizar una mezcla armónica de estas habilidades, pero los equipos no necesariamente necesitan poseerlas todas al inicio de su formación, con el paso del tiempo se pueden ir complementando unas con otras.

Al respecto, Blanchard, Randolph, y Grazier (2006)) expresan:

Resulta difícil para las empresas comprender la manera en cómo se forma un equipo de trabajo.

El error radica en la idea de grupos de trabajo fundamentados en los antiguos conceptos de una organización con rígidas líneas de control directivo y autoridad. Así mismo plantean que para aprender esta nueva forma de trabajar en equipo se necesita dar libertad a los miembros, la cual proviene del conocimiento, la experiencia y la motivación interna de cada integrante.

Para lograr todo lo anterior, estos equipos deben estar altamente capacitados y recibir apoyo por parte de la empresa, respetando las decisiones que se tomarán dentro de éstos, siempre y cuando no vaya en contra de las normas éticas o legales de la compañía. Así mismo, se caracterizaron las competencias de los miembros que conforman los equipos de trabajo, las cuales demuestran que poseen el potencial necesario para la conformación de equipos de alto desempeño, ya que tienden a buscar el entendimiento, se esfuerzan por crear relaciones armónicas y orientan sus esfuerzos a la satisfacción del cliente. Al mismo tiempo, se esfuerzan por lograr un autocontrol en situaciones de presión, intentan tener una disposición de carácter abierta a los cambios y las nuevas propuestas, así como demuestran iniciativa y unamarcada orientación al logro.

### **2.1.3 Construir el desempeño de un equipo.**

Katzenbach y Smith (2003), sostienen. “Que no existe una receta garantizada para saber cómo construir el desempeño de equipo, sin embargo, establecen una serie de enfoques”. Siendo los siguientes:

- a) “Establecer con urgencia, estándares de desempeño exigentes y dirección, ya que todos los miembros de un equipo de alto desempeño necesitan creer que el equipo para ayudarles a lograr su propósito y sus metas de desempeño.
- b) Las reglas iniciales cruciales se relacionan con asistencia (sin interrupciones para responder llamada), discusión, confidencialidad, enfoque analítico, orientación al producto final, confrontación constructiva y, lo más importante, contribuciones (todos hacen trabajo de verdad)”.- c) “Establecer y ejecutar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño. La mayoría de los equipos de alto desempeño monitorea su avance hacia hitos clave de desempeño.

Estos hitos pueden activarse estableciendo inmediatamente algunas metas desafiantes que puedan ser alcanzadas temprano. No existe tal cosa como un equipo real sin resultados de desempeño, por lo que mientras antes se llegue al resultado, más pronto se consolida el equipo”.

- d) “Desafiar regularmente al equipo con nuevos hechos e información. La nueva información hace que un equipo redefina y enriquezca su comprensión del desafío de desempeño, ayudando así al equipo a configurar un propósito común, fijar metas más claras y mejorar su enfoque común. - Pasar juntos mucho tiempo. El sentido común nos dice que los miembros de un equipo deben pasar juntos mucho tiempo, programado o no, especialmente al comienzo. De hecho, la compenetración creativa y personal requiere de interacciones espontáneas y casuales, tanto como de revisar hojas de cálculo y entrevistar a cliente”

#### **2.1.4 Barreras que pueden afectar la efectividad del equipo.**

“Existen algunos elementos que impiden el buen desempeño de un equipo, los cuales deben de ser detectados a tiempo a fin de que no dañen la armonía productiva del mismo”, como se describe:

- a) Pérdida de esfuerzo; cuando se trabaja en equipo, puede existir que algunos individuos no brinden su máximo esfuerzo, disminuyendo con ellos el rendimiento del equipo. - Tomando decisiones erróneas para resolver problemas; los equipos generalmente tienen influencia del exterior, principalmente de los elementos que están en los niveles jerárquicos altos. Sin embargo, los líderes de los equipos deben de tener la visión para tomar la decisión correcta.
- b) Poca creatividad; la poca creatividad en un equipo, lo llevará sin duda a perderse en sus esfuerzos.

Al respecto West (2004), indica:

Que existen tres importantes razones por las que un equipo debe siempre de tener nuevas ideas y formas de hacer las cosas.

La primera es que los integrantes del equipo deben basarse más en experiencias de la vida real que en “experimentos de laboratorio”. La segunda razón, es que, al involucrar a los miembros del equipo en los cambios, estos generarán formas de convencimiento para los demás y podrán reducir la resistencia a ellos. Por último, la tercera razón es, que los miembros del equipo deben estar relajados y con un humor agradable, para con ellos ser más creativos.

### **2.1.5 Trabajo en equipo.**

#### **Definición.**

Todo trabajo realizado con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de individuos a la hora de trabajar juntos unidos en un mismo fin, por lo que es importante no perder la coordinación que existe entre ellos, así como lo que cada uno realiza en forma individual, sin que esto afecte el trabajo de los integrantes que conforman su equipo.

Según Ander y Aguilar (2001) expresan:

Que el trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto. Todo equipo es responsable de los resultados finales por lo que cada uno de sus integrantes es un apoyo de forma independiente. Cada integrante se especializa en determinada área por lo que cada encargado es responsable de lo que le sea delegado y así sacar adelante el proyecto. Es decir, el trabajo en equipo supone la creación de grupos de personas que se reúnen, colaboran e interactúan de forma específica para un fin determinado (trabajo o proyecto).

Estos grupos de personas generalmente cuentan con habilidades y conocimientos complementarios comprometidos con una responsabilidad en común.

Alcaraz (2006), puntualiza:

El trabajo en equipo, ha ganado importancia dentro de las empresas, donde hoy en día se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia, así como la competencia que existe dentro de la sociedad y es determinante dentro del sector empresarial.

La modernidad de hoy demanda un aprovechamiento y ahorro de recursos, así como la calidad de trabajo y la eficiencia en la innovación. Todo esto no lo puede lograr un solo individuo, el alcanzar y mantener el éxito en las empresas requiere de talentos que no se encuentran en una sola persona por lo que las nuevas estructuras de la empresa requieren de una interacción entre los individuos lo que se logrará con una actitud de cooperación.

Por tanto, el trabajo en equipo, se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

### **2.1.6 Características del trabajo en equipo.**

Según Huerta y Rodríguez (2006), plantea las siguientes características:

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas; Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros; Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

### **2.1.7 Beneficios que trae el trabajo en equipo.**

“Entre los cuales, se encuentran los siguientes beneficios: para las empresas, incrementa la productividad y mejora la calidad. Para los grupos, reduce los conflictos, aumenta el compromiso con respecto a las metas y fomenta la apertura al cambio”.

Quienes creen que un equipo de trabajo debe integrarse con gentes con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados.

Lo fundamental es que lo integren personas distintas. Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas. Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matador, levantador), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.

- No hay lugar para el intolerante. (Huerta y Rodríguez, 2006)

Sean cuales los tipos de equipos de trabajo, todos ellos cuentan con características comunes: Están integrados por una variedad de individuos cuyas diferencias enriquecen al conjunto, tienen unas metas comunes y por último, deben lograr un entorno colaborativo apropiado y saber mantenerlo. (Cantú, 2006).

### **2.1.8 Diferencia entre grupo y equipo de trabajo.**Borrell

(2004), señala:

Que, al hablar de grupos y equipos de trabajo, se hace mención de dos modelos que sirven para diferentes proyectos organizacionales, no es que uno sea mejor que otro cada uno sirve para determinados propósitos dentro de la organización, un grupo de trabajo puede estar formado por dos o más individuos que trabajan en forma independiente para el logro de un objetivo en general. Las responsabilidades y el liderazgo dentro de un grupo son muy diferentes a las de un equipo ya que este está formando por pequeño grupo de personas con habilidades y están comprometidas con un objetivo en común. Estos grupos siempre trabajan bajo diferentes puntos de vista, mientras que el equipo toma las decisiones de manera consensa, por lo que el ser flexibles frente a diferentes tareas y funciones es de vital importancia, estos roles y tareas en determinadas ocasiones pueden cambiar las expectativas y experiencias según el tipo de trabajo que tengan que realizar.

Almanza, (2015), hace diferencias entre grupo y equipo de trabajo, como sigue:

**1. Grupo de trabajo:** “a. Tienen objetivo claro y bien definido; b. Integrado por familiares (mixtos); c. Definido como 2 o más personas; d. Tiene funciones como son: actitudes, valores y disciplinas que ejercen presión sobre normas; e. Los miembros se sienten atraídos por otros grupos y comparten ideas y metas; f. Brindan satisfacción social a sus miembros; g. El impulso competitivo para con un grupo; h. Los grupos adquieren una responsabilidad colectiva, administrando sus propias actividades”.

**2. Equipo de trabajo,** cita a Huerta y Rodriguez (2006) y las describe:

a. Son aquellas personas que trabajan por un bien común; b. El trabajo en equipo implica comunicación abierta; c. Existe motivación para con los demás; d. Los líderes suelen ser influyentes importantes en términos de motivación; e. Se reconoce la aceptación y conocimiento;

- g. El equipo ofrece un mayor potencial de desarrollo y reto para personas;
- h. Ayuda a encontrar fuerzas y virtudes;
- i. Su finalidad es propiciar empleo del tiempo y los recursos para las energías del grupo.

### **2.1.8 Formación del trabajo en equipo.**

La conformación de un grupo de trabajo, tiene sentido cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, cuando se necesita la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial. Se forman para cumplir con objetivos concretos que se logran más fácilmente con el trabajo conjunto, en el seno de una cultura empresarial que apoya este concepto, si existe tiempo suficiente para realizar un intercambio adecuado, debatir y compartir ideas, para solucionar problemas con determinadas técnicas, si los miembros potenciales presentan el nivel de calificación técnica adecuado, si poseen capacidad de relación interpersonal, así como las habilidades administrativas y para la comunicación necesaria. Huerta y Rodríguez, (2006), sostienen. Que la formación de trabajo en equipos, “es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Para la conformación de un trabajo en equipo se debe tener en cuentas los aspectos:

- a. Participación. “Cada equipo debe ser responsable de su proceso e igualmente estar facultado para tomar la mejor decisión para la conveniencia del mismo. Se ha descubierto que los niveles altos se relacionan con menos faltas y tasas más bajas de renunciaciones”. (p. 430-436)
- b. Cooperación. “Es un elemento sustantivo que le da dirección a la tarea del grupo y posibilita que los integrantes trabajen en concordancia con otros. La cooperación permite evaluar, a través de los resultados, la tarea realizada”. (Robbins y Coulter, 2005).
- c. Valores, “Son aquellas impresiones profundas que tienen sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se llevan a la vida personal de forma congruente”.



- d. Confianza. “Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo; no busca destacar entre sus compañeros, sino que confía en que éstos harán lo mismo”.
- e. “Cultura. patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo, es todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho las costumbres, el lenguaje la conducta y cualquier otro hábito y capacidad adquirida por el hombre por el hecho de ser miembro de la sociedad”.
- f. “Liderazgo, proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos”.

### **2.1.9 Desarrollo de etapas del trabajo en equipo.**

Robbins y Judge (2009), explican:

Que, para tener una estructura o formación efectiva de un equipo, éste deberá pasar por una serie de etapas de crecimiento y desarrollo. Es decir, el desarrollo de las etapas de trabajo en equipo, consiste en discernir cómo evolucionan los procesos y la interacción del equipo.

Asimismo, mencionan que el desarrollo de etapas del equipo se resume en cinco aspectos:

- a. Etapa formativa: Se da cuando un grupo de individuos, se juntan y empiezan a considerarse a sí mismos como miembros de un equipo. A menudo los miembros del grupo se están conociendo por primera vez.
- b. Etapa conflictiva: Esta ocurre, cuando los miembros del equipo empiezan a estar en desacuerdo entre ellos. Empiezan a discutir, salen a la luz los desacuerdos sobre los roles y procedimientos, y cesan las interacciones sociales placenteras de la etapa anterior.
- c. Etapa normativa: En esta etapa de desarrollo, es donde los miembros del equipo se reúnen y empiezan a tener un sentido de pertenencia.

d. Etapa realizativa: Se da cuando los miembros aprovechan las sinergias para lograr sus objetivos colectivos (Stewart, Maz, y Sims, 2005, p.102).

e. La etapa final es la conclusión: Esta ocurre, cuando el equipo se empieza a disolver y los miembros individuales se trasladan a otras actividades.

### **2.1.10 Toma de decisiones.**

#### Definición

Benavides (2004) indica:

Que la toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización". La mayoría de los problemas, son recurrentes en empresas y organizaciones, esto hace que la toma de decisiones sea mucho más eficiente y efectiva para cada uno de los niveles que se tengan en las organizaciones.

Actualmente existen muchas formas, en la que los grupos de trabajo pueden tomar diferentes decisiones sobre los distintos problemas que se tengan dentro de las diez organizaciones como la Mesa redonda, el Philips, lluvia de ideas, con estos se podrán obtener mejores resultados.

### **2.2.1 La importancia de la toma de decisiones.**

Koontz (2013) puntualiza:

Que la toma de decisión se consideró como parte importante de la planeación estratégica de las empresas, dada la percepción de las oportunidades y las metas, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación así, en este contexto el proceso que lleva a tomar una decisión podría ser considerado como, hacer premisas, identificar alternativas, evaluarlas en términos de la meta que busca y de esta manera poder elegir una alternativa, se dice quea la hora de tomar las elecciones efectivas deben ser de una manera positiva, las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta la cual debe lograrse por medio de una acción

### 2.1.11 Proceso creativo en la toma de decisiones.

El proceso creativo pocas veces es simple y lineal. consiste de cuatro fases:

La primera fase, *escaneo inconsciente*, es difícil de explicar porque está más allá del estado consciente. Este escaneo por lo común requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente. No obstante, gerentes que trabajan bajo restricciones de tiempo, a menudo toman decisiones prematuramente, en lugar de tratar a fondo problema ambiguo y mal definido. La segunda fase, *intuición*, conecta el inconsciente con el consciente. Esta etapa puede incluir una combinación de factores que pueden parecer contradictorios al principio, la idea tiene sentido cuando reconocemos los principios subyacentes de: 1) hacer responsable de las operaciones al gerente general, de cada división y 2) mantener un control centralizado en la casa matriz sobre ciertas funciones.

Se requirió la intuición de dos grandes líderes corporativos para ver que estos dos principios podían interactuar en el proceso gerencial. La intuición necesita tiempo para funcionar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así, debemos pensar en el problema a fondo. El razonamiento intuitivo se promueve por varias técnicas, como la lluvia de ideas (*brainstorming*). Percepción, la tercera fase del proceso creativo, es en mayor grado el resultado de un trabajo duro. Por ejemplo, se necesitan muchas ideas para el desarrollo de un producto útil, un servicio nuevo o un proceso nuevo. Lo interesante es que la percepción puede presentarse cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema que nos ocupa. Más aún, las nuevas percepciones pueden durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos beneficiarse de tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de sus ideas creativas. La última fase del proceso creativo es la formulación lógica o verificación. La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto se puede lograr al continuar con el trabajo sobre una idea o al escuchar los comentarios de otros.

La idea de Brown y Sloan de la descentralización, por ejemplo, tuvo que ser probada contra la realidad organizacional". (Koontz, Weihrich y Cannice 2008)

### **2.1.12 Proceso para la toma de decisiones.**

Bussinnes (2006), señala:

“Las decisiones empresariales son difíciles si tienen algo de incertidumbre y presentan muchas alternativas, si son complejas y tratan temas interpersonales. Otras acciones alternativas pueden ser también problemáticas si la alternativa tiene sus propias incógnitas y resultados desconocidos la complejidad también dificulta la toma de decisiones. Las decisiones también tocan muchas veces temas interpersonales, que, aunque son difíciles de medir y evaluar a menudo determinar el éxito o fracaso de las acciones emprendidas, a lo largo de los años la gente ha desarrollado técnicas para tratar todas estas dificultades, técnicas que forman parte de un proceso de decisiones lógico para su proceso debe tomarse en cuenta. Objetivo de la decisión, crear un contexto para el éxito, exponer el problema adecuadamente, generar alternativas evaluar alternativas y elegir la mejor alternativa.

La idea de un proceso es básica para la toma de decisiones, uno de los descubrimientos más notables de los pensadores empresariales desde hace varias décadas, es el proceso más crítico para que los resultados sean mucho más efectivos. Ser inteligente o trabajar constantemente no asegura la calidad ni la cantidad del efecto que se espera del colaborador, el resultado sería cuestión de suerte, en cambio sí existe un proceso adecuado la productividad se adaptará a un proceso mucho más efectivo y se obtendrán mejores ganancias.

Pasos para una buena decisión, siendo necesario llevar un proceso estructurado, describiéndose a continuación:

- a. “Establecer el contexto para el éxito. Crear un ambiente en el cual sean posibles las decisiones efectivas en una cultura de ordeno y mando las decisiones se toman según la preferencia de los individuos más poderosos. Por muy bien informadas que estén toda decisión en estas circunstancias, un método consiste para tratardecisiones importantes”.

- b. "Exponer el problema adecuadamente. Toda decisión acertada depende de conocer claramente los problemas y de qué manera afecta cada uno de ellos a los objetivos de la empresa es fundamental determinar la naturaleza del problema".
- c. "Generar alternativas. Después de haber expuesto adecuadamente el problema, los encargados de tomar la decisión tendrán que desarrollar posibles alternativas si no hay dificultades no se podrá tomar una decisión".
- d. "Evaluar las alternativas una vez haya determinado un conjunto realista de alternativas, tendrá que evaluar su viabilidad, además del riesgo e implicaciones de cada una de ellas, existen muchas herramientas analíticas para este propósito".

### **2.1.13 Vínculo entre percepción y toma individual de decisiones.**

Robbins (2003), explica:

"Las organizaciones, los colaboradores toman decisiones, y ellos son los que eligen entre dos o más alternativas, los gerentes son quienes determinan los calendarios de producción que se realizaran dentro de la organización o área de trabajo en el que cada uno se desenvuelve, eligen a los nuevos empleados y deciden como repartir los aumentos salariales desde luego tomar esta decisión, no es competencia exclusiva solo de los gerentes, los empleados sin opinión también pueden tener participación a la hora de tomar decisiones, esto va a tener un efecto en su trabajo, y en las organizaciones". "La toma de decisiones es una parte importante y fundamental en el comportamiento organizacional, ya que las percepciones de los individuos influyen mucho en cómo se van a tomar sus decisiones en las organizaciones y cuál es la calidad de sus elecciones finales"; como se describe:

#### 1. Como deben tomarse las decisiones

- a. "Toma racional de decisiones: El que toma decisiones óptimas requiere de una experiencia para poder elegir opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones, para que de esta manera pueda facilitar el proceso de la decisión a tomar dentro de la organización".

- b. Modelo racional: “El modelo comienza por definir el problema, una vez dado quien va a definir la dificultad, tiene que identificar cada uno de los criterios de decisión, que serán importantes para resolver el problema, estos criterios deben ser claros y sencillos. En esta etapa, el encargado determina que tiene la capacidad para tomar la decisión y aportar al proceso sus intereses, valores y preferencias personales semejantes, es importante identificar los criterios porque lo que es relevante para una persona, debe ser relevante para todo el grupo que este adentro de la empresa, y de esta manera poder tomar la mejor solución al problema.
- c. “Mejoramiento de la creatividad en la toma de decisiones Quien toma decisiones racionales necesita tener una extensa creatividad, para tener la capacidad de concebir ideas nuevas y para poder tomar decisiones correctas y útiles se trata de ideas distintas de lo que se ha hecho antes pero que también sean apropiadas para el problema o la oportunidad que se presenta. Es importante la creatividad para la toma de decisiones porque permite a quien toma las decisiones comprender y evaluar más a fondo el problema o ver problemas que otros no ven, sin embargo, el valor más evidente de la creatividad es que ayuda a quien decide a identificar todas las alternativas viables, y para que de esta manera se puedan dan soluciones más acertadas y efectivas para poder mejorar las alternativas a los problemas que se tengan”.

#### **2.1.14 El Enfoque de sistemas.**

“Es un esquema metodológico que sirve como guía para la solución de problemas, en especial hacia aquellos que surgen en la dirección o administración de un sistema, al existir una discrepancia entre lo que se tiene y lo que se desea, su problemática, sus componentes y su solución.

El enfoque de sistemas son las actividades que determinan un objetivo general y la justificación de cada uno de los subsistemas, las medidas de actuación y estándares en términos del objetivo general, el conjunto completo de subsistemas y sus planes para un problema específico.

El proceso de transformación de un insumo (problemática) en un producto (acciones planificadas) requiere de la creación de una metodología organizada en tres grandes subsistemas:

a. Formulación del problema; b. Identificación y diseño de soluciones y c. Control de resultados. El enfoque de sistemas tiene como propósito hacer frente a los problemas cada vez más complejos que plantean la tecnología y las organizaciones modernas, problemas que por su naturaleza rebasan nuestra intuición y para lo que es fundamental comprender su estructura y proceso (subsistema, relaciones, restricciones del medio ambiente, etc.)". (Mcleod, 2000, p. 160).

#### **2.1.15 Fases del enfoque de sistemas.**

Se describe cada fase y sus respectivos pasos de manera específica a continuación. (Ibidem, pp. 165 – 173):

#### **2.1.16 Trabajos de preparación.**

“Los tres pasos de preparación no tienen que efectuarse en orden, pues en conjunto producen el estado mental deseado para enfrentar los problemas”. Los pasos pueden seguirse a lo largo de un periodo de tiempo prolongado son:

Paso 1.- Ver la compañía como un sistema.

Usted debe ver a su compañía como un sistema. Esto se logra con la ayuda del modelo general de sistemas, es necesario entender cómo su compañía se ajusta al modelo.

Paso 2.- Reconocer el sistema ambiental.

La relación de la compañía con su entorno también es importante, efectivamente se debe ubicar a la compañía como un sistema en su entorno.

Paso 3.- Identificar los subsistemas de la compañía.

Los subsistemas principales de la compañía pueden asumir diversas formas. Las más fáciles de ver para el gerente son las áreas funcionales. Cada una puede considerarse, como un sistema individual.

### 2.1.17 Trabajos de definición

Los trabajos de definición consisten primero, tomar conciencia de que existe un problema o está a punto de existir. Para ello es necesario: Identificación del problema y aprender lo suficiente acerca de el para buscar una solución y la comprensión del problema como se explica:

Paso 4.- Proceder del nivel de sistema al nivel de subsistema.

“Cuando el gerente trata de entender el problema, inicia su análisis con el cual es responsable. El sistema puede ser la compañía o una de sus unidades, el análisis procede hacia abajo por la jerarquía, nivel por nivel. El gerente estudia la posición del sistema en relación con su entorno. ¿El sistema está en equilibrio con su entorno? ¿Los recursos están fluyendo entre el sistema y su entorno de la manera deseada?

¿El sistema está alcanzando sus objetivos de proporcionar productos y servicios al entorno? El gerente analiza el sistema en términos de sus subsistemas: ¿Los subsistemas están integrados en una unidad que funciona sin contratiempos? ¿Todos los subsistemas están dirigidos a alcanzar los objetivos del sistema? El propósito de este análisis descendente es identificar el nivel del sistema en el que radica la causa del problema”.

Paso 5.- Analizar las partes del sistema en cierto orden.

El gerente analiza los elementos del sistema en secuencia, se muestra la prioridad de cada elemento en el proceso de resolución de problemas como se describe:

**a. Elemento uno -** Evaluar estándares:

Los estándares de desempeño de un sistema generalmente se expresan en forma de planes. Presupuestos y cuotas. La gerencia establece los estándares y debe asegurar que tengan ciertas características:

**b. Elemento dos -** Comparar las salidas del sistema con los estándares. “Una vez, que el gerente está satisfecho con los estándares, lo siguiente que hace es evaluar las salidas del sistema comparándolas con los estándares. Si el sistema está cumpliendo con sus estándares, no hay necesidad de continuar con el enfoque de sistemas para resolución de problemas. No hay problema que resolver en este nivel específico del sistema.



Más bien, el gerente reevalúa los estándares a la luz del desempeño actual. Si el sistema no está cumpliendo con sus estándares. El gerente debe identificar la causa; existe un problema que debe resolverse.

En algunos casos, el problema es un sistema que está funcionando mejor de lo que se esperaba”.

Los elementos del sistema restantes son los lugares donde podrían estar el o los problemas.

### **c. Elemento tres - Evaluar la gerencia.**

“Se realiza una evaluación crítica de la gerencia y la estructura de organización del sistema. ¿Existe un equipo gerencial en términos tanto de la cantidad como de la calidad requeridas?,

¿Hay suficientes gerentes y cuentan con las habilidades y capacidades correctas? Los signos de que esto es un problema son (1) gerentes que trabajan demasiado tiempo y (2) decisiones que resultan incorrectas”.

“¿La estructura de organización ayuda u obstaculiza el proceso de resolución de problemas? En algunos casos, conviene establecer una nueva unidad. Por ejemplo. Se podría constituir un departamento de inteligencia corporativa para obtener información del entorno. En general; si el problema puede resolverse con el equipo gerencial y la estructura actual. El elemento de gerencia no es el problema”.

### **d. Elemento cuatro - Evaluar el procesador de información.**

“Es posible que se cuente con un buen equipo gerencial. Pero que simplemente no esté recibiendo la información que necesita. Si este es el caso, es preciso identificar las necesidades y diseñar e implementar un sistema de información apropiado”. El lector podría preguntarse, "¿Un procesador de información deficiente no indica una gerencia deficiente?" “Es posible que los gerentes sencillamente no hayan tenido tiempo que dedicar a su procesador de información. Tal vez las cosas han estado yendo tan bien que el procesador de información se ha estado relegando constantemente a segundo termina.

Esta es una situación más saludable que una de gerencia deficiente. El problema de un procesador de información inadecuado es más fácil de resolver que el de una gerencia deficiente”.

**e. Elemento cinco** - Evaluar las entradas y los recursos de entrada. “Cuando se llega a este nivel del análisis de sistemas, ya no nos estamos ocupando del sistema conceptual; el problema radica en el sistema físico. Se analizan tanto los recursos físicos del elemento de entradas del sistema como los recursos que fluyen a través de ese elemento desde el entorno. Por ejemplo, ¿Las instalaciones de recepción de mercancías de la compañía cuentan con el personal adecuado? ¿Los materiales pedidos a los proveedores llegan a tiempo?

**e. Elemento seis** - Evaluar los procesos de transformación. “Procedimientos y prácticas ineficientes podrían estar causando dificultades en la transformación de entrada) en salidas. La automatización, la robótica, el diseño asistido por computadora y la manufactura asistida por computadora (CAD/CAM. Computer-aided design/computer-aided manufacturing), y la manufactura integrada a la computadora (CIM. computer integrated-manufacturing) son ejemplos modernos de esfuerzos por resolver problemas de transformación”.

**f. Elemento siete Evaluar los recursos de salida.**

Al analizar el elemento dos nos fijamos en las salidas que el sistema produce. Aquí consideramos los recursos físicos del elemento de salidas del sistema. Ejemplos de tales recursos son la bodega para artículos terminados, el personal y las máquinas del área de embarque, y la flotilla de camiones de entrega”.

### **2.1.18 Trabajos de resolución.**

El trabajo de resolución implica considerar las alternativas factibles, seleccionar la mejor e implementarla.

Paso seis – Identificar soluciones alternativas.

El gerente identifica diferentes formas de resolver el mismo problema. Esto es más fácil si el gerente es experimentado y puede aplicar soluciones que han funcionado en el pasado, pero la creatividad y la intuición también desempeñan papeles importantes. “El gerente pocas veces trata de resolver problemas solo; generalmente trata de conseguir la ayuda de otros.

Quienes resuelven problemas a menudo se enfrascan en una lluvia de ideas, una actividad informal en la que los participantes presentan sus opiniones, las cuales se discuten. Una estrategia más formal es diseño en conjunto de aplicaciones) JAD (joint application design). JAD es un enfoque de sistemas de apoyo a decisiones de grupo para resolver problemas. La discusión del grupo es guiada por un líder que se denomina facilitador y un secretario asienta las actas de las sesiones en forma escrita”.

Paso siete – Evaluar soluciones alternativas.

“Todas las alternativas deben evaluarse empleando los mismos criterios de evaluación: medidas de que tan bien una alternativa resolver el problema. Aunque los criterios de evaluación revelan varios caminos para resolver el problema, la medida fundamental es el grado en que una alternativa facultad al sistema para alcanzar sus objetivos”.

Paso ocho – Seleccionar la mejor solución.

Después de evaluar las alternativas, es necesario seleccionar la que aparentemente es mejor.

Paso nueve – Implementar la solución.

El problema no se resuelve con solo escoger la mejor solución. Es necesario implementar esa solución.

Paso diez - Efectuar seguimiento para asegurarse de que la solución sea eficaz. El gerente debe mantenerse al tanto de la situación para cerciorarse de que la solución logre el desempeño deseado. Si la solución no cumple con las expectativas, será necesario retroceder sobre los pasos de resolución de problemas para determinar que fallo. Luego se hará un nuevo intento. Este proceso se repite hasta que el gerente este satisfecho de que el problema se ha resuelto.

## **2.2 Antecedentes.**

Se ha encontrado estudios realizados en diferentes contextos que guardan relación con la presente investigación:

### **2.2.1. A nivel internacional**

En el año 2020 los autores González, Sarmiento & Manzanares, en su tesis, tuvo como objetivo se realizó una caracterización del sector tradicional del municipio de Girardot, identificando las necesidades y problemáticas con relación a la gestión del capital de trabajo, diseñando un prototipo de herramienta de innovación por medio de un lenguaje de programación denominada VBA - Visual Basic for Applications, posteriormente se validó esta herramienta con una empresa caso de estudio, donde se comprobó su funcionalidad. Cumpliéndose con los objetivos enmarcados en este proyecto y efectuando la misión institucional del perfil del Ingeniero Financiero. La metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación es de enfoque mixto, donde se involucraron distintas estrategias, técnicas e instrumentos de recolección de datos, soportadas con una revisión literaria de fuentes confiables,

Exhibiendo cada actividad realizada por el grupo de investigadores durante el desarrollo de este proyecto. Los resultados generaron optimización en la gestión del capital de trabajo, mejorando la toma de decisiones que a través de la herramienta de innovación con la empresa caso de estudio, se logró mejorar sus procesos con relación a sus inventarios, cartera, proveedores y efectivo”.

En el año 2012 los autores Bayona & Heredia, en su tesis tuvo como objetivo fue evaluar cómo ha sido empleado el concepto de equipo de trabajo en las investigaciones realizadas en contextos organizacionales entre el 2000 y el 2010. Se realizó una revisión de la literatura especializada en la que se encontró que las unidades de análisis de las investigaciones (equipos) no son construidas adecuadamente ya que no se siguen límites claros en el número de integrantes, cantidad de tiempo de interacción de estos, y características propias de las organizaciones estudiadas; además, se encontró que la efectividad de los equipos se concentra especialmente en la productividad, más no en variables de tipo grupal o individual.

A partir de estos resultados se proponen dos áreas de intervención e investigación futura.

En el año 2015, el autor Silva en su investigación Se evaluó el grado de influencia de la administración presupuestaria y la toma de decisiones de la municipalidad, se determina las principales causas de presupuestos mal distribuidos, implementa la creación de un manual de administración presupuestaria, con el fin de corregir y minimizar el riesgo en el que el presupuesto del cantón se lo administra de manera inadecuada. En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel.

Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores El presupuesto municipal es una herramienta gerencial que debe estructurar equilibradamente los ingresos y gastos, además de responder a las necesidades de sus habitantes para el desarrollo del cantón.

Para lo cual la elaboración de un Manual de Administración presupuestaría servirá como guía para la gestión financiera, que permite conocer cada una de las actividades que se ejecutan dentro del proceso administrativo financiero contable y se deben desarrollar contribuyendo a la optimización de recurso. Entre la investigación y la acción existe una interacción permanente; la acción es fuente de conocimiento y la investigación se constituye en una acción transformadora, una administración presupuestaria para que sea efectiva, debe tomar en cuenta aspectos como el contacto, la comunicación, cumplimiento de objetivos y el entorno del cantón. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada para producir efectividad en cada gestión emprendida. En el año 2016, el autor Andrade, en su investigación denominada tuvo como objetivo responder o dar una explicación del porqué de las causas y efectos que han conducido a la actual situación de la Empresa.

La falta de un Plan Estratégico y el desconocimiento de su gestión dentro del ámbito administrativo es decir en planeación, organización, dirección y control, en razón de que los directivos no cumplen con las políticas, fines, principios, objetivos y metas.

Encontrando a esta empresa inmersa dentro de esta problemática, la misma que no ha podido superar las malas relaciones humanas entre personal y clientes, planificación improvisada y la falta de orientación en la toma de decisiones, entre otros: El análisis situacional externo permitirá identificar cuáles son las fuerzas externas o factores clave que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la organización en el corto plazo. El análisis situacional interno, permitirá identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, con el objeto de identificar aquellos factores o capacidades que le hacen diferentes de sus competidores, y que la competencia no puede igualar ni tampoco imitar, para lograr de esta manera determinar las ventajas competitivas que posee la organización y que utilizándolas correctamente darán una diferenciación. La formulación del plan estratégico misión, visión, valores, objetivos, estrategias y estructura organizacional, proporciona la forma en que debe trabajar la organización.

### **2.2.1. A nivel Nacional**

#### **A nivel nacional**

Según Sinchi, (2020) con la tesis titulada:

“Las competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, 2020”. El objetivo fue determinar si existe relación con las competencias y el desempeño laboral de los trabajadores. Se aplicó un cuestionario de 12 ítems referidos a las competencias y 8 ítems que midieron el desempeño laboral mediante opción múltiple y tipo Likert respectivamente, en 84 trabajadores. En cuanto a las competencias, predominaron; el 58,3% planifica sus actividades; el 59,5% trabaja en equipo y el 54,8% tiene iniciativa al realizar su trabajo.

En desempeño laboral; el 57,1% están totalmente de acuerdo en ser

responsables con las funciones del trabajo; el 50% demuestra sus capacidades para aportar a su puesto de trabajo; el 48.8% está de acuerdo en realizar sus actividades de manera adecuada. La relación entre las variables de competencias y desempeño de los trabajadores fue determinada mediante la prueba de correlación R de Pearson. Dicho test estadístico, arrojó una correlación alta ( $r=0,769$ ;  $p < 0,001$ ) entre las competencias y desempeño laboral; con un nivel de significancia  $p < 0,05$ . Por lo tanto, se aceptó la hipótesis alterna que señala la relación entre las variables competencias y desempeño laboral. Comparando con otras dimensiones, las competencias instrumentales, interpersonales y sistemáticas también se relacionan con el desempeño laboral. El estudio recomienda que se deben continuar con las políticas que mantenga y mejoren las competencias de manera global para lograr un desarrollo continuo en la Municipalidad Distrital de Villa Rica e incrementar la competitividad y sostenibilidad. (Sinchi, 2020)

Para Salazar, (2018) en su trabajo de investigación titulado.

Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad de Huaraz, 2017, tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. La muestra de estudio estuvo conformada por 157 trabajadores. Como instrumentos de diagnóstico se utilizaron dos cuestionarios tipo escala de Likert. La investigación se ha elaborado bajo los procedimientos metodológicos del enfoque cuantitativo, diseño de investigación no experimental, del tipo correlacional. Los datos obtenidos del instrumento aplicado fueron procesados mediante un software estadístico denominado SPSS versión 23 en los casos de las variables de habilidades gerenciales y toma de decisiones. En cuanto a los resultados podemos mencionar que sometidos los resultados de las encuestas a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre habilidades gerenciales y toma de decisiones, hallándose un valor calculado donde  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0.701; lo cual indica que la correlación

es positiva intensa. (Salazar, 2018)

Bermudes (2016) con su tesis titulada:

“Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016”; cuyo objetivo fue determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA; para contrastar la hipótesis, se utilizó el diseño no experimental correlacional.

“Los resultados encontrados fueron: el coeficiente de correlación lineal de Pearson  $r = 0,410$ , el coeficiente de determinación es de  $0.168$ , el nivel del diseño organizacional del equipo de trabajo es medio así lo indican la percepción de 30 colaboradores que representan el 100% de la muestra y el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es baja, 26 colaboradores que representan el 87% indicaron que el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es Moderada; arribando a las siguientes conclusiones: la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo, es media significativa positiva; el modelo de diseño organizacional, en la práctica es el sistema mixto y el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina es moderada”.

Almanza, (2015) con la investigación titulada:

“Modelo Team Building para mejorar el trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, año 2015”. Con el objetivo de determinar en qué medida influye del modelo Team Building en mejorar la efectividad del trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, 2015. La investigación es de tipo aplicada, y de diseño cuasiexperimental. Es aplicada puesto que se caracteriza por que busca la aplicación de los conocimientos adquiridos, después de implementar la práctica basada en investigación. Se utilizó dos instrumentos, uno de modelo team building y la otra para trabajo en equipo.



El tratamiento, procesamiento y análisis de los resultados permiten establecer la siguiente conclusión general: el 6,12% de confianza estadística se acepta favorablemente que existe relación directa y significativa, en el que Modelo Team Building influye significativamente en mejorar el trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, 2015”

En la investigación de Santos, (2016):

“Tuvo como objetivo principal determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - agosto 2016. Para lo cual se partió determinando los componentes de las relaciones interpersonales y del desempeño laboral, para luego establecer un instrumento que permitió medir estas variables. Se desarrolló una investigación descriptiva - correlacional, donde se utilizaron instrumentos debida y oportunamente validados mediante la

opinión de expertos y probado estadísticamente a través del Alfa de Cronbach. El instrumento fue aplicado a 103 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba. Los datos fueron tratados utilizando recursos informáticos, tablas de distribución de frecuencias, gráficas e ilustraciones, los mismos que evidenciaron que efectivamente las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba. Luego del estudio y análisis estadístico de los resultados llegamos a la conclusión que existe una Correlación Positiva Alta entre las variables, cuyo índice de correlación es de 0.69142444; lo que confirma la hipótesis; es decir queda demostrado que la relación interpersonal influye directamente en el desempeño laboral”.

## **A nivel regional.**

Palacios y Periche, (2019) en su investigación titulada:

“Manejo de equipo de trabajo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Matapalo, Tumbes, 2018; se observó que el manejo de equipo de trabajo mejora el desempeño laboral de acuerdo a las respuestas de los 20 colaboradores con un nivel regular representado por la mitad de ellos y la respuesta de mejora del 70 %, reafirmandose con el coeficiente de correlación Rho de Spearman, indicando que existe una relación positiva entre manejo de equipo de trabajo y desempeño laboral del 0,310.

Concluyendo que los elementos del manejo de equipo de trabajo en orden importancia de acuerdo al nivel de mejora del desempeño laboral tenemos en primer lugar el elemento metas con el 55 %, interdependencia con el 50 %, cohesión y roles con el 45 % cada uno y el elemento comunicación con el 35 % de las respuestas del nivel de buena mejora. Los factores que determinan el desempeño laboral de acuerdo a su importancia la actitud que tuvo un 60 %, eficiencia con el 45 % y las relaciones interpersonales con el 30 % de las afirmaciones de los trabajadores de la municipalidad”.

### **Definición de términos básicos.**

#### **Calidad del servicio**

“Es la conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente”.

#### **Clima organizacional**

“Elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

#### **Cohesión del grupo**

Grado en que los miembros se identifican con el grupo y comparten sus objetivos.

#### **Control.**

“Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones”.

#### **Delegación.**

“Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información de los recursos necesarios para tomar decisiones”.

**Eficacia.**

Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

**Eficiencia.**

Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo.

**Empatía.**

Capacidad de proyectarse mental y emocionalmente a la posición del otro, permitiéndose una mayor comprensión de los puntos de vista, las creencias, acciones y reacciones.

Habilidades para colocarse en la posición del otro, simulando los sentimientos, prejuicios, valores, estados de ánimo, etc. Identificación emocional con otra persona o con una colectividad.

**Formación y capacitación.**

“Proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa”.

**Gestión.**

“Es el proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera trabajando solo, no podría alcanzar”.

**Organización.**

“Proceso de arreglar la estructura de una organización que muestra las funciones y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas”.

**Pensamiento de grupo.**

Fenómeno en el que un grupo ejerce una presión intensa sobre un individuo para alinear su opinión con la de los demás.

**Planeación.**

Proceso de establecer objetivos y curso de acción adecuados antes de iniciar la acción.

**Proceso de toma de decisiones.**

“Es una serie o concatenación de pasos relacionados que llevan a una decisión, a una implementación y su seguimiento”.

**Relaciones.**

“Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización”.

**Toma de decisiones.**

“Función continua que desarrolla alternativas, establecer criterios y sus ponderaciones, valora las alternativas y realiza una elección”.

**Valores.**

Son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.**

##### **Tipo de estudio**

##### **Descriptivo**

“Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). porque nuestro objetivo es describir la relación que existe entre el manejo de equipo y la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

##### **No experimental**

Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos; puesto que se realizara sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Hernández et al. (2014), expresan. “El investigador no varía intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado; para luego analizarlos y explicarlos”. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, sino que se observan las que existen, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

##### **Transversal**

“Diseños transaccionales (transversales) son Investigaciones que recopilan datos en un momento único” (Hernández et al., 2014). Se investigará el objeto en un punto determinado del tiempo, del cual se toma la información que será utilizada en el estudio. Esta información puede referirse a uno o varios objetos de estudio. Les interesa la descripción o explicación del fenómeno en un momento dado.

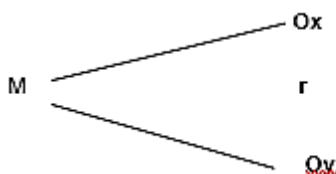
##### **Diseño de contrastación de hipótesis**

Investigación correlacional: “este tipo de investigación nos ayuda a establecer las relaciones entre variables dependientes e independientes, es decir determinar la correlación entre dos variables.

Es un tipo de investigación no experimental en la que los investigadores miden dos variables y establecen una relación estadística entre las mismas (correlación), sin necesidad de incluir variables externas para llegar a conclusiones relevantes”.

El diseño de la investigación es no experimental, es una investigación correlacional, porque permite relacionar la variable independiente con la variable dependiente (Manejo de equipo con la toma de decisiones) o medir el grado de relación que existe entre las dos variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra si no que examina ocasiones, pero no las relaciones causales. (Carrasco, 2009)

El diseño de contrastación de hipótesis es correlacional está representado en el siguiente gráfico.



Dónde:

M = Muestra de estudio

Ox = Manejo de equipo

Oy = Toma de  
decisiones

r = Correlación entre las variables Ox y Oy

## **Población, muestra y muestreo**

### **Población.**

“La población es el conjunto de todos los elementos de interés en un estudio determinado.” (Anderson, Sweeney, y Williams 2008). La población, objeto de estudio, estará constituida por 44 servidores administrativos entre directivos, profesionales, técnicos y auxiliares, que laboran en la Municipalidad Distrital de La Cruz (MDLC).

Bajo el régimen el Decreto legislativo N° 276; Ley de Bases de la Carrera Administrativa, el Decreto Legislativo N° 1057, Contrato Administrativos de Servicios y el Decreto Legislativo N° 728, Ley de Fomento del Empleo y la Productividad (Tabla 1).

**Tabla 1: Población de servidores administrativos de MDLC.**

<b>Posición y ocupacional</b>	<b>grupo</b>	<b>Cantidad</b>
Directivos		5
Profesionales		8
Técnicos		11
Auxiliares		20
<b>Total</b>		<b>44</b>

Fuente: Unidad de recursos Humanos, 2019.

### **Muestra**

Por la naturaleza de la investigación y determinando una población accesible, el tamaño de la muestra a considerar será igual a la población, es decir, 44 servidores administrativos, entre directivos, profesionales, técnicos y auxiliares que laboran en la municipalidad, empleándose una muestra no probabilística, al respecto Hernández *et al.* (2014), “Refieren que la muestra no probabilística, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización”. Asimismo, se le denomina “Muestra por conveniencia porque las unidades que se toman es por su accesibilidad “ (Anderson *et al.* ,2008).

### **Criterios de inclusión y exclusión**

Inclusión:

- a) Los servidores administrativos entre directivos, profesionales, técnicos y auxiliares que labora en la Municipalidad Distrital de La Cruz, con un tiempo de servicios mayor a un año, de manera continua y acepte participar en la investigación

Exclusión:

- a. Los servidores administrativos entre directivos, profesionales, técnicos y auxiliares que labora en la Municipalidad Distrital de La Cruz, con un tiempo de servicios menor a un año.
- b. Los servidores administrativos entre directivos, profesionales, técnicos y auxiliares, que se encuentre fuera de la Municipalidad Distrital de La Cruz, en el momento de la aplicación, en un área determinada, por permiso u otro motivo.

## **Muestreo**

Siendo la muestra convencional, el muestreo es no probabilístico. Anderson et al. (2008), dicen. “El muestreo de conveniencia es una técnica no probabilística. Los elementos se incluyen en la muestra sin que haya una probabilidad previamente especificada o conocida de que sean incluidos en la muestra”.

## **Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

### **Métodos**

**Descriptivo:** porque se pretende dar a conocer, describir, analizar y recoger los resultados obtenidos de acuerdo al objeto de estudio, así como también determinar la influencia entre las variables de la presente investigación.

**Problemático- hipotético:** ya que permite la formulación de problemas e hipótesis sobre la influencia del manejo de equipo en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz.

**Inductivo-deductivo:** desde el punto de vista inductivo hace referencia a los datos que obtendrán de la variable manejo de equipo y toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de La Cruz; al contrastar estos datos nos permitirá sacar conclusiones de forma deductiva. Según Carrasco (2009), el método inductivo “es el procedimiento, en el cual la actividad del pensamiento en la caracterización de las cosas o fenómenos, va desde un grado menor hasta un grado mayor de generalización y el método deductivo se distingue por ser el procedimiento, en el cual, la actividad del pensamiento va del conocimiento de las propiedades más generales, inherentes a numerosas cosas y fenómenos, al conocimiento de las propiedades de objetos y fenómenos singulares del mismo género o especie.

### **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Dado que la presente investigación es un diseño de investigación no experimental, transversal, descriptiva – correlacional, las técnicas e instrumentos de recolección de datos que emplearán son:

#### **a. Encuestas.**

Para su aplicación se diseñara un cuestionario para cada una de las variables que comprenderá quince (15) preguntas, empleándose como escala de medición la Escala de Likert, Se procederá a utilizar la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un instrumento plasmado en un cuestionario para cada variable compuesto por 15 preguntas en escala de Likert:



Siempre 5 (S), Casi Siempre 4 (CS), Algunas Veces 3 (AV), Casi Nunca 2 (CN) y Nunca 1 (N), a los 44 trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, aplicándose en horario de trabajo a los a las 44 trabajadores administrativos que laboran en la Municipalidad Distrital de La Cruz. (Anexos 3, 4 y 5)

#### **b. Análisis documental**

Su análisis permitirá compilar información de los archivos y registros de la Municipalidad Distrital de La Cruz y de la literatura de textos, revistas e informes académicos referente al tema; para el registro de la información se empleará fichas bibliográficas y libreta de apuntes.

#### **Validación y confiabilidad del instrumento.**

“La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach”. “La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados” (Welch y Comer, 1988).

“Cuanto más cerca de 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra de investigación” (Welch y Comer, 1988).

**Tabla 2: Estadísticos de Fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.896	.896	30

Fuente: Encuesta

En índice de Confiabilidad Alfa de Cronbach presenta un valor de 0,896 para las 30 preguntas (Tabla 2); es decir se afirma que existe confiabilidad interna del instrumento de medición por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo a la teoría.

## **Procesamiento y análisis de datos**

### **Recolección de datos**

La información que se requirió para el estudio fue recogida en forma personal por los investigadores. En cuanto a la información documental y material bibliográfico fueron compiladas de los textos bibliográficos, artículos académicos y otros materiales de las bibliotecas de las universidades locales, empleándose como instrumentos las fichas bibliográficas y libreta de apuntes. Para la recolección de datos en las unidades muestrales de la investigación se aplicó la técnica de encuesta.

### **Procesamiento de datos.**

“Una vez realizada la recogida de datos a través de los cuestionarios descritos, comenzará una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta”. Los investigadores seguirán un procedimiento de 4 pasos para el análisis de datos:

1. Validación: “el proceso de verificar que las entrevistas se hayan realizado de acuerdo a lo establecido. Edición, implica, verificar los errores del entrevistador y del entrevistado”.
2. Codificación: se refiere al proceso de agrupar o asignar los códigos numéricos a las varias respuestas de unas preguntas determinadas.
3. Introducción de datos. “una vez que se ha validado, editado y codificado, el siguiente paso es la introducción de datos, es decir convertir la información a un formato electrónico en la computadora, a través de un medio de almacenamiento como lo es una cinta magnética, un disco duro o una USB”.
4. Tabulación y análisis estadísticos. “Tabulación más básica es la tabla de frecuencia de un solo sentido, que muestra el número de entrevistados que dieron una posible respuesta a cada pregunta.

Para el procesamiento de datos se empleará el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

### **Análisis de datos.**

“Con la aplicación del software se obtendrán figuras y tablas para la discusión y contrastación de la hipótesis y la resolución del problema y lograr los objetivos. El análisis de la información, se realizará de manera coherente con la finalidad de obtener resultado acorde con la investigación que se está realizando y de esta forma se podrá determinar la influencia del manejo del equipo de trabajo en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes.

### **Variables y operacionalización.**

#### **Variable independiente. Manejo de equipo. Definición conceptual.**

Sean cuales los tipos de equipos de trabajo, todos ellos cuentan con particularidades comunes: Están integrados por una variedad de individuos cuyas diferencias enriquecen al conjunto, tienen unas metas frecuentes y por último, deben lograr un entorno colaborativo apropiado y saber mantenerlo. (Cantú, 2006)

#### **Definición operacional.**

Para la obtención de los datos de la variable manejo de equipo se medirá mediante sus indicadores: desempeño de las funciones, cumplimiento de objetivos y productividad; de cuyo contenido se construirá un cuestionario de 15 ítems, calificándose con la escala de Likert: de Siempre (S) = 5, Casi siempre (CS) = 4, Algunas veces (AV) = 3, Casi nunca (CN) = 2, Nunca (N) = 1.

Que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente, instrumento de medición que se aplicará a los 44 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, en horarios de trabajo. (Tabla 3)

**Tabla 3: Indicadores e ítems de la variable manejo de equipo**

<b>Indicadores *</b>	<b>Ítems</b>
1. Desempeño de las funciones	1, 2, 3, 4, 5
2. Cumplimiento de objetivos	6, 7, 8, 9, 10
3. Productividad	11, 12, 13, 14, 15

Fuente: Anexo 3: Cuestionario

\* Tomado de la definición de Ander y Aguilar (2001)

### **Indicadores:**

1. -Desempeño de las funciones.
2. -Cumplimientos de objetivos.
3. -Productividad.

### **Variable 1. Toma de decisiones. Definición conceptual.**

“Es el proceso de elección dentro de varias posibilidades de una alternativa de acción a efectos de poder resolver un problema o situación que lo requiera” (Louffat, 2010).

#### **Definición operacional.**

Para la obtención de los datos de la variable toma de decisiones se medirá mediante sus indicadores: Trabajo de definición, trabajo de preparación y trabajo de resolución; de cuyo contenido se construirá un cuestionario de 15 ítems, calificándose con la escala de Likert: Siempre (S) = 5, Casi siempre (CS) = 4, Algunas veces (AV) = 3, Casi nunca (CN) = 2, Nunca (N) = 1; que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente, instrumento de medición que se aplicará a los 44 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, en horarios de trabajo. (Tabla 4)

**Tabla 4: Indicadores e ítems de la variable toma de decisiones**

<b>Indicadores *</b>	<b>Ítems</b>
1. Trabajo de preparación	16, 17, 18, 19, 20
2. Trabajo de definición	21, 22, 23, 24, 25.
3. Trabajo de definición	25, 27, 28, 29, 30

Fuente: Anexo: Cuestionario

\*Información tomada de la obra de Mcleod (2000)

Su operacionalización se aprecia en el Anexo 1 y 2).

### **Escala valorativa de las variables e indicadores**

Los datos obtenidos de la variable manejo de equipo y toma de decisiones serán procesados en tres niveles: alto, medio y bajo, con el propósito de relacionar las variables en estudio.

“La variable manejo de equipo tienen 15 ítems y el puntaje máximo asignado para la escala más alta es siempre con cinco puntos y la menor de encontrarse en nivel nunca es de un punto, como resultado tenemos que el puntaje máximo sería de 75 puntos y el mínimo de 15 puntos, que distribuidos equitativamente en tres niveles.

La variable Toma de decisiones tienen 15 ítems y el puntaje máximo asignado para la escala más alta es siempre (S) con cinco puntos y la menor de encontrarse en nivel nunca (N) es de un punto, como resultado tenemos que el puntaje máximo sería de 75 puntos y el mínimo de 15 puntos, que distribuidos equitativamente en tres niveles tenemos los resultados de la Tabla 5”. Asimismo, los datos de los indicadores de cada variable serán procesadas en tres niveles alto, medio y bajo (Tabla 6); el puntaje máximo y mínimo de los indicadores dimensiones, se observan en la Tabla 7 y 8.

**Tabla 5: Niveles de las variables.**

<b>Nivel</b>	<b>Manejo de equipo</b>	<b>Toma de decisiones</b>
Alto	54 a 75	54 a 75
Medio	34 a 53	34 a 53
<u>Bajo</u>	<u>15 a 34</u>	<u>15 a 34</u>

Fuente: Encuestas.

**Tabla 6: Niveles de los indicadores de las variables**

<b>Nivel</b>	<b>Puntuación</b>
Alto	19 a 25
Medio	12 a 18
Bajo	5 a 11

Fuente: Encuestas

**Tabla 7: Indicadores e ítems de la variable Manejo de equipo**

<b>Indicador</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje Mínimo</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Desempeño de funciones	01 a 05	5	25
Cumplimiento de objetivos	06 al 10	5	25
Productividad	11 a 15	5	25

Fuente: Encuestas.

**Tabla 8: Indicadores e ítems de la variable Toma de decisiones.**

<b>Indicador</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje Mínimo</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Trabajo de preparación	16 a 20	5	25
Trabajo de definición	21 a 25	5	25
Trabajo de resolución	26 a 30	5	25

**Fuente: Encuestas.**

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### .1. Resultados

**Para el Objetivo general:** Determinar de qué manera el manejo del equipo de trabajo influye en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

**Tabla 9: Influencia del manejo de equipo en la toma de decisiones**

Nivel	Manejo de equipo			Toma de decisiones		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	55 a 75	25	56.8	55 a 75	18	40.9
Regular	35 a 54	12	27.3	35 a 54	14	31.8
Bajo	15 a 34	7	15.9	15 a 34	12	27.3
	Total	44	100.0	Total	44	100.0

Fuente: Encuestas

El manejo de equipo de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Cruz alcanzó un nivel alto con el 56,8% de las respuestas, para el nivel regular fue de 27,3% y el nivel bajo con el 15,9%, notándose una influencia en la toma de decisiones que resultó con un nivel alto del orden del 40,9% de las contestaciones, un 31,8% para el nivel regular y de 27,3% para el nivel bajo.

**Prueba de hipótesis para el objetivo general:** El manejo del equipo de trabajo tiene influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

Se acepta la hipótesis general con un nivel de significancia del 0,001 basados en los resultados del coeficiente Rho de Spearman del 0,492 el cual nos indica que existió una relación de asociatividad entre las variables manejo de equipo y la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

**Tabla 10: Correlación entre el manejo de equipo y la tomade decisiones**

Coeficiente Rho de Spearman		Manejo de Equipo	Toma de Decisiones
Manejo de Equipo	Coeficiente de correlación		.492**
	Sig. (bilateral)		.001
	N		44
Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación	.492**	
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	44	

Fuente: Encuestas

**Para el Objetivo específico 1:** Determinar de qué manera el Desempeño de las funciones tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

**Tabla 11: Influencia del desempeño de funciones en la toma de decisiones.**

Nivel	Desempeño de funciones			Toma de decisiones		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	19 a 25	23	52.3	55 a 75	18	40.9
Regular	12 a 18	13	29.5	35 a 54	14	31.8
Bajo	5 a 11	8	18.2	15 a 34	12	27.3
	Total	44	100.0	Total	44	100.0

Fuente: Encuestas

El indicador desempeño de las funciones tuvo como resultado un nivel alto del orden del 52,3%, para el nivel regular el 29,5% y para el nivel bajo con el 18,2% de las respuestas, con una influencia en la variable toma de decisiones que resultó con un nivel alto del orden del 40,9% de las contestaciones, un 31,8% para el nivel regular y de 27,3% para el nivel bajo, de las consultas realizadas a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes



**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1:** El Desempeño de las funciones tienen influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

**Tabla 12: Correlación entre el desempeño de funciones y la toma de decisiones.**

Coeficiente Rho de Spearman		Toma de Decisiones	Desempeño de Funciones
Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación		,321*
	Sig. (bilateral)		.003
	N		44
Desempeño de Funciones	Coeficiente de correlación	,321*	
	Sig. (bilateral)	.003	
	N	44	

Fuente: Encuestas

Aceptamos la hipótesis para el objetivo específico uno con un nivel de significancia del 0,003 apoyados en los resultados del coeficiente Rho de Spearman del 0,321 que nos indicó la asociatividad entre el indicador desempeño de funciones y la variable toma de decisiones de la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

**Para el Objetivo específico 2:** Determinar de qué manera el Cumplimiento de objetivos tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

**Tabla 13: Influencia del cumplimiento de objetivos en la toma de decisiones.**

Nivel	Cumplimiento de objetivos			Toma de decisiones		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	19 a 25	24	54.5	55 a 75	18	40.9
Regular	12 a 18	14	31.8	35 a 54	14	31.8
Bajo	5 a 11	6	13.6	15 a 34	12	27.3
	Total	44	100.0	Total	44	100.0

Fuente: Encuestas

Para el indicador que midió el cumplimiento de objetivos se obtuvieron resultados de nivel alto con el 54,5% de las contestaciones, para el nivel regular del 31,8% y para el nivel bajo con el 13,6% con una influencia en la variable toma de decisiones cuyos resultados fueron para el nivel alto del orden del 40,9% de las respuestas.

Un 31,8% para el nivel regular y de 27,3% para el nivel bajo, de las consultas realizadas a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Cruz.,

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2:** El Cumplimiento de objetivos tienen influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

Los resultados nos llevaron a la aceptación de la hipótesis para el objetivo específico dos con un nivel de significancia del 0.010 para el coeficiente Rhode Spearman con resultados del 0,248 que midió el grado de asociatividad entre el indicador cumplimiento de objetivos y la variable toma de decisiones de la Municipalidad Distrital de La Cruz.

**Tabla 14: Correlación entre el cumplimiento de objetivos en la toma decisiones.**

Coeficiente Rho de Spearman		Toma de Decisiones	Cumplimiento de Objetivos
Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación		.248
	Sig. (bilateral)		.010
	N		44
Cumplimiento de Objetivos	Coeficiente de correlación	.248	
	Sig. (bilateral)	.010	
	N	44	

Fuente: Encuestas

**Para el Objetivo específico 3:** Determinar de qué manera la productividad tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

**Tabla15: Influencia de la productividad en la toma de decisiones**

Nivel	Productividad			Toma de decisiones		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	19 a 25	22	50.0	55 a 75	18	40.9
Regular	12 a 18	10	22.7	35 a 54	14	31.8
Bajo	5 a 11	12	27.3	15 a 34	12	27.3
	Total	44	100.0	Total	44	100.0

Fuente: Encuestas

Los resultados que se obtuvieron para el objetivo específico tres sobre el indicador de la productividad fueron de nivel alto con el 50,0% de las respuestas, para el nivel regular del 22,7% y para el nivel bajo del 27,3% con una influencia en la variable toma de decisiones cuyos resultados fueron para el nivel alto del orden del 40,9% de las consultas, un 31,8% para el nivel regular y de 27,3% para el nivel bajo, de las consultas realizadas a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3:** La productividad tiene influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

**Tabla 16: Correlación entre la productividad en la toma de decisiones.**

Coeficiente Rho de Spearman		Toma de Decisiones	Productividad
Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación		,423
	Sig. (bilateral)		.004
	N		44
Productividad	Coeficiente de correlación	,423**	
	Sig. (bilateral)	.004	
	N	44	

Fuente: Encuestas

Los resultados de las encuestas nos llevaron a la aceptación de la hipótesis específica tres para el indicador productividad con un nivel de significancia del 0,004 y un coeficiente Rho de Spearman que nos medió el grado de asociatividad del 0,423 entre el indicador productividad y la variable toma de decisiones de las respuestas de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

## 4.2. Discusión

**Para el Objetivo general:** Determinar de qué manera el manejo del equipo de trabajo influye en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

El manejo de equipo de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Cruz alcanzó un nivel alto con el 56,8% de las respuestas, para el nivel regular fue de 27,3% y el nivel bajo con el 15,9%, notándose una influencia en la toma de decisiones que resultó con un nivel alto del orden del 40,9% de las contestaciones, un 31,8% para el nivel regular y de 27,3% para el nivel bajo.

Para el tesista Bermudes, (2016) con el trabajo titulado:

“Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016”, “conclusiones: la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo, es media significativa positiva; el modelo de diseño organizacional, en la práctica es el sistema Mixto y el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina es moderada”. (Bermudes, 2016)

Existen similitudes entre los resultados del trabajo realizado en la Municipalidad Distrital de La Cruz, 2019 y los hallazgos

**Para el Objetivo específico 1:** Determinar de qué manera el Desempeño de las funciones tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019. El indicador desempeño de las funciones tuvo como resultado un nivel alto del orden del 52,3%, para el nivel regular el 29,5% y para el nivel bajo con el 18,2% de las respuestas, con una influencia en la variable toma de decisiones que resultó con un nivel alto del orden del 40,9% de las contestaciones, un 31,8% para el nivel regular y de 27,3% para el nivel bajo, de las consultas realizadas a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

Según Sinchi, (2020) con la tesis titulada:

“Las competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, 2020. Comparando con otras dimensiones, las competencias instrumentales, interpersonales y sistemáticas también se relacionan con el desempeño laboral. El estudio recomienda que se deben continuar con las políticas que mantenga y mejoren las competencias de manera global para lograr un desarrollo continuo en la Municipalidad Distrital de Villa Rica e incrementar la competitividad y sostenibilidad. (Sinchi, 2020)

Existen coincidencias entre los hallazgos encontrados en la investigación de la Municipalidad Distrital de La Cruz, 2019 y las investigaciones realizadas por la tesista Sinchi, (2020) en la Municipalidad Distrital de Villa Rica.

**Para el Objetivo específico 2:** Determinar de qué manera el Cumplimiento de objetivos tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

Para el indicador que midió el cumplimiento de objetivos se obtuvieron resultados de nivel alto con el 54,5% de las contestaciones, para el nivel regular del 31,8% y para el nivel bajo con el 13,6% con una influencia en la variable toma de decisiones cuyos resultados fueron para el nivel alto del orden del 40,9% de las respuestas, un 31,8% para el nivel regular y de 27,3% para el nivel bajo, de las consultas realizadas a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

Silva, (2015) en su investigación titulada: “La administración presupuestaria como herramienta gerencial y su influencia en la toma de decisiones en el GAD municipal de Mocha, Ambato, Ecuador.” Concluyó que una administración efectiva, debe tomar en cuenta aspectos como el contacto, la comunicación, cumplimiento de objetivos y el entorno del cantón.

Se observan similitudes entre el trabajo de investigación realizado en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019 y las indagaciones realizadas el tesista Silva, (2015) en el Gobierno Autónomo Municipal de Mocha, Ambato, Ecuador.

**Para el Objetivo específico 3:** Determinar de qué manera la productividad tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

Los resultados que se obtuvieron para el objetivo específico tres del indicador de la productividad, fueron de nivel alto con el 50,0% de las respuestas, para el nivel regular del 22,7% y para el nivel bajo del 27,3% con una influencia en la variable toma de decisiones cuyos resultados fueron para el nivel alto del orden del 40,9% de las consultas, un 31,8% para el nivel regular y de 27,3% para el nivel bajo, de las consultas realizadas a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.

Bayona y Heredia (2012) en su tesis titulada “El Concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo, Cali, Colombia” se encontró que la efectividad de los equipos se concentra especialmente en la productividad, más no en variables de tipo grupal o individual”.

Se tienen coincidencias entre los trabajos de investigación realizados en la Municipalidad Distrital de La Cruz y las conclusiones de los tesis Bayona & Heredia, (2012) en la efectividad de los equipos de trabajo

## V. CONCLUSIONES

1. El manejo de equipo tiene una influencia en la toma de decisiones de nivel alto del 56,8% de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Cruz lo cual se confirma con el grado de asociatividad de las variables de 0,492.
2. El indicador desempeño de las funciones tuvo una influencia en la variable toma de decisiones de nivel alto del orden del 52,3% de las respuestas de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Cruz, corroborándose con el coeficiente que midió el grado de asociatividad entre las variables del 0,321.
3. El cumplimiento de objetivos definida por la toma de decisiones efectiva, por un trabajo en equipo, por una evaluación de los proyecto permanente, por la aplicación de los estándares de desempeño y por la coordinación entre objetivos entre las áreas administrativas para lograr el objetivo institucional su influencia en la variable toma de decisiones fue de nivel alto con el 54,5% de las contestaciones de los colaboradores sobre 40.9%, reafirmandose con el coeficiente que midió la asociatividad entre las variables del 0,248.
4. Los resultados de la dimensión productividad involucrada en la variable manejo de equipo, indican que la socialización, comunicación atención esmerada, clima laboral favorable y el aprendizaje colaborativo se ubican en un nivel alto con 50% de las contestaciones de los trabajadores, indicador que tienen una influencia en la toma de decisiones en el orden del 40.9% situada en el mismo nivel, estas cifras porcentuales se reafirman con el coeficiente de asociatividad de las variables del 0,423.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. La alta dirección de la Municipalidad Distrital de La Cruz debe implementar una política tendiente al sinergismo organizacional y aplicar el empowerment para buscar la participación activa de los trabajadores en la gestión municipal.
2. Las autoridades deben actualizar el Manual de perfil de puestos con el propósito de realizar una clara definición de las obligaciones, que permitiría evaluar el rendimiento laboral de manera efectiva.
3. Las autoridades municipales deben evaluar la gestión municipal en base a definición de objetivos institucionales, confrontándolos con los alcanzados por los trabajadores y/o áreas administrativas.
4. La gestión municipal debe evaluar la efectividad organizacional en base a indicadores de productividad y eficiencia de sus recursos empleados.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alcaraz, R. (2006). El emprendedor de éxito. Mexico: Tercera edición. McGraw Hill. México. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3616>
- Almanza, Q. W. (2015). Modelo Team Building para mejorar el trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, año 2015. Tacna: Universidad Jorge Basadre Grohmann. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3616>.
- Alva, A. J. (2011). Las Tecnologías de información y comunicación como. Lima: UNMSM.
- Andarde, A. A. (2016). La Gestión Administrativa de La Empresa Bagu Trade And Business de La Ciudad de Quito y su Incidencia en La Toma de Decisiones Período Marzo 2013 – Marzo 2014. Chimborazo - Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Ander, E., y Aguilar, El trabajo en equipo. Mexico: Primera edición. Editorial Progreso, S.A. de C.V. México. Obtenido de <https://www.educal.com.mx/coleccion/3528-editorial-progreso-sa-de-cv.html>
- Anderson, D., Sweeney, D. J., y Williams, T. A. (2008). Estadística para Administración y Economía (10a. ed.). México: CENGAGE Learning.
- Asimet Capacitación. (2001). Equipos de Alto Rendimiento: ¿sueño o realidad? Obtenido de En B. Gautier y M.O. Vervisch, Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos: [http://www.asimetcapacitacion.cl/alto\\_rendimiento.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm)
- Bayona, B. J. y Heredia, C. O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Cali, Colombia: Universidad ICESI Cali. doi:ISSN: 0123-5923
- Benavides, J. (2004). Administración de empresas. México: Mc Graw Hill. Bernal. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice Hall.
- Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, P. (2006). Trabajo en Equipo. Barcelona: Barcelona: Deusto.
- Borrell, F. (2004). Borrell, F. (2004). Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. Primera edición. Ediciones Gestión 2000. España.

- Bussinnes, J. (2006). Toma de decisiones para conseguir mejores resultados. España: Planeta de augustin.
- Cantú, D. H., (2006). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Tercera Edición, Pág. 119. España: Tercera Edición.
- Carrasco, D, S. (2009). Metodología de la Investigación Científica. Lima: Editorial San Marcos.
- Chulliquinga, U. E. (2013). La Gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil en la ciudad de Tulcan. Tulcan - Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Espinoza, I. E., y Zarazua, V. J. (2000). Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional. Revista Administración y organizaciones, edición noviembre 2000.
- Hernandez, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). Metodología de la Investigación). México: McGraw-Hill.
- Huerta, M. J., y Rodriguez, C. G. (2006). Desarrollo de Habilidades Directivas. Desarrollo de Habilidades Directivas, 136. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3616>
- Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos (Vol. Novena).Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/358298940/Ivancevich-2005-Administracion-de-RH-8-Seleccion-de-Recursos-Humanos>
- Katzenbach, J. R. y Smith, D. k. (2003). Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force (Crown Business, 2003). New York: Crown Business. Obtenido de [https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo\\_10.pdf](https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_10.pdf)
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). Administración: Una Perspectiva Global y empresarial. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz., H. W. (2013). Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación. Mexico D.F: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Ley Órgánica de Municipalidades. (Mayo de 2003). Ley 27972. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Louffat, E. (2010). Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo. Argentina: CENGAGE Learning.
- Mcleod, R. Jr. (2000). Sistema de información gerencial. México: Mc Graw Hill.

- Palacios, C., L. T. y Periche, Z. L. (2019). Manejo de equipo de trabajo y desempeño laboral en la Municipalidad Disrital de Matapalo, Tumbes, 2018. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Robbins, S. (2003). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Coulter, M.. (2005). Administración. México, Pearson
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Prentice Hall.
- Silva, C. G. (2015). La Administración Presupuestaria como herramienta gerencial y su influencia en la IToma de decisiones en el GAD Municipal de Mocha. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Stewart, G. L., Maz, C. C., & Sims, J. H. (2005). Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos,. España.
- Welch, S. y Comer, J. (1988). Quantitative Methods for Public Administration:. USA: Books/Cole Publishing Co. doi:10:O534108881/ 13: 9780534108885
- West, A. M. (2004). El trabajo en equipo eficaz. (U. C. Madrid, Ed.) Madrid: Blackwell Publishing Limite; 2 Edición. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/16378/1/T33915.pdf>

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Manejo de equipo y su influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de la Cruz, Región Tumbes, 2019.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Tipo de investigación
<p><b>Problema general:</b> ¿De qué manera el manejo de equipo tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> 1. ¿De qué manera el Desempeño de las funciones tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019?</p> <p>2. ¿De qué manera el Cumplimiento de Objetivos tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019?</p> <p>3. ¿De qué manera la Productividad tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019?</p>	<p><b>Objetivo General.</b> Determinar de qué manera el manejo del equipo de trabajo influye en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> 1. Determinar de qué manera el Desempeño de las funciones tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.</p> <p>2. Determinar de qué manera el Cumplimiento de objetivos tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.</p> <p>3. Determinar de qué manera la Productividad tiene influencia en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> H<sub>1</sub>: El manejo del equipo de trabajo tiene influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.</p> <p>H<sub>0</sub>: El manejo del equipo de trabajo no tiene influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> 1. El Desempeño de las funciones tienen influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019?</p> <p>2. El Cumplimiento de Objetivos tienen influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019?</p> <p>3. La Productividad tiene influencia de manera significativa y directa en la toma de decisiones en La Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, 2019?</p>	<p><b>Variable independiente</b> Manejo de equipo.</p> <p><b>Dependiente</b> Toma de decisiones.</p>	<p>Descriptiva</p> <p>Correlacional</p> <p>No experimental</p> <p>- transversal</p>

**Anexo 2: Matriz de  
operacionalización de las  
variables.**

**Título: Manejo de equipo y su influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de la Cruz, Región Tumbes, 2019.**

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Indicadores	Items	Instrumento	Escala de medición
<b>Independiente</b> Manejo de equipo.	“Sean cuales los tipos de equipos de trabajo, todos ellos cuentan con características comunes: Están integrados por una variedad de individuos cuyas diferencias enriquecen al conjunto, tienen unas metas comunes y por último, deben lograr un entorno colaborativo apropiado y saber mantenerlo” (Cantú, 2006).	Para la obtención de los datos de la investigación de la variable Manejo de Equipo, será mediante la aplicación de la técnica de la encuesta, que comprenden un cuestionario con 15 preguntas, en escala de Likert: Siempre (S) = 5 , Casi siempre (CS) = 4, Algunas veces (AV) = 3 , Casi nunca (CN)) = 2Nunca ( N) = 1 ; a los 44 servidores administrativos, entre directivos, profesionales, técnicos y auxiliares que laboran en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, en horarios de trabajo.	a. Desempeño de las funciones.	1, 2, 3, 4, 5	Cuestionario	Escala de Likert Siempre (S) = 5 Casi siempre CS = 4 Algunas vecesAV = 3 Casi nunca CN = 2 Nunca N = 1
			b. Cumplimientos de objetivos.	6, 7, 8, 9, 10		
			c. Productividad.	11, 12, 13, 14, 15		
<b>Dependiente</b> Toma de decisiones.	“Es el proceso de elección dentro de varias posibilidades de una alternativa de acción a efectos de poder resolver un problema o situación que lo requiera”, (Louffat, 2010).	“Para la obtención de los datos de la investigación de la variable Toma de decisiones, será mediante la aplicación de la técnica de la encuesta, que comprenden un cuestionario con 15 preguntas, en escala de Likert: Siempre (S) = 5 , Casi siempre (CS) = 4, Algunas veces(AV) = 3 , Casi nunca (CN) = 2, Nunca (N) = 1 ; a los 44 servidores administrativos, entre directivos, profesionales, técnicos y auxiliares que laboran en la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes, en horarios de trabajo” .	a. Trabajo de preparación	16, 17, 18, 19, 20		
			b. Trabajo de definición	21, 22, 23, 24, 25.		
			c. Trabajo de resolución	25, 27, 28, 29, 30		

**Anexo 3: Cuestionario dirigido a trabajadores administrativos  
Municipalidad Distrital de la Cruz, Región Tumbes.**

**I. Presentación:**

Estimado Colaborador:

Buen día, el presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación con el título: **Manejo de equipo y su influencia en la tomade decisiones en la Municipalidad Distrital de la Cruz, Región Tumbes, 2019**". "Por lo tanto el cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los enunciados según su experiencia en esta institución".

"A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con el manejo de equipo y la toma de decisiones de la Municipalidad Distrital de la Cruz. Cada una de las proposiciones tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor el manejo de equipo de trabajo y la toma de decisiones en la institución edil. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto". Conteste todas las preguntas.

Siempre S = 5

Casi siempre CS = 4

Algunas veces AV = 3

Casi nunca CN = 2

Nunca N = 1

**II Datos del encuestado**

Cargo \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Tiempo de servicios \_\_\_\_\_

**Variable: Manejo de equipo**

N°	Preguntas	Alternativas				
		S 5	CS 4	AV 3	CN 2	N 1
	<b>Desempeño de funciones</b>					
1	Tu actitud favorable y programada para el trabajo tedioso encargado por tus jefes, te permite cumplir con satisfacción de manera oportuna.	5	4	3	2	1
2	Su jefe inmediato, le motiva para desempeñar un trabajo administrativo eficientemente.	5	4	3	2	1
3	Se desempeñan con eficacia los trabajos asignados diariamente.	5	4	3	2	1
4	Existe preocupación por la mejora continua del trabajo administrativo.	5	4	3	2	1
5	Se le brinda capacitación para su desarrollo personal y profesional.	5	4	3	2	1
	<b>Cumplimiento de objetivos</b>					
6	Su jefe inmediato superior toma decisiones efectivas, ante los problemas presentados en la institución.	5	4	3	2	1
7	En su institución trabajando en equipo le permite cumplir con eficacia los objetivos predeterminados.	5	4	3	2	1
8	Los gerentes de su entidad municipal evalúan programas, proyectos, y actividades ejecutadas anualmente por cumplimiento de metas.	5	4	3	2	1
9	En la municipalidad se evalúan los trabajos encargados en función a estándares	5	4	3	2	1
10	Percibe que su trabajo realizado es componente de otros objetivos de las unidades de la organización	5	4	3	2	1
	<b>Productividad</b>					
11	El gerente fomenta socialización entre los trabajadores administrativos.	5	4	3	2	1
12	En su unidad de trabajo, la comunicación es asertiva y fluida entre jefe inmediato y colaboradores.	5	4	3	2	1
13	La municipalidad se le brinda una atención esmerada y cordial al usuario y con respuesta inmediata a los pedidos.	5	4	3	2	1
14	El ambiente laboral es favorable en la institución.	5	4	3	2	1
15	Se tiene como práctica el aprendizaje colaborativo, para la ejecución de las funciones y/o tareas administrativas tediosas en su unidad de trabajo.	5	4	3	2	1

**Variable: Toma de decisiones**

N°	Pregunta	S 5	CS 4	AV 3	CN 2	N 1
	<b>Trabajo de preparación</b>	5	4	3	2	1
16	Se conoce la finalidad y propósito de la misión de la gestión municipal.	5	4	3	2	1
17	Se considera los cambios del entorno en la gestión municipal.	5	4	3	2	1
18	Se conoce los contenidos de los instrumentos de gestión, Como el ROF, MOF y TUPA de su institución	5	4	3	2	1
19	Se toma en cuenta las disposiciones legales y administrativas en el desempeño de sus funciones.	5	4	3	2	1
20	Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos cuentan con la información pertinente del problema.	5	4	3	2	1
	<b>Trabajo de definición</b>					
21	Se realiza discusiones con la participación de los colaboradores ,	5	4	3	2	1
	para la definición del problema a solucionar.					
22	Se analiza con un enfoque sistemático la definición del problema de la gestión municipal.	5	4	3	2	1
23	Se diferencia las causas de los síntomas en las búsqueda del problema					
24	Las alternativas de solución que se presentan esta de acorde con los recursos institucionales.	5	4	3	2	1
25	Se evalúa la mejor la alternativa de solución que redunde gran beneficio de la institución y la comunidad. .	5	4	3	2	1
	<b>Trabajo de resolución</b>					
26	Se determina la decisión principal oportunamente.	5	4	3	2	1
27	Se hace un seguimiento de la implementación para asegurar su eficacia.	5	4	3	2	1
28	iniciativa y opiniones de los colaboradores se toma en cuenta en el momento de ejecutar las decisiones.	5	4	3	2	1
29	Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos tienen autonomía en el proceso de ejecución de las decisiones.	5	4	3	2	1
30	Se cuenta con los recursos necesarios para su implementación de las decisiones complementarias	5	4	3	2	1

**Muchas gracias**



#### Anexo 4: Consentimiento informado

En La Municipalidad Distrital de La Cruz, Provincia de Tumbes a las .....  
del .....2020.

Yo .....con DNI N° .....

“Expreso mi voluntad de participar como informante/entrevistado en la ejecución de la tesis de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas a de la Universidad Nacional de Tumbes”, denominado: **“Manejo de equipo y su influencia en la tomade decisiones en la Municipalidad Distrital de la Cruz, Región Tumbes, 2019”**. “Declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca dela confiabilidad de la información que yo aporte en mi calidad de informante/entrevistado”.

Nombre y firma

## **Anexo 5: Autorización para ejecución de proyecto de tesis**

Año de la universalización de la salud”

### **Carta N° 05 – 2019/ RETC- CITP**

Señor: Segundo Leónidas Chávez Cruzado

Tumbes, 10 febrero 2020.

**Alcalde de la Municipalidad Distrital De La Cruz, Región Tumbes**

CIUDAD.

Asunto: Autorización para ejecución de tesis

“Tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que lo suscritos, egresados de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, , tienen como objetivo optar el título profesional de Licenciado en administración, para lo cual deben de cumplir con un requisito académico de presentar una tesis” : **“Manejo de equipo y su influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de la Cruz, Región Tumbes, 2019”**.

“Siendo necesario para su ejecución de la tesis, aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos, para cumplir este cometido. En tal sentido, solicitamos a usted la debida autorización para aplicar las técnicas de campo y recopilar otra información pertinente de su representada, considerando su confidencia; y de esta manera culminar con éxito el trabajo de investigación y lograr nuestros objetivos profesionales”.

“Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo”.

Atentamente,

**Br. Richard E. Torres Cardozo**

**Tesista**

**Br. Carmen Isabel Timaná Preciado**

**Tesista**