



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

### **ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**



#### **EFICACIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANGANI-2023.**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. AURELIO SUPO MAMANI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
SOCIAL**

**PUNO – PERÚ**

**2024**



Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

Eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani-2023

AUTOR

Aurelio Supo Mamani

RECUENTO DE PALABRAS

16836 Words

RECUENTO DE CARACTERES

95118 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

104 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.1MB

FECHA DE ENTREGA

Sep 12, 2024 11:09 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 12, 2024 11:10 PM GMT-5

● 18% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 17% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 13% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

  
Dr. Mauro Octavio Tapia Cruz  
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN  
E.P. CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

  
Dra. Yudi J. Yucra Mamani  
DOCENTE



## DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a Dios, quien ha guiado mi camino y me ha otorgado valor y fortaleza. Su presencia me ha brindado la perseverancia necesaria para seguir adelante, incluso en los momentos en que he estado a punto de caer. Por ello, con toda la humildad de mi corazón, quiero expresar mi más sincero agradecimiento.

A mi padre Oswaldo Supo Tacca, quien me ha formado con buenos sentimientos, hábitos y valores. Su apoyo ha sido fundamental para salir adelante en los momentos más difíciles de mi vida. A mi madre Francisca, quien me dio la vida. Aunque lo perdí a muy temprana edad, sé que desde el cielo siempre ha estado cuidándome y guiándome.

Quiero dedicar y agradecer a mis hermanos y hermanas por acompañarme en este duro pero gratificante camino. Gracias por brindarme su apoyo incondicional desde el principio hasta el final. Son personas admirables que me han demostrado su bondad y amor fraternal en todo momento. Su presencia y cariño han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

*Aurelio Supo.*



## AGRADECIMIENTOS

*Al Instituto de Investigación Social y Empresarial (IDISEM) de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, por la asesoría en el desarrollo del trabajo de investigación, en particular a la D.Sc. Yudi Janeh Yucra Mamani.*

*A los miembros del jurado revisor; Dr. Javier A. Apaza Quispe, D.Sc. Liceli G. Peñarrieta Bedoya y M.Sc. Magda R. Flores Rodríguez, por sus sabios consejos y sugerencias que permitieron mejorar esta investigación.*

*Al alcalde de la Municipalidad distrital de Marangani, Prof. Filomeno Condori Mamani y trabajadores por todo su apoyo y facilidades brindadas para la recolección de información.*

*A todos ellos, gracias por permitirme conocerlos.*

***Aurelio Supo.***



# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	
<b>RESUMEN .....</b>	<b>13</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>19</b>
1.2.1. Pregunta general.....	19
1.2.2. Preguntas específicas .....	19
<b>1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>20</b>
1.3.1. Hipótesis general .....	20
<b>1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>20</b>
1.4.1. Objetivo general .....	20
1.4.2. Objetivos específicos .....	20
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b>	
<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>21</b>
2.1.1. Antecedentes a nivel internacional.....	21



2.1.2.	Antecedentes a nivel nacional .....	22
2.1.3.	Antecedentes locales .....	24
<b>2.2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.2.1.	Eficacia del trabajo en equipo .....	25
2.2.2.	Liderazgo y claridad de objetivos y tareas .....	26
2.2.3.	Toma de decisiones y resolución de problemas .....	29
2.2.4.	Clima laboral .....	31
<b>2.3.</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>35</b>
2.3.1.	Eficacia del trabajo en equipo .....	35
2.3.2.	Liderazgo y claridad de objetivos y tareas .....	35
2.3.3.	Toma de decisiones y resolución de problemas .....	36
2.3.4.	Clima laboral .....	36
2.3.5.	Aceptación y papel del líder .....	36
2.3.6.	Claridad y aceptación de objetivos .....	36
2.3.7.	Comprensión de tareas asignadas .....	37
2.3.8.	Método claro para toma de decisiones .....	37
2.3.9.	Decisiones por consenso y aceptación .....	37
2.3.10.	Resolución de problemas .....	37
2.3.11.	Contribución del líder al clima laboral .....	38
2.3.12.	Aceptación de críticas de manera positiva .....	38
2.3.13.	Aceptación de diferencias .....	38
2.3.14.	Los conflictos se centran en personas .....	38

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

<b>3.1.</b>	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....</b>	<b>39</b>
-------------	--	-----------



<b>3.2. MÉTODO .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>40</b>
3.5.1. Población.....	40
3.5.2. Técnicas e instrumento.....	40
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
<b>4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....</b>	<b>43</b>
4.1.1. Objetivo general .....	43
4.1.2. Objetivo específico 1.....	44
4.1.3. Objetivo específico 2.....	57
4.1.4. Objetivo específico 3.....	68
<b>4.2. DISCUSIÓN .....</b>	<b>79</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>

**Área** : Relaciones públicas.

**Tema** : Eficacia del trabajo en equipo.

**Fecha de sustentación:** 19 de setiembre DEL 2024



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.....	43
<b>Figura 2.</b> Eficacia de liderazgo, claridad de objetivos y tareas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.....	45
<b>Figura 3.</b> Indicador: Hay un líder aceptado por todos.....	46
<b>Figura 4.</b> Indicador: Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos. ....	48
<b>Figura 5.</b> Indicador: El líder ha establecido normas y tareas claras para todos. ....	49
<b>Figura 6.</b> Indicador: Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos y metas. ....	51
<b>Figura 7.</b> Indicador: Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.....	52
<b>Figura 8.</b> Indicador: Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas. ....	54
<b>Figura 9.</b> Indicador: El líder facilita la comunicación y la participación entre todos los trabajadores de la Municipalidad.....	55
<b>Figura 10.</b> Eficacia de proceso de toma de decisiones y Resolución de Problemas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.....	57
<b>Figura 11.</b> Indicador: La comunicación es clara, fluida y precisa. ....	59
<b>Figura 12.</b> Se escuchan las opiniones de todos. ....	60
<b>Figura 13.</b> Se ha acordado un método para tomar decisiones. ....	62
<b>Figura 14.</b> Las decisiones se toman por consenso. ....	63
<b>Figura 15.</b> Cuando no se toman decisiones por consenso, las aceptan todos. ....	64



<b>Figura 16.</b>	Se generan alternativas de solución ante los problemas.....	66
<b>Figura 17.</b>	Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa. ....	67
<b>Figura 18.</b>	Eficacia del clima laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.....	69
<b>Figura 19.</b>	Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas. ....	70
<b>Figura 20.</b>	Se desarrollan planes alternativos de trabajo.....	72
<b>Figura 21.</b>	El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos y metas del equipo. ....	73
<b>Figura 22.</b>	Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva .....	75
<b>Figura 23.</b>	Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.....	76
<b>Figura 24.</b>	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas. ....	78



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani - 2023.....	43
<b>Tabla 2.</b> Eficacia de liderazgo, claridad de objetivos y tareas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.....	44
<b>Tabla 3.</b> Indicador: Hay un líder aceptado por todos. ....	46
<b>Tabla 4.</b> Indicador: Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos. ....	47
<b>Tabla 5.</b> Indicador: El líder ha establecido normas y tareas claras para todos. ....	49
<b>Tabla 6.</b> Indicador: Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos y metas. ....	50
<b>Tabla 7.</b> Indicador: Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.....	52
<b>Tabla 8.</b> Indicador: Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas. ....	53
<b>Tabla 9.</b> Indicador: El líder facilita la comunicación y la participación entre todos los trabajadores de la Municipalidad.....	55
<b>Tabla 10.</b> Eficacia de proceso de toma de decisiones y Resolución de Problemas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023. ....	57
<b>Tabla 11.</b> Indicador: La comunicación es clara, fluida y precisa. ....	58
<b>Tabla 12.</b> Se escuchan las opiniones de todos. ....	60
<b>Tabla 13.</b> Se ha acordado un método para tomar decisiones.....	61
<b>Tabla 14.</b> Las decisiones se toman por consenso. ....	63
<b>Tabla 15.</b> Cuando no se toman decisiones por consenso, las aceptan todos. ....	64



<b>Tabla 16.</b>	Se generan alternativas de solución ante los problemas.....	65
<b>Tabla 17.</b>	Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa. ....	67
<b>Tabla 18.</b>	Eficacia del clima laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023. ....	68
<b>Tabla 19.</b>	Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.....	70
<b>Tabla 20.</b>	Se desarrollan planes alternativos de trabajo.....	71
<b>Tabla 21.</b>	El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos y metas del equipo. ....	73
<b>Tabla 22.</b>	Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva .....	74
<b>Tabla 23.</b>	Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.....	76
<b>Tabla 24.</b>	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas. ....	77



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 1.</b> Operacionalización de variables .....	90
<b>Anexo 2.</b> Instrumento .....	91
<b>Anexo 3.</b> Resultados de las variables y sus dimensiones .....	93
<b>Anexo 4.</b> Carta de autorización .....	96
<b>Anexo 5.</b> Evidencias fotográficas.....	97
<b>Anexo 6.</b> Base de datos .....	99
<b>Anexo 7.</b> Declaración jurada de autenticidad de tesis.....	103
<b>Anexo 8.</b> Autorización para el depósito de tesis en el Repositorio Institucional....	104



## RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar la eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023. La investigación fue cuantitativa, de nivel descriptivo, diseño no experimental, de tipo transversal. La muestra fue censal estuvo constituida por 115 trabajadores. La técnica fue la encuesta y su instrumento de recolección de datos un cuestionario validado sobre eficacia del trabajo en equipo, que se aplicó a los mismos trabajadores de la municipalidad. Los resultados, muestran que la eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores fue bastante satisfactoria (52,2%), se identificó que el liderazgo y la claridad de objetivos y tareas, fue identificada en el nivel de excepcional (52,2%), se determinó que el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas fue reconocido en el nivel de excepcional (48,7%), el clima laboral entre los trabajadores fue puntualizada en el nivel de bastante satisfecho (53,0%). Se concluye que los trabajadores municipales perciben un nivel entre bastante satisfecho para el trabajo en equipo.

**Palabras clave:** Eficacia del trabajo, Trabajadores, Trabajo en equipo.



## ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the effectiveness of teamwork in the workers of the District Municipality of Marangani - 2023. The research was quantitative, descriptive level, non-experimental design, cross-sectional. The census sample consisted of 115 workers. The technique was the survey and its data collection instrument a questionnaire on the effectiveness of teamwork, an instrument validated and adapted for the present study, which was applied to the same municipality workers. The results show that the effectiveness of teamwork in the workers was quite satisfactory (52.2%), it was identified that leadership and clarity of objectives and tasks were identified at the level of exceptional (52.2%). , it was determined that the decision-making and problem-solving process was recognized at the level of exceptional (48.7%), the work environment among workers was rated at the level of quite satisfied (53.0%). It is concluded that municipal workers perceive a level between quite satisfied for teamwork.

**Keywords:** Work effectiveness, Workers, Teamwork.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

La eficacia del trabajo en equipo en el ámbito laboral ha sido objeto de numerosos estudios que han demostrado su impacto positivo en el rendimiento de las organizaciones. En particular, en el sector público, donde la coordinación y colaboración entre los miembros de un equipo son fundamentales para el logro de los objetivos institucionales, el trabajo en equipo cobra una relevancia aún mayor.

En este marco, la Municipalidad Distrital de Marangani, es una institución que promueve el turismo y el bienestar humano, ejerciendo una democracia participativa a través de la consulta institucional y la participación comunitaria organizada y el acceso a la información, con una administración honesta, transparente, eficaz y eficiente con profundo sentido social, que brinda servicio de calidad para mejorar y preservar la calidad de vida de la población. La municipalidad cuenta con un equipo de trabajo conformado por 115 trabajadores, entre contratados y nombrados. No obstante, actualmente enfrenta desafíos críticos relacionados con la eficacia del trabajo en equipo entre sus trabajadores, lo que repercute negativamente en el cumplimiento de sus objetivos institucionales y en la calidad de los servicios ofrecidos.

Esta investigación se enfoca en la eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani (Cusco). La premisa conjetural de este estudio postula que la eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de esta municipalidad es insuficiente.

El estudio abordó la problemática sobre la eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023, a partir de los propios



trabajadores, lo que será útil para los funcionarios municipales, para acceder a información detallada y fundamentada sobre las deficiencias identificadas en el trabajo en equipo. Este estudio permitirá entender los obstáculos que afectan la eficacia laboral en la municipalidad, así como implementar estrategias y acciones destinadas a impulsar la eficacia en dicha municipalidad.

Por tanto, la investigación está estructurada en IV capítulos, el capítulo I aborda la introducción, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, hipótesis de la investigación, el capítulo II consiste en la revisión de la literatura, antecedentes de la investigación, marco teórico, marco conceptual, el capítulo III está constituido por materiales y métodos, el capítulo IV está orientado a los resultados y discusión, finalmente se hacen las pertinentes conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El estudio sobre la eficacia del trabajo en equipo en la Municipalidad distrital de Marangani 2023 tiene importantes implicaciones para el campo de las organizaciones y la administración pública. Diversos autores han enfatizado la relevancia de este tema en el logro de metas y la mejora del desempeño laboral.

Dado que son muy pocos los estudios que se han centrado en el tema de la eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de los municipios distritales, esta investigación espera complementar el conjunto actual de información sobre este importante tema.

Según Katzenbach y Smith (1993), afirman que el trabajo en equipo bien ejecutado puede crear sinergia, permitiendo a los empleados alcanzar metas que de otro modo serían imposibles de alcanzar individualmente. Asimismo, la colaboración efectiva



dentro de un equipo puede impactar positivamente el ambiente de trabajo al fomentar un sentido de pertenencia y cohesión entre los miembros (Robbins y Judge, 2019).

En la actualidad, las instituciones más competitivas que ofrecen los mejores servicios para la sociedad dentro de su área de influencia están estructuradas y trabajando en equipo, capaces de adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes a lo largo del tiempo en este mundo globalizado y de alta tecnología; incluso hoy en día, muchas entidades no contratan solo empleados, sino equipos completos, buscando la máxima eficiencia para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, dentro de ello las empresas privadas y también las públicas.

Según el artículo 1 de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972), la Municipalidad Distrital de Marangani es una entidad clave en la organización territorial del estado. La participación directa de la comunidad en los asuntos públicos. Su trabajo es fundamental para el desarrollo local, y tienen autonomía para gestionar los intereses de sus colectividades. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno encargados de fomentar el desarrollo local, con plena capacidad y personería jurídica para cumplir sus objetivos; sin embargo, algunas municipalidades tienen obstáculos para lograr sus objetivos y metas institucionales.

La Municipalidad Distrital de Marangani, ubicada en la provincia de Canchis del departamento de Cusco, enfrenta un desafío crítico relacionado con la eficacia del trabajo en equipo entre sus trabajadores. Esta problemática se manifiesta en la ejecución deficiente de tareas, así como en dificultades en la planificación y organización laboral, lo que impacta negativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales, también repercute en la calidad de los servicios ofrecidos, afectación de la satisfacción laboral. Por lo tanto, es fundamental abordar esta situación para promover un ambiente



laboral más efectivo, aumentar la eficacia y asegurar el cumplimiento de las obligaciones de la municipalidad.

Barbosa (2019), en un estudio sobre la eficacia laboral en el Perú, señala que un 28 % de los trabajadores indican muy pocas veces han alcanzado la eficacia; además, el 24 % de los trabajadores manifiestan que nunca han logrado la eficacia. Estos hallazgos develan una problemática latente respecto de organizaciones, incluidas las municipalidades.

Además, otro de los problemas que se registra es la falta de un liderazgo efectivo, la claridad, metas, lo que a generaría desmotivación y un desempeño deficiente en el personal. Robbins y Judge (2019), sostienen que un liderazgo fuerte es crucial para influir en los miembros del equipo y motivarlos a lograr objetivos comunes. Además, las funciones y responsabilidades poco claras pueden dificultar la colaboración y la coordinación dentro del equipo (Katzenbach y Smith, 1993).

Otra cuestión que debe abordarse tiene que ver con el proceso de toma de decisiones y la resolución de problemas del equipo. Según Tuckman (1965) un equipo maduro y eficaz debe desarrollar habilidades interpersonales para la resolución de problemas y la toma de decisiones.

El clima laboral entre los trabajadores es un aspecto crucial en toda organización de acuerdo con un artículo publicado en el diario (Perú 21, 2018), informó que más del 86% de los ciudadanos peruanos consideran la posibilidad de renunciar a sus puestos de trabajo debido al mal clima laboral que experimentan.

Pérez (2019) sostiene que, si no se proporciona un entorno propicio para el desempeño efectivo de las funciones laborales, resulta difícil alcanzar los objetivos



laborales. Por lo tanto, se hace necesario implementar una transformación integral en el sector público correspondiente para abordar esta problemática.

La presente investigación abordó la problemática sobre la eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023, a partir de los propios trabajadores, lo que fue útil para los funcionarios de la Municipalidad para acceder a información detallada y fundamentada sobre las deficiencias identificadas en el trabajo en equipo. Este estudio permitió entender los obstáculos que afectan la eficiencia y la efectividad laboral en la municipalidad, así como implementar estrategias y acciones destinadas a impulsar la eficiencia en dicha municipalidad.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Cómo es la eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cómo es el liderazgo y la claridad de objetivos y tareas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023?
- ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones y Resolución de Problemas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023?
- ¿Cómo es el clima laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023?



### **1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Hipótesis general**

La eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani durante el año 2023 se evalúa como bastante satisfactoria por la calidad de liderazgo, la claridad en los objetivos y tareas, así como por el proceso de toma de decisiones y la resolución de problemas, también por el clima laboral en el equipo.

### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Describir cómo es la eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar el liderazgo y la claridad de objetivos y tareas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.
- Examinar el proceso de toma de decisiones y Resolución de Problemas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.
- Identificar cómo es el clima laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. Antecedentes a nivel internacional

Paz (2016), en su investigación para obtener el título profesional de Psicóloga Industrial, realizó un estudio sobre “El Trabajo en Equipo influye en el desempeño laboral del personal de la Agencia de Promoción Económica Conquito”, Universidad Central de Ecuador donde se validaron y adaptaron al contexto ecuatoriano, se aplicó a 65 personas que fueron seleccionadas de las siguientes categorías Apoyo corporativo, Agricultura Urbana Participativa (AGRUPAR), Cadenas Productivas, Economía Popular y Solidaria, Emprendimiento e Innovación, Empleo y Capacitación, Legal, Comunicación y Responsabilidad Social. Garantizaron confiabilidad: Análisis de validez de confiabilidad de los instrumentos. Concluye con los datos obtenidos al aplicar el cuestionario de trabajo en equipo En cuanto al desempeño laboral, se puede afirmar que el trabajo en equipo tiene un impacto. El Desempeño de los empleados de Conquito a través de la asociación, además de contribuir al desarrollo y crecimiento de la organización, los miembros de la organización Mejorar el desempeño de los empleados. A partir de la utilización de herramientas de Trabajo en Equipo se puede inferir que Conquito realiza los trabajos, colaboran para lograr Metas y objetivos alcanzados a través de una comunicación efectiva y un liderazgo participativo, lo que hace que sus actividades funcionen mejor. Además, Permiten la cohesión y mantienen el compromiso institucional. Se desprende de una encuesta sobre el desempeño laboral del personal de Conquito se desprende Los



empleados tienen la capacidad de producir, ejecutar, desarrollar y crear su propio trabajo. Calidad, hacen sentir a los empleados cuando aportan ideas. Estar comprometido con las metas y objetivos de la organización. Debido a la cohesión, la relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral es coherente. Los empleados se benefician de la comunicación, la confianza y la colaboración que mantienen facilitando su trabajo. Trabaja con otros, tomando iniciativa en sus actividades, y por tanto, asumiendo la responsabilidad de la función. Los resultados se ejecutan según su relevancia.

### **2.1.2. Antecedentes a nivel nacional**

Vizcarra (2016) en su Tesis para obtener el título profesional de Maestro en Administración de Negocios – MBA, realizó un estudio sobre “Liderazgo y trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Tcontacto SAC. Lima. 2016”, Universidad Cesar Vallejo donde se adaptaron y validaron al contexto peruano. Se aplicó a 70 empleados en Tcontacto SAC. Garantizaron la confiabilidad: confiabilidad del instrumento, interpretación Alfa de Cronbach, procesamiento de casos de piloto. Concluyen basándose en resultados de análisis cuantitativos. De esta manera responde al objetivo general que es determinar la relación que existe entre el Liderazgo y el trabajo en equipo de la empresa Tcontacto SAC. En Lima en 2016. El estudio encontró una fuerte correlación entre el liderazgo y el trabajo en equipo, con un valor de significancia de 0.000. La investigación también descubrió que los estilos de liderazgo transformacional, transicional y organizacional están significativamente relacionados con el trabajo en equipo. Los resultados del estudio sugieren que los estilos de liderazgo pueden influir en el trabajo en equipo, siendo el liderazgo transformacional el que tiene la correlación más fuerte. Estudios de otros autores como Medina (2010) encontró que la confianza



y el respeto son esenciales para un liderazgo efectivo, mientras que Acuña (2010) encontró que los líderes orientados hacia los resultados y la innovación pueden mejorar el rendimiento del equipo. Castro (2014) también encontró que un clima laboral positivo y un liderazgo transformacional pueden mejorar el trabajo en equipo. En conclusión, el estudio proporciona evidencia de la relación entre el trabajo en equipo y el liderazgo en equipo en la empresa Tcontacto SAC. Los hallazgos sugieren que un liderazgo efectivo puede tener un impacto positivo en el trabajo en equipo y el rendimiento organizacional. El estudio también destaca la importancia de una comunicación clara, objetivos compartidos y una cultura organizacional de apoyo para promover el trabajo en equipo.

Rivera (2017) en su tesis titulado “Toma de decisiones y resolución de conflictos en la administración de la Región de Educación – Pasco, 2017”, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión donde se adaptaron y validaron al contexto peruano. Se aplicó a 28 trabajadores y directivos administrativos. Garantizaron la confiabilidad: confiabilidad del instrumento, interpretación Alfa de Cronbach, procesamiento de prueba piloto. Concluyen basándose en resultados de análisis cuantitativos. De esta manera, cumple con el objetivo general que es determinar cómo se relacionan la toma de decisiones y el proceso de resolución de problemas en la administración de la Región de Educación – Pasco. Los resultados del estudio muestran una alta correlación entre el proceso de resolución de conflictos y el compromiso ( $r=0.613$ ), flexibilidad de planes ( $r=0.900$ ) y toma de decisiones ( $r=0.796$ ) en la administración de la Oficina de Educación Regional en Pasco. Por otro lado, estos resultados sugieren que el proceso de resolución de conflictos tiene un impacto significativo en la administración de la Oficina de Educación Regional en Pasco, y que una resolución efectiva de conflictos puede



llevar a una mejor toma de decisiones, una mayor flexibilidad en la planificación y un mayor compromiso entre los trabajadores administrativos y directivos.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Surco (2018) presentado para optar el título profesional en Ciencias de la Comunicación Social, tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de Sociedad de Beneficencia Pública de Puno - 2017”, Universidad Nacional del Altiplano Puno donde se adaptaron y validaron al contexto de la ciudad de Puno. Se aplicó a 47 trabajadores entre contratados y nombrados, Garantizaron confiabilidad: Análisis de validez de confiabilidad de los instrumentos Chi cuadrado de Pearson. Concluyen basándose en resultados de análisis cuantitativos. De esta manera, cumple con el objetivo general que es determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno -2017. Los resultados muestran que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno. Las dimensiones del clima organizacional como las relaciones interpersonales, el reconocimiento y la comunicación se relacionan directamente con el desempeño de los trabajadores en términos de productividad, eficacia y eficiencia.

Carbajal y Challco (2018) presentado para optar el título profesional en Ciencias de la Comunicación Social, tesis titulada “Comunicación interpersonal y clima organizacional en la Dirección Regional de Educación Puno-2018”, Universidad Nacional del Altiplano Puno, donde se adaptaron y validaron al contexto de la ciudad de Puno. Se aplicó a 120 trabajadores entre contratados,



destacados, nombrados, programas educativos y servicio de apoyo, Garantizaron confiabilidad: Análisis de validez de confiabilidad de los instrumentos. Concluyen basándose en resultados de análisis cuantitativos. De esta manera, cumple con el objetivo general que es Determinar qué relación existe entre la Comunicación Interpersonal y el Clima Organizacional en la Dirección Regional de Educación Puno. Los resultados evidencian que, si bien existen aspectos positivos en la comunicación interpersonal y el clima organizacional, aún hay oportunidades de mejora, especialmente en la comunicación verbal entre compañeros y la información proporcionada por los directivos. Fortalecer estos elementos contribuirá a un mejor trabajo en equipo y liderazgo en la institución.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Eficacia del trabajo en equipo**

La mayoría de las organizaciones reconocen la relevancia del trabajo en equipo, no solo como una estrategia para aumentar su competitividad, sino también como un método de organización laboral que contribuye a mejorar el ambiente de trabajo, la comunicación interna, la integración de nuevos miembros y la difusión de los valores y la cultura de la empresa. (Paucar, 2001, p. 139)

No obstante, los sistemas de trabajo en equipo no solo son beneficiosos a nivel organizacional, sino que también ofrecen ventajas significativas para las personas que forman parte de los equipos. Los individuos son fundamentales en el desarrollo y funcionamiento de estos equipos, actuando como fuerzas impulsoras. Entre los beneficios clave se encuentran la satisfacción de las necesidades de pertenencia y la facilitación del crecimiento personal y profesional



de los miembros, gracias al reconocimiento, apoyo y retroalimentación proporcionados por sus compañeros (Paucar, 2001, p. 139).

Asimismo, los equipos satisfacen estas necesidades aportando una amplia gama de conocimientos, habilidades y experiencias, lo que les permite dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados. De esta manera, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento dependen en gran medida de la eficacia de los equipos (Wutchy, et al. 2007).

### **2.2.2. Liderazgo y claridad de objetivos y tareas**

Sinek (2009) define el liderazgo como la capacidad de inspirar a las personas a actuar con base a un propósito o propósito común, enfatizando la importancia de comunicar la visión de un líder de manera clara y concisa para que otros puedan entenderla y aceptarla.

Por otro lado, Lencioni(2002) expresa que la claridad de objetivos y tareas es la capacidad de establecer objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados (SMART) resaltando la importancia de comunicar claramente los objetivos a todos los miembros del equipo y crear un plan de acción para lograrlos.

En consecuencia, un líder eficaz debe poder inspirar a las personas, establecer metas claras y desarrollar un plan para alcanzarlas. La claridad en los objetivos y las tareas ayuda a las personas y a los equipos a centrarse en lo que es importante y a lograr los objetivos de manera eficiente.



### 2.2.2.1. Aceptación y papel del líder

La aceptación y papel del líder dentro de la dimensión Liderazgo y claridad de objetivos y tareas es fundamental para el éxito del equipo. Según Zaccaro et al., (2018), un líder que es aceptado por su equipo no solo guía, sino que también actúa como un facilitador que promueve la colaboración y la cohesión. La aceptación del líder por parte del equipo es crucial para establecer un ambiente de confianza y respeto, lo que a su vez influye positivamente en la eficacia del trabajo en equipo.

Así, el liderazgo implica ejercer poder, ser un agente de cambio y tener la capacidad de influir en la conducta y el desempeño de los miembros del grupo para lograr objetivos organizacionales, individuales u grupales. El cumplimiento de objetivos es una forma común de medir la eficacia de un líder.

Según Fiedler (1967), los líderes de la misión funcionan mejor en condiciones favorables o extremadamente desfavorables. En circunstancias positivas, el líder puede concentrarse por completo en la misión si tiene un objetivo, una buena relación interpersonal y la aceptación del grupo. En circunstancias extremadamente negativas, el líder puede dedicar todo su tiempo a trabajar para mejorar la percepción de los miembros.

Además, el liderazgo centrado en las personas es probablemente más efectivo en esas circunstancias moderadamente buenas o malas, en las que el líder tiene más que ganar al mejorar las relaciones interpersonales, aclarar el objetivo y desarrollar credibilidad con el grupo (Zvunklys, 2023).



### **2.2.2.2. Claridad y aceptación de objetivos**

Pachano (2023) sostiene para trabajar de manera efectiva y colaborativa, es fundamental que todos los miembros del equipo tengan claro de los objetivos y los roles que se espera que desempeñen. Al establecer objetivos realistas y alcanzables, definir roles y responsabilidades claros, fomentar el trabajo en equipo y monitorear el progreso del equipo, los líderes son esenciales. Para maximizar la eficacia y lograr una sensación de logro cuando se alcanzan los objetivos compartidos, es esencial que los miembros del equipo acepten los objetivos.

Además, la aceptación de objetivos implica que todos los involucrados en el proceso reconozcan y respalden estos objetivos, lo que es esencial para fomentar un ambiente de colaboración y compromiso. Según Vandebos (2010), un estilo uniforme en la presentación de trabajos científicos ayuda a la comunicación clara de los resultados, lo que es crucial para la aceptación de los objetivos planteados. La coherencia en la redacción y la presentación de los objetivos contribuye a que estos sean aceptados y comprendidos por todos los participantes en el proyecto.

### **2.2.2.3. Comprensión de tareas asignadas**

La comprensión de tareas asignadas implica la capacidad de los miembros del equipo para entender y realizar las actividades propuestas por el líder o el encargado, con el fin de alcanzar los objetivos comunes. La satisfacción del trabajador depende de las recompensas que se reciben por completar las tareas asignadas para un puesto de trabajo específico, así



como de las compensaciones que el empleado cree que debería recibir. Esta teoría representa la importancia de diferenciar las relaciones entre los motivadores intrínsecos y extrínsecos en el trabajo, asignándoles un papel diferente en el proceso de motivación del colaborador (Gonzales, 2015).

De acuerdo con Hackman y Wageman (2017), la claridad en la comprensión de las tareas asignadas permite a los miembros del equipo desempeñar sus roles de manera efectiva. Esta comprensión reduce la ambigüedad y mejora la colaboración, lo que resulta en un aumento de la eficacia del trabajo en equipo.

### **2.2.3. Toma de decisiones y resolución de problemas**

La capacidad tomar decisiones y resolver de problemas es esencial en la eficacia del trabajo en equipo. Según Vroom y Yetton (2018), un método claro para la toma de decisiones permite a los equipos abordar problemas de manera sistemática y eficiente. La implementación de procesos de decisión estructurados no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también fomenta la participación activa de todos los miembros, lo que es crucial para el compromiso y la cohesión del equipo.

La toma de decisiones por consenso y aceptación es un indicador clave en esta dimensión. Según Fisher (2020), cuando los equipos toman decisiones de manera consensuada, se fortalece la cohesión grupal y se incrementa la satisfacción de los miembros. Este enfoque no solo asegura que todas las voces sean escuchadas, sino que también promueve un sentido de propiedad sobre las decisiones tomadas, lo que puede resultar en una mayor motivación y compromiso hacia los objetivos del equipo.

Por otro lado, Puig (2014) ofrece una guía completa para la resolución de problemas, desde la identificación del problema hasta la implementación de la solución. El autor destaca la importancia del pensamiento crítico y la creatividad en el proceso de resolución de problemas.

#### **2.2.3.1. Método claro para toma de decisiones**

El "Método Claro para la Toma de Decisiones" es un "enfoque racional para la toma de decisiones que implica seguir una serie de pasos específicos para evaluar opciones y seleccionar la mejor". La objetividad, el análisis lógico y la consideración de múltiples puntos de vista son características distintivas de este enfoque (Harvard, 2024).

Según Khaneman(2023), define la toma de decisiones que ayuda a las personas a superar sesgos cognitivos y a tomar decisiones más racionales, es el Método Claro para la Toma de Decisiones. Este enfoque se basa en comprender los sesgos cognitivos que pueden afectar el juicio y crear métodos para reducir su impacto.

#### **2.2.3.2. Decisiones por consenso y aceptación**

La decisión basada en el consenso y la aceptación es un indicador fundamental. Según Fisher (2020), este enfoque fortalece la cohesión grupal y aumenta la satisfacción de los miembros, asegurando que todas las voces sean escuchadas y promoviendo un sentido de propiedad sobre las decisiones tomadas.

Shiva (1993), apoya la toma de decisiones por consenso como una forma más participativa y democrática de administrar los recursos



naturales. Al priorizar el consenso, se busca llegar a acuerdos que reflejen las necesidades y preocupaciones de todos los involucrados, en lugar de imponer decisiones unilaterales.

### **2.2.3.3. Resolución de problemas**

La capacidad para resolver de problemas es un aspecto crítico que define la eficacia del trabajo en equipo. Según West, (2019), los equipos que desarrollan habilidades efectivas de resolución de problemas son más capaces de enfrentar desafíos y adaptarse a cambios inesperados, lo que mejora el rendimiento del equipo y fomenta un ambiente de aprendizaje continuo.

De acuerdo a Whetten y Cameron (2011) indican la capacidad de resolver problemas es esencial en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que una persona tenga que resolver algún problema. Especialmente el trabajo de un líder y su equipo incluye la resolución de problemas. No habría necesidad de contratar directivos y formar equipos si las empresas no tuvieran problemas. Como resultado, es difícil creer que alguien es incapaz para resolver problemas. Tenga éxito en su trabajo como director. Sea creativo y analítico en su enfoque para la resolución de problemas. Aunque cada tipo de problema requiere una variedad de habilidades, los líderes efectivos pueden resolver problemas de manera creativa y analítica. (p. 174)

### **2.2.4. Clima laboral**

El Clima laboral es otra dimensión significativa que impacta la eficacia del trabajo en equipo. Según Schneider et al., (2017), la contribución del líder al clima



laboral es fundamental para crear un ambiente positivo que fomente la colaboración y el rendimiento. Un líder que promueve un clima de confianza y respeto genera un espacio donde los miembros del equipo se sienten valorados y motivados para contribuir activamente.

Del mismo modo James y Jones (2007), proponen una definición multifacética de ambiente de trabajo, definiendo el ambiente de trabajo como “el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de la organización que reflejan la atmósfera y el ambiente de trabajo e influyen en los empleados, los grupos de trabajo y la organización en su conjunto”.

#### **2.2.4.1. Contribución del líder al clima laboral**

En el ámbito del clima laboral, la contribución del líder al clima laboral es fundamental. Según Schneider et al., (2017), un líder que promueve un clima de confianza y respeto crea un espacio donde los miembros del equipo se sienten valorados y motivados para contribuir activamente.

Es relevante mencionar que lograr y mantener la satisfacción entre todos los empleados no es fácil. Porque, como ya se mencionó, las organizaciones tienen diferentes mentalidades, diferentes culturas y costumbres. Lo que resulta bueno para algunas personas y no para otras es que el liderazgo en realidad se trata de la capacidad y habilidad para manejar estas situaciones para garantizar el mejor ambiente de trabajo. Porque al final, nos guste o no, el ser humano es lo que más importa. Es el corazón del trabajo, lo más importante, y sin asumirlo no tiene sentido hablar de herramientas de gestión avanzadas.



Pons y López(2013), Indican gracias a la evolución del pensamiento y los constantes cambios que hoy enfrentamos a diario, organizaciones han influido positivamente en la actitud de sus empleados con el fin de crear una movilización espontánea para lograr las metas y los objetivos propuestos.

Según Pons y López(2013), Afirman que las empresas tienen una variedad de formas de fortalecer el sentido de pertenencia para influir positivamente en las actitudes de los miembros. Uno de ellos, y el más importante, es cómo desarrollar el liderazgo.

#### **2.2.4.2. Aceptación de críticas de manera positiva**

La disposición a recibir críticas de manera positiva es un indicador que refleja la salud del clima laboral. Según Stone y Heen (2018), un ambiente donde las críticas son bien recibidas permite a los equipos aprender y mejorar continuamente, fortaleciendo las relaciones interpersonales y mejorando la eficacia del equipo.

De acuerdo con Deweck(2006), Distingue entre dos tipos de mentalidad, mentalidad fija y mentalidad de crecimiento. Las personas con una mentalidad fija tienden a ponerse a la defensiva e ignorar las críticas porque creen que sus habilidades e inteligencia siguen siendo las mismas. Por el contrario, las personas con mentalidad de crecimiento creen que sus habilidades pueden desarrollarse mediante trabajo duro y dedicación. Por tanto, son más receptivos a las críticas y las ven como una oportunidad para aprender y mejorar.



Según Brown (2018) La vulnerabilidad se define como la capacidad de ser abierto y honesto, incluso ante la posibilidad de ser juzgado o criticado. La vulnerabilidad es fundamental para generar confianza y aceptar las críticas de manera positiva.

#### **2.2.4.3. Aceptación de diferencias**

La valoración de las diferencias es crucial en el clima laboral. Según Ely y Thomas, (2018), los equipos que valoran la diversidad tienden a ser más innovadores y efectivos, enriqueciendo la dinámica del equipo y fomentando un ambiente inclusivo.

Gómez y Acosta(2003) expresan habiendo enfrentado y superado las diferencias, el grupo desarrolla relaciones estrechas y muestra unidad. Mayor sentido de camaradería. Esto crea una atmósfera de reconocimiento mutuo y aceptación de las diferencias. Esta etapa finaliza cuando el grupo logra una estructura estable y desarrolla expectativas comunes por parte de sus miembros sobre lo que se define como comportamiento correcto.

#### **2.2.4.4. Los conflictos se centran en personas**

Los conflictos se centran en personas, es un indicador relevante. Según Jehn (2019), hay que reconocer que los conflictos pueden surgir por diferencias personales, permite a los equipos gestionar los conflictos de manera constructiva, enfocándose en las tareas y no en las relaciones personales, lo que mejora la cohesión y la eficacia del grupo.

Patton y Stephens (2017) definen Los conflictos centrados en la persona como basados en diferencias interpersonales o emocionales en



lugar de desacuerdos sobre problemas o recursos, y estos conflictos son de naturaleza emocional y es difícil separar los problemas de las personas. Se enfatiza que puede ser más difícil de resolver porque es difícil.

Nierenberg y Greene (2016) Señalan que los conflictos centrados en la persona tienden a ser más “difusos” y “menos estructurados” que los conflictos centrados en tareas. Estos autores destacan la importancia de la inteligencia emocional y la comunicación en la resolución efectiva de este tipo de conflictos.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. Eficacia del trabajo en equipo**

La eficacia del trabajo en equipo se refirió a la capacidad de un grupo de individuos para lograr objetivos comunes de manera coordinada y eficiente. Según García et al., (2021), esta eficacia se manifestó a través de la sinergia entre los miembros del equipo, la optimización de recursos y la consecución de resultados superiores a los que se obtendrían individualmente.

### **2.3.2. Liderazgo y claridad de objetivos y tareas**

El liderazgo desempeñó un papel crucial en la eficacia del trabajo en equipo. Mendoza et al., (2020), señalaron que un liderazgo efectivo implicó la capacidad de establecer objetivos claros y asignar tareas de manera precisa, lo que facilitó la comprensión y el compromiso de los miembros del equipo.



### **2.3.3. Toma de decisiones y resolución de problemas**

La toma de decisiones y la resolución de problemas fueron procesos fundamentales en el trabajo en equipo. Según Pérez et al., (2018), estos procesos involucraron la identificación de alternativas, la evaluación de opciones y la implementación de soluciones de manera colaborativa, lo que contribuyó a la eficacia general del equipo.

### **2.3.4. Clima laboral**

El clima laboral se definió como el ambiente psicosocial en el que se desarrollaron las interacciones y actividades del equipo. De acuerdo con Pedraza (2020), un clima laboral positivo fomentó la cooperación, la confianza y el bienestar de los miembros del equipo, lo que a su vez influyó en su desempeño y eficacia.

### **2.3.5. Aceptación y papel del líder**

La aceptación del líder por parte del equipo y su papel en la dinámica grupal fueron aspectos cruciales para la eficacia del trabajo en equipo. Mendoza et al., (2020), destacaron que un líder aceptado y respetado pudo influir positivamente en la motivación y el compromiso de los miembros del equipo.

### **2.3.6. Claridad y aceptación de objetivos**

La claridad en la definición de objetivos y su aceptación por parte de los miembros del equipo fueron elementos esenciales para el éxito del trabajo colaborativo. García et al., (2021), enfatizaron que la comprensión compartida de los objetivos promovió la alineación de esfuerzos y la cohesión del equipo.



### **2.3.7. Comprensión de tareas asignadas**

La comprensión clara de las tareas asignadas a cada miembro del equipo fue fundamental para la eficacia del trabajo en conjunto. Pérez-Vallejo et al. (2018), señalaron que esta comprensión facilitó la coordinación y redujo los conflictos relacionados con roles y responsabilidades.

### **2.3.8. Método claro para toma de decisiones**

Un método claro y estructurado para la toma de decisiones contribuyó significativamente a la eficacia del trabajo en equipo. Según Pedraza (2020), este método proporcionó un marco de referencia que guía el proceso decisorio y promovió la participación equitativa de los miembros del equipo.

### **2.3.9. Decisiones por consenso y aceptación**

La toma de decisiones por consenso y su aceptación por parte de todos los miembros del equipo fueron indicadores de una dinámica grupal saludable. García et al., (2021), resaltaron que este enfoque fomentó el compromiso y la responsabilidad compartida en la implementación de las decisiones.

### **2.3.10. Resolución de problemas**

La capacidad de resolver problemas de manera efectiva fue un componente crucial de la eficacia del trabajo en equipo. Pérez et al., (2018), destacaron que esta habilidad implicó la identificación oportuna de desafíos, la generación de soluciones creativas y la implementación coordinada de acciones correctivas.



### **2.3.11. Contribución del líder al clima laboral**

El líder desempeñó un papel fundamental en la creación y mantenimiento de un clima laboral positivo. Mendoza et al., (2020), señalaron que un liderazgo efectivo promovió la comunicación abierta, el respeto mutuo y el reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo.

### **2.3.12. Aceptación de críticas de manera positiva**

La capacidad de aceptar y abordar las críticas de manera constructiva fue un indicador de madurez y eficacia en el trabajo en equipo. Pedraza (2020), enfatizó que esta habilidad fomentó el aprendizaje continuo y la mejora del desempeño individual y grupal.

### **2.3.13. Aceptación de diferencias**

La aceptación y valoración de las diferencias entre los miembros del equipo contribuyó a la diversidad de perspectivas y enfoques. García et al., (2021), destacaron que esta aceptación enriqueció la toma de decisiones y promovió la innovación en el equipo.

### **2.3.14. Los conflictos se centran en personas**

Los conflictos centrados en personas, en lugar de en ideas o tareas, fueron identificados como potenciales obstáculos para la eficacia del trabajo en equipo. Pérez et al., (2018), señalaron que la gestión adecuada de estos conflictos y su reorientación hacia aspectos productivos fueron esenciales para mantener un ambiente de trabajo saludable y eficaz.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

Este estudio se llevó a cabo en la Municipalidad Distrital de Marangani que se encuentra en la plaza de armas S/N provincia de Canchis departamento de Cusco, a 3 720 metros sobre el nivel del mar. Geográficamente, Se encuentra en las ubicaciones 14° 21' 25' 'de latitud hacia el sur y 71° 10' 8'' de longitud hacia el oeste.

#### 3.2. MÉTODO

La presente investigación es de enfoque cuantitativo. “Hace inferencias, obtenga información numérica sobre el mundo que lo rodea y califique sus hallazgos con la ayuda de la ciencia de la estadística”. (Muñoz, 2011)

#### 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación está diseñada para no ser experimental. “Se dice que los investigadores que no cambian sistemáticamente ninguna de las variables en sus estudios ha utilizado un diseño no experimental” (Hernández et al., 2014). No experimental porque las variables de estudio no serán manipuladas intencionalmente. Los datos se recopilarán en un único momento para definir las características de colaboración y desempeño de los empleados.

#### 3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es tipo descriptivo, se refiere a un enfoque de estudio que se orienta en describir detalladamente sin explorar relaciones entre variables. En ese sentido, (Hernández et al., 2014) en su libro “Metodología de la investigación”, proporcionan una



descripción detallada de la investigación descriptiva, donde señalan la importancia de describir y caracterizar una situación o fenómeno sin establecer relaciones causales o correlacionales entre las variables.

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.5.1. Población**

En relación con la población objeto de estudio, el investigador define la población según los términos del estudio, y la población incluye todo lo que se ajuste a esos términos. De la misma manera que un universo puede denominarse grupo, un grupo puede denominarse universo. (Mejía, 2005)

Según Tamayo (2006), define la muestra como: "Conjunto de operaciones realizadas para estudiar la distribución de alguna característica en todo el universo, o la distribución de una población colectiva basada en observaciones de una pequeña porción de la población considerada"(p.176).

En cuanto a la población, está compuesto por 115 trabajadores de planta en la Municipalidad Distrital de Marangani, siendo la muestra censal, es decir, los 115 trabajadores.

$N=n$

N Población

n Muestra

#### **3.5.2. Técnicas e instrumento**

La técnica que se utilizó fue la encuesta, para este estudio el instrumento fue el cuestionario sobre eficacia de trabajo en equipo, validado por López et al.,



(2022), se incorporaron preguntas sociodemográficas. Este instrumento abarca tres dimensiones y consta de 20 preguntas. Se aplicó a todos los empleados de la Municipalidad Distrital de Marangani, utilizando una escala Likert de 1 a 4, donde 1 indica "nunca" y 4 "siempre". Las puntuaciones interpretan de la siguiente manera:

- Si la suma total se encuentra entre 20 y 40. La eficacia del trabajo de tu equipo es muy negativa.
- Si la suma total se encuentra entre 41 y 60. La eficacia del trabajo de tu equipo, está en el rango de bastante satisfecha.
- Si la suma total se encuentra entre 61 y 80. La eficacia de tu equipo es realmente excepcional.

Las preguntas se centran en tres dimensiones clave:

1. **Liderazgo y claridad de objetivos:** Ítems que exploran la aceptación del liderazgo, la claridad en los objetivos y la comprensión de las tareas (ítems 1 a 6 del cuestionario) ver anexo A.
2. **Toma de decisiones y resolución de problemas:** Ítems que evalúan cómo se toman las decisiones y cómo se resuelven los problemas de forma consensuada (ítems 10 a 16 del cuestionario) ver anexo A.
3. **Clima laboral:** Se mide el ambiente de trabajo, la aceptación de críticas y la gestión de conflictos dentro del equipo (ítems 7 y 17 a 20 del cuestionario) ver anexo A.

Para validar el instrumento, se utilizó la evaluación de expertos, y la confiabilidad fue medida con la prueba del Alfa de Cronbach, obteniendo un valor



de 0.855, lo que indica una alta consistencia interna entre los ítems (López et al., 2022).

Los datos obtenidos fueron ingresados en una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel.

Entrada de datos: Excel de Microsoft Office 2020.

Procesamiento de datos: Programas: SPSS v. 22.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

##### 4.1.1. Objetivo general

**Tabla 1.**

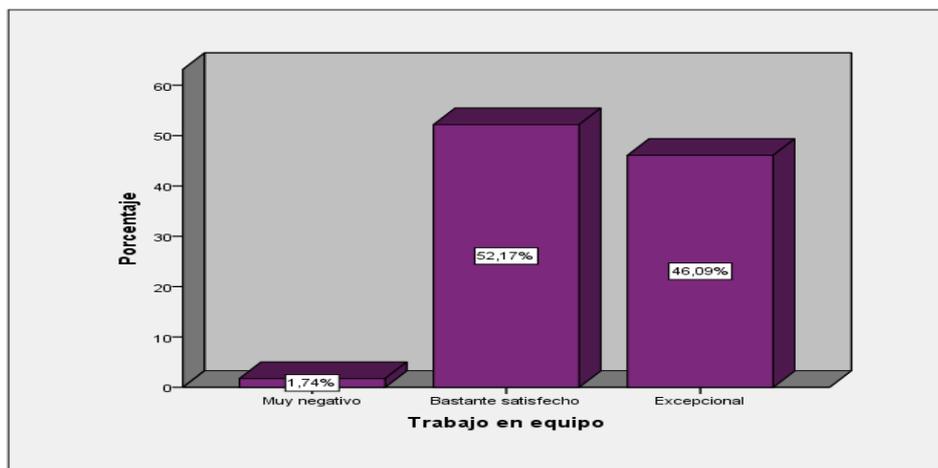
*Eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani - 2023.*

Trabajo en equipo	Frecuencia	Porcentaje
Muy negativo	2	1,7
Bastante satisfecho	60	52,2
Excepcional	53	46,1
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 1.**

*Eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 1.

## Interpretación de resultados

En la Tabla y Figura 1, respecto a la variable de trabajo en equipo, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad, presentan un nivel de bastante satisfecho con el 52,2%, seguido del nivel de excepcional con el 46,1%, por último, el 1,7% manifiesta un trabajo en equipo en nivel muy negativo.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que las condiciones laborales son las adecuadas para un buen desempeño, puesto que un 88,3% de los mismos considera que el mismo es entre bastante satisfecho y excepcional. Según Katzenbach y Smith (1993), un trabajo en equipo bien ejecutado puede generar sinergias que permiten alcanzar metas que individualmente serían inalcanzables. Este hallazgo resalta la necesidad de seguir fomentando un entorno colaborativo que potencie la eficacia del equipo.

### 4.1.2. Objetivo específico 1

#### Tabla 2.

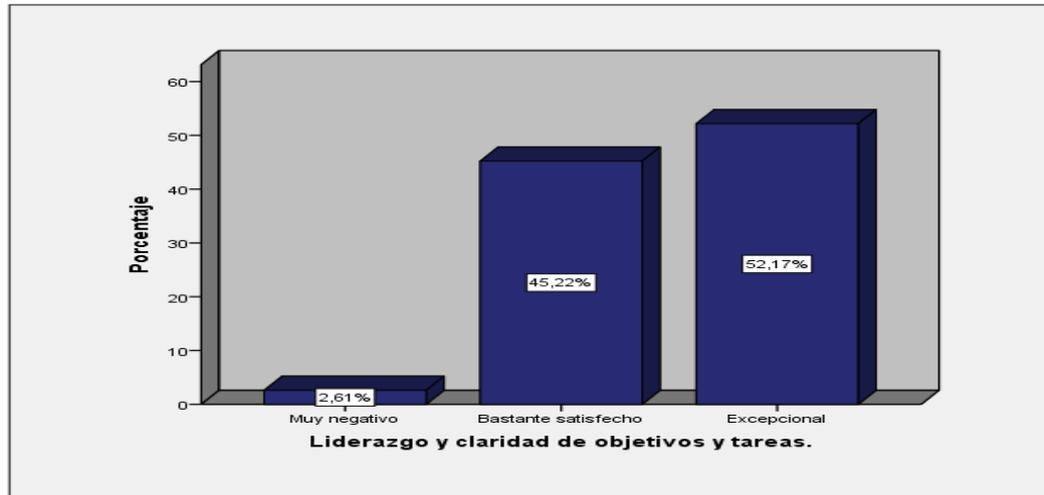
*Eficacia de liderazgo, claridad de objetivos y tareas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.*

Liderazgo y claridad de objetivos y tareas.	Frecuencia	Porcentaje
Muy negativo	3	2,6
Bastante satisfecho	52	45,2
Excepcional	60	52,2
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 2.**

*Eficacia de liderazgo, claridad de objetivos y tareas en los trabajadores de la  
Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 2.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 2, con relación a la dimensión de liderazgo y claridad de objetivos y tareas, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad, presentan un nivel de excepcional con el 52,2%, seguido del nivel bastante satisfecho con el 45,2% y por último el 2,6% manifiesta un nivel muy negativo.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el liderazgo y claridad de objetivos y tareas son las adecuadas para un buen desempeño, puesto que un 97,4% de los mismos considera que el mismo se encuentra entre bastante satisfecho y excepcional. Este resultado es coherente con la afirmación de Robbins y Judge (2019), quienes sostienen que un liderazgo efectivo es crucial para motivar a los miembros del equipo hacia el logro de objetivos comunes. La

claridad en las metas y tareas permite una mejor organización y ejecución de las actividades, lo que se traduce en una mayor satisfacción y rendimiento laboral.

**Tabla 3.**

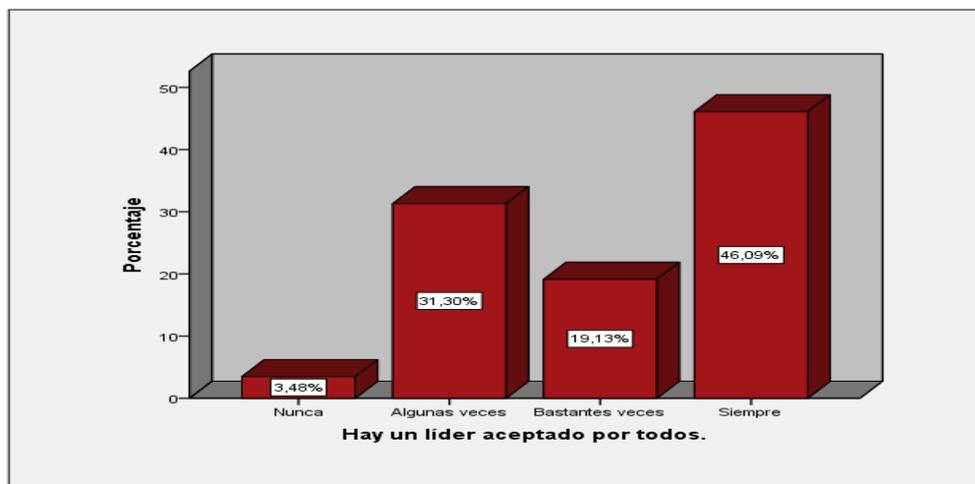
*Indicador: Hay un líder aceptado por todos.*

<b>Hay un líder aceptado por todos.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	4	3,5
Algunas veces	36	31,3
Bastantes veces	22	19,1
Siempre	53	46,1
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 3.**

*Indicador: Hay un líder aceptado por todos.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 3.

## Interpretación de resultados

En la Tabla y Figura 3, respecto al indicador: Hay un líder aceptado por todos, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que siempre está presente con el 46,1%, en segundo orden se tiene a solo algunas veces con el 31,3%, mientras que bastantes veces representa el 19,1% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 3,5%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Hay un líder aceptado por todos, es valorado como siempre presente en la institución, por tanto, se evidencia un liderazgo adecuado. Este resultado sugiere que la figura del líder es reconocida y respetada, lo cual es esencial para el funcionamiento eficaz del equipo, tal como afirman Katzenbach y Smith (1993). Un líder aceptado puede facilitar la cohesión y la colaboración, elementos necesarios para un trabajo en equipo exitoso.

### Tabla 4.

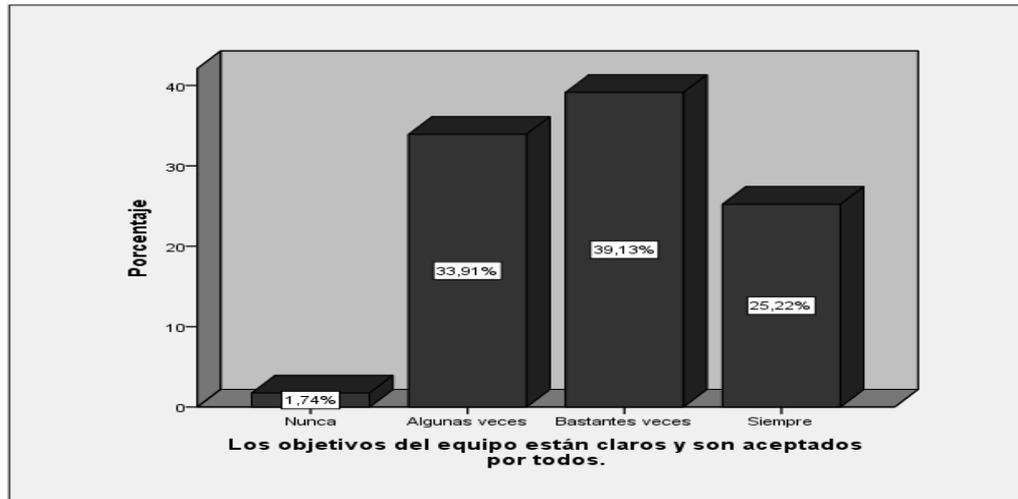
*Indicador: Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos.*

<b>Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	1,7
Algunas veces	39	33,9
Bastantes veces	45	39,1
Siempre	29	25,2
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 4.**

*Indicador: Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 4.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 4, respecto al indicador: Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con 39,1%, mientras que solo algunas veces es el 33,9%, siempre está presente con el 25,2% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 1,7%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos, es valorado como que bastantes veces es percibido de esa forma, quedando por superar este indicador para un mejor desempeño. Este aspecto es fundamental, ya que la claridad en los objetivos permite a los miembros del equipo alinear sus esfuerzos y trabajar de manera coordinada, lo que se alinea con la teoría de la eficacia del trabajo en equipo presentada por Robbins y Judge (2019).

**Tabla 5.**

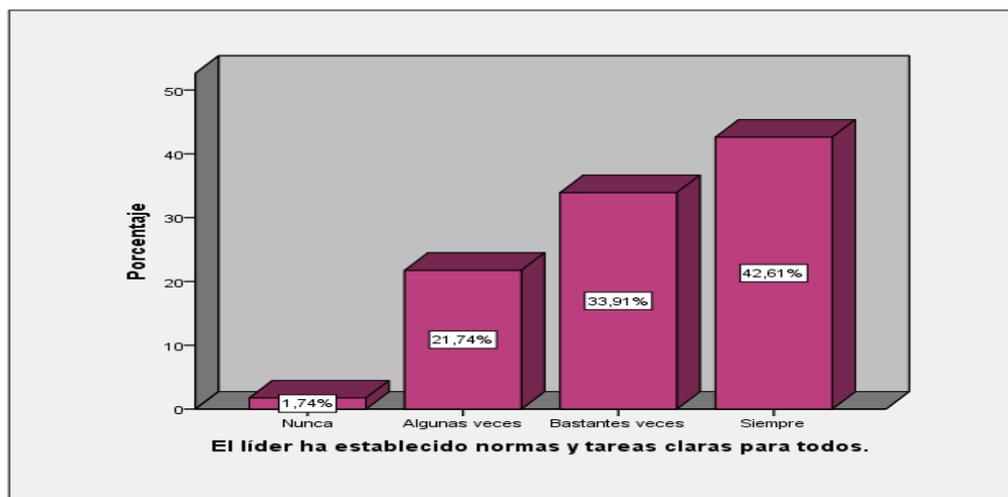
*Indicador: El líder ha establecido normas y tareas claras para todos.*

<b>El líder ha establecido normas y tareas claras para todos.</b>		
<b>y tareas claras para todos.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	1,7
Algunas veces	25	21,7
Bastantes veces	39	33,9
Siempre	49	42,6
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 5.**

*Indicador: El líder ha establecido normas y tareas claras para todos.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 5.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 5, respecto al indicador: El líder ha establecido normas y tareas claras para todos, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que siempre es adecuado con el 42,6%, seguido de

bastantes veces con 33,9%, mientras que solo algunas veces es el 21,7% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 1,7%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: El líder ha establecido normas y tareas claras para todos, es valorado como siempre es ejercido, por tanto, el liderazgo es percibido de forma adecuada. Esto refuerza la idea de que un liderazgo efectivo no solo implica guiar, sino también definir claramente las expectativas y responsabilidades, lo que contribuye a una mayor eficacia en el trabajo en equipo (Katzenbach y Smith, 1993).

**Tabla 6.**

*Indicador: Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos y metas.*

<b>Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos y metas.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Algunas veces	36	31,3
Bastantes veces	37	32,2
Siempre	42	36,5
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 6.**

*Indicador: Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos y metas.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 6.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 6, respecto al indicador: Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos y metas, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que siempre es adecuado con el 36,5%, seguido de bastantes veces con 32,2% y finalmente con la menor frecuencia indicaron algunas veces con el 31,37%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos y metas, es valorado como siempre es ejercido, por tanto, el liderazgo es percibido de forma adecuada. Según Robbins y Judge (2019), la definición clara de acciones y metas fomenta la confianza y facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Tabla 7.**

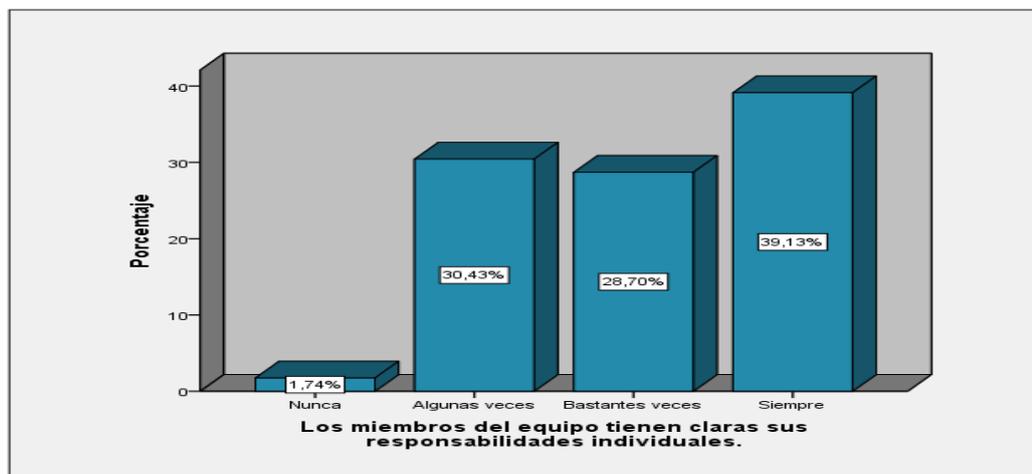
*Indicador: Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.*

<b>Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	1,7
Algunas veces	35	30,4
Bastantes veces	33	28,7
Siempre	45	39,1
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo

**Figura 7.**

*Indicador: Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 7.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 7, respecto al indicador: Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que siempre es adecuado con el 39,1%,

seguido de algunas veces con 30,4%, mientras bastantes veces fue el 28,7% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 1,7%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales, es valorado como siempre es ejercido, por tanto, el liderazgo es percibido de forma adecuada para este indicador. Esto es fundamental para la eficacia del trabajo en equipo, ya que la claridad en las funciones individuales minimiza la confusión y maximiza la productividad, como lo sugieren (Robbins y Judge, 2019).

#### **Tabla 8.**

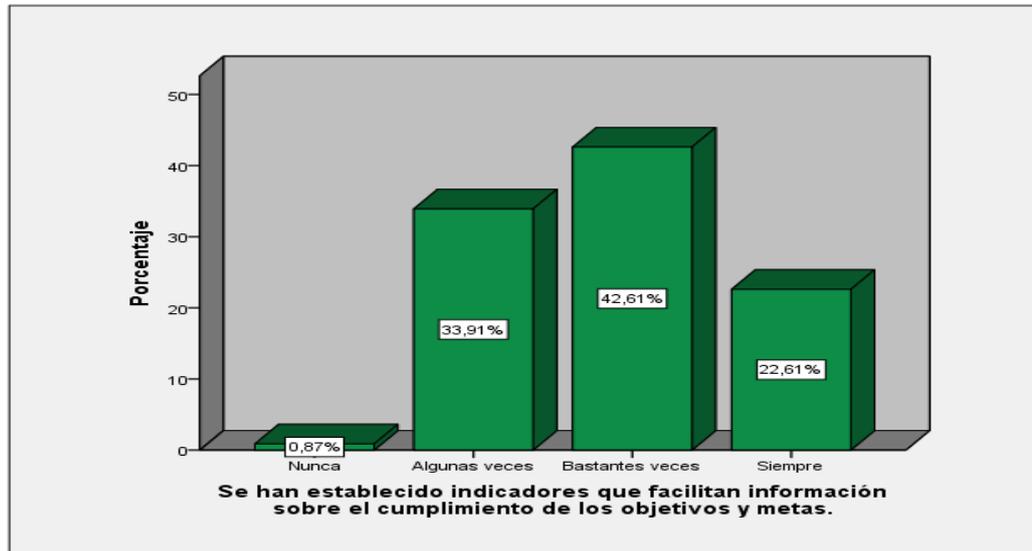
*Indicador: Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas.*

<b>Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	,9
Algunas veces	39	33,9
Bastantes veces	49	42,6
Siempre	26	22,6
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

### Figura 8.

*Indicador: Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 8.

### Interpretación de resultados

En la Tabla y Figura 8, respecto al indicador: Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 42,6%, seguido de algunas veces con 33,9%, mientras siempre fue el 22,6% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 0,9%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, el liderazgo es percibido de forma adecuada para este indicador. Los indicadores son

herramientas esenciales para medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario, tal como lo señala Pérez (2019) en su análisis sobre gestión de equipos.

**Tabla 9.**

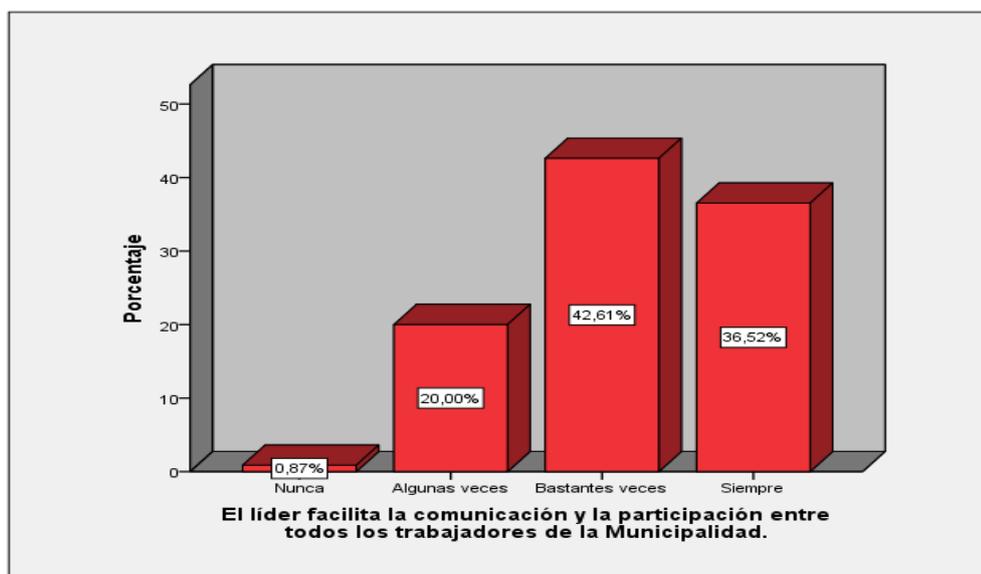
*Indicador: El líder facilita la comunicación y la participación entre todos los trabajadores de la Municipalidad.*

<b>El líder facilita la comunicación y la participación entre todos los trabajadores de la Municipalidad.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	,9
Algunas veces	23	20,0
Bastantes veces	49	42,6
Siempre	42	36,5
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 9.**

*Indicador: El líder facilita la comunicación y la participación entre todos los trabajadores de la Municipalidad.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 9.



## Interpretación de resultados

En la Tabla y Figura 9, respecto al indicador: El líder facilita la comunicación y la participación entre todos los trabajadores de la Municipalidad, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 42,6%, seguido de siempre con 36,5%, mientras que algunas veces fue el 20,0% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 0,9%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: El líder facilita la comunicación y la participación entre todos los trabajadores de la Municipalidad, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, el liderazgo es percibido de forma adecuada para este indicador. Una comunicación clara y abierta es vital para la resolución de problemas y la toma de decisiones en equipo, como lo mencionan Tuckman (1965) y otros autores en el campo de la dinámica de grupos.

#### 4.1.3. Objetivo específico 2

**Tabla 10.**

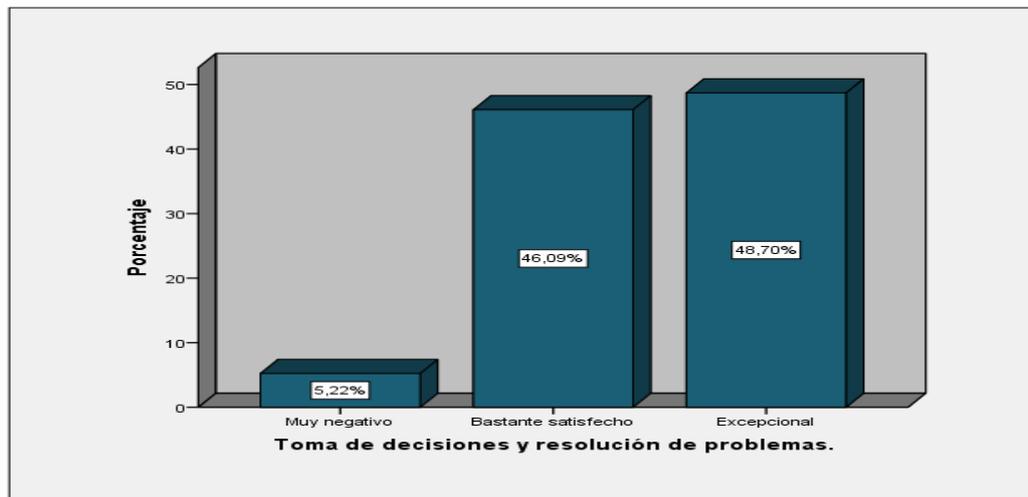
*Eficacia de proceso de toma de decisiones y Resolución de Problemas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.*

<b>Toma de decisiones y resolución de problemas.</b>		
<b>de problemas.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy negativo	6	5,2
Bastante satisfecho	53	46,1
Excepcional	56	48,7
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo

**Figura 10.**

*Eficacia de proceso de toma de decisiones y Resolución de Problemas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 10.

## Interpretación de resultados

En la Tabla y Figura 10, respecto a la dimensión de toma de decisiones y resolución de problemas entre todos los trabajadores de la Municipalidad, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que es de nivel excepcional con el 48,7%, seguido del nivel bastante satisfecho con 46,1% y finalmente con la menor frecuencia indicaron muy negativo con el 5,2%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que la dimensión de toma de decisiones y resolución de problemas es valorada como excepcional, por tanto, la toma de decisiones es percibido de forma adecuada. Tuckman (1965) enfatiza que un equipo maduro debe desarrollar habilidades interpersonales para la resolución de problemas, lo que se refleja en la percepción positiva de los trabajadores respecto a este aspecto.

### Tabla 11.

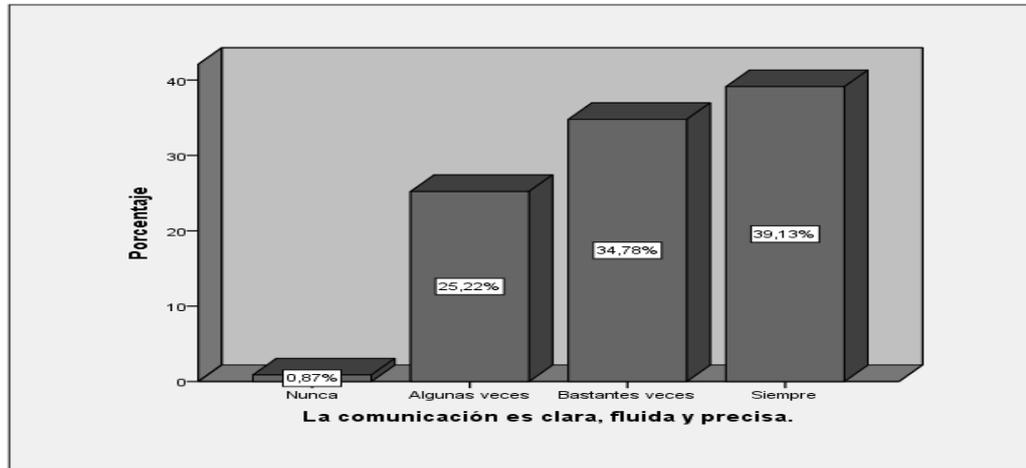
*Indicador: La comunicación es clara, fluida y precisa.*

<b>La comunicación es clara, fluida y precisa.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	,9
Algunas veces	29	25,2
Bastantes veces	40	34,8
Siempre	45	39,1
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 11.**

*Indicador: La comunicación es clara, fluida y precisa.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 11.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 11, respecto al indicador: La comunicación es clara, fluida y precisa, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que siempre es ejercido con el 39,1%, seguido de bastantes veces con 34,8%, mientras que algunas veces fue el 25,2% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 0,9%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: La comunicación es clara, fluida y precisa, es valorado como que siempre es ejercido, por tanto, la toma de decisiones es percibido de forma adecuada para este indicador. Este aspecto es fundamental para la eficacia del trabajo en equipo, ya que una buena comunicación previene malentendidos y fomenta un ambiente colaborativo (Pérez, 2019).

**Tabla 12.**

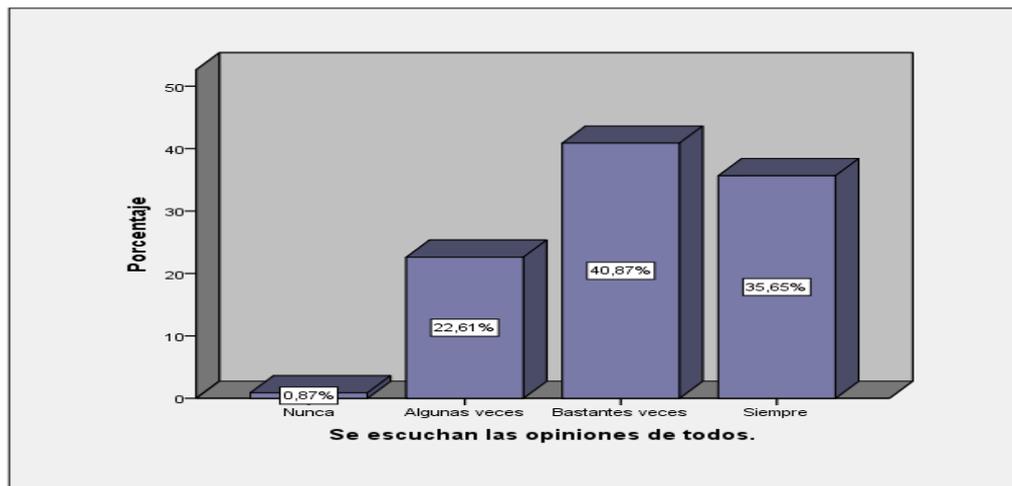
*Se escuchan las opiniones de todos.*

<b>Se escuchan las opiniones de todos.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	,9
Algunas veces	26	22,6
Bastantes veces	47	40,9
Siempre	41	35,7
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 12.**

*Se escuchan las opiniones de todos.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 12.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 12, respecto al indicador: Se escuchan las opiniones de todos, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 40,9%, seguido de siempre con

35,7%, mientras que algunas veces fue el 22,6% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 0,9%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Se escuchan las opiniones de todos, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, la toma de decisiones es percibido de forma adecuada para este indicador. Este enfoque inclusivo es esencial para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los trabajadores, lo que a su vez mejora la eficacia del equipo (Robbins y Judge, 2019).

**Tabla 13.**

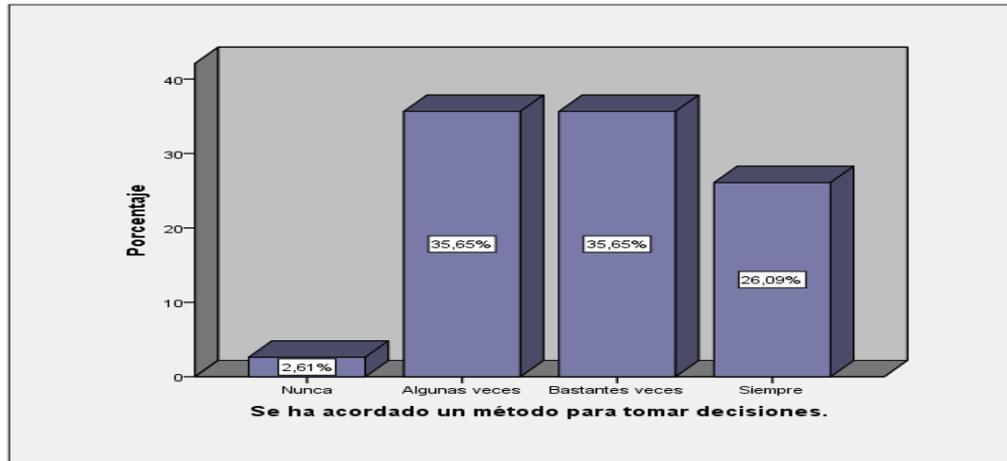
*Se ha acordado un método para tomar decisiones.*

<b>Se ha acordado un método para tomar decisiones.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	3	2,6
Algunas veces	41	35,7
Bastantes veces	41	35,7
Siempre	30	26,1
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 13.**

*Se ha acordado un método para tomar decisiones.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 13.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 13, respecto al indicador: Se ha acordado un método para tomar decisiones, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 35,7%, seguido de algunas veces con 35,7%, mientras que siempre fue el 26,1% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 2,6%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Se ha acordado un método para tomar decisiones, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, la toma de decisiones es percibido de forma adecuada para este indicador. Esto coincide con la teoría de Robbins y Judge (2019), quienes afirman que contar con procedimientos establecidos mejora la coherencia y la eficacia en la resolución de problemas.

**Tabla 14.**

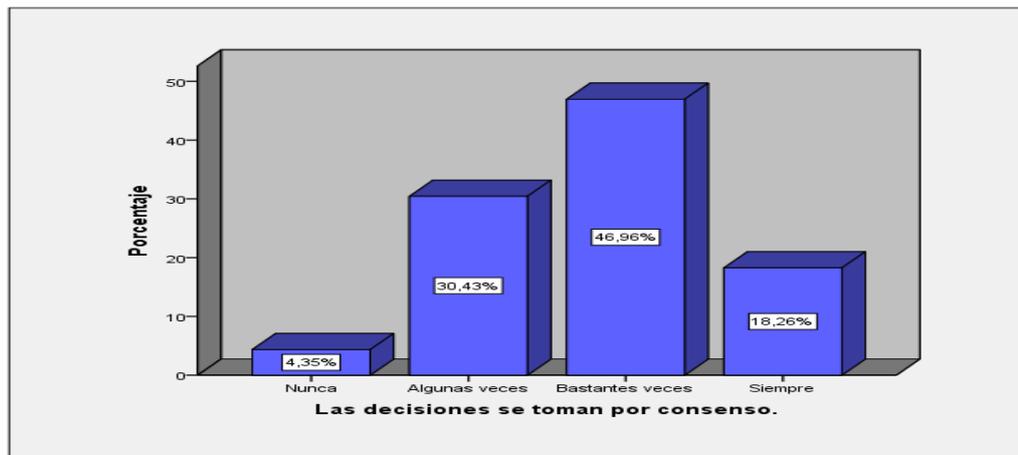
*Las decisiones se toman por consenso.*

<b>Las decisiones se toman por consenso.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	5	4,3
Algunas veces	35	30,4
Bastantes veces	54	47,0
Siempre	21	18,3
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 14.**

*Las decisiones se toman por consenso.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 14.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 14, respecto al indicador: Las decisiones se toman por consenso, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 47,0%, seguido de algunas veces con 30,4%, mientras que siempre fue el 18,3% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 4,3%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Las decisiones se toman por consenso, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, la toma de decisiones es percibido de forma adecuada para este indicador. Este enfoque colaborativo es fundamental para el éxito del trabajo en equipo (Tuckman,1965).

**Tabla 15.**

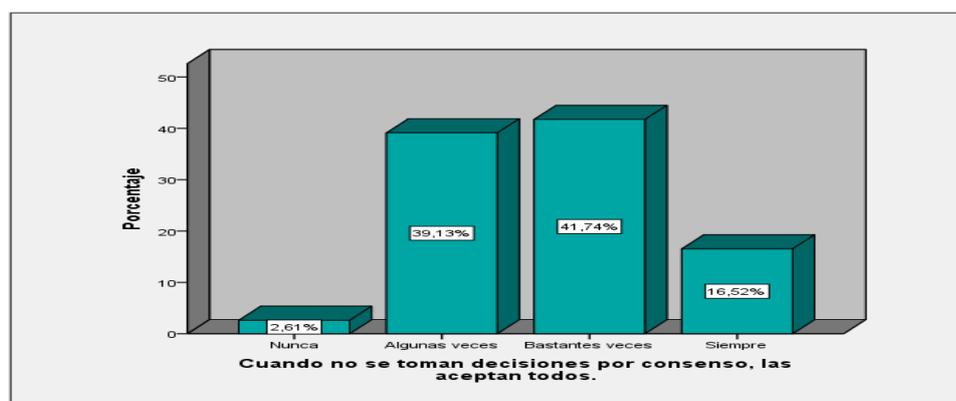
*Cuando no se toman decisiones por consenso, las aceptan todos.*

<b>Cuando no se toman decisiones por consenso, las aceptan todos.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	3	2,6
Algunas veces	45	39,1
Bastantes veces	48	41,7
Siempre	19	16,5
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 15.**

*Cuando no se toman decisiones por consenso, las aceptan todos.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 15.

## Interpretación de resultados

En la Tabla y Figura 15, respecto al indicador: Cuando no se toman decisiones por consenso, las aceptan todos, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 41,7%, seguido de algunas veces con 39,1%, mientras que siempre fue el 16,5% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 2,6%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Cuando no se toman decisiones por consenso, las aceptan todos, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, la toma de decisiones es percibido de forma adecuada para este indicador. Según Tuckman (1965), el desarrollo de habilidades interpersonales en la toma de decisiones es crucial para la efectividad del equipo, lo que se refleja en la percepción de los trabajadores sobre su disposición a aceptar decisiones no consensuadas.

### Tabla 16.

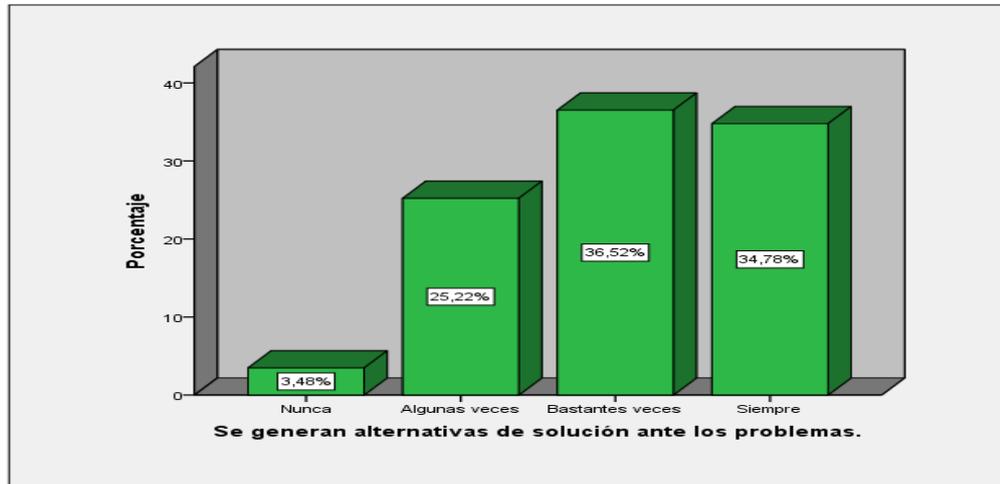
*Se generan alternativas de solución ante los problemas.*

<b>Se generan alternativas de solución ante los problemas.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	4	3,5
Algunas veces	29	25,2
Bastantes veces	42	36,5
Siempre	40	34,8
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 16.**

*Se generan alternativas de solución ante los problemas.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 16.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 16, respecto al indicador: Se generan alternativas de solución ante los problemas, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 36,5%, seguido de siempre con 34,8%, mientras que algunas veces fue el 25,2% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 3,5%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Se generan alternativas de solución ante los problemas, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, la toma de decisiones es percibido de forma adecuada para este indicador. Este enfoque es indicativo de un equipo maduro y eficaz, capaz de enfrentar desafíos de manera creativa y colaborativa (Tuckman, 1965).

**Tabla 17.**

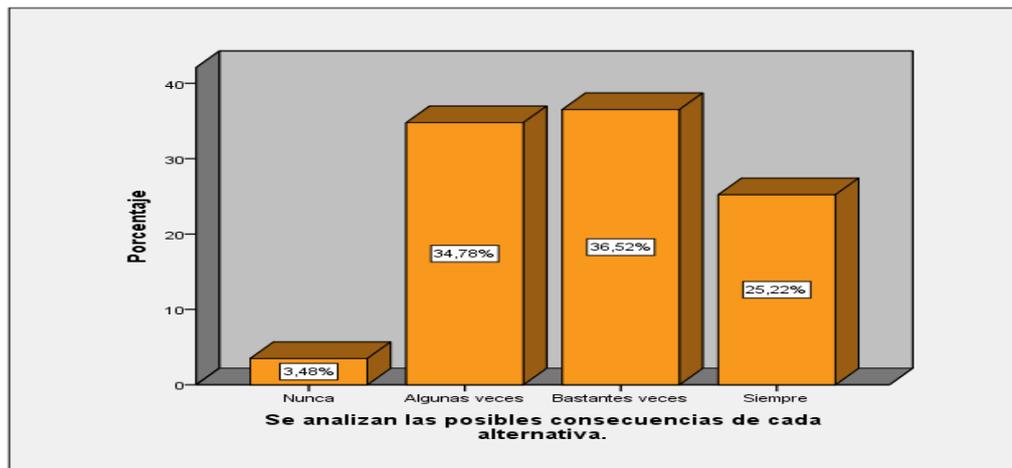
*Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.*

Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3,5
Algunas veces	40	34,8
Bastantes veces	42	36,5
Siempre	29	25,2
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 17.**

*Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 17.

### Interpretación de resultados

En la Tabla y Figura 17, respecto al indicador: Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 36,5%,

seguido de algunas veces con 34,8%, mientras que siempre fue el 25,2% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 3,5%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, la toma de decisiones es percibido de forma adecuada para este indicador. Este aspecto se alinea con las recomendaciones de Robbins y Judge (2019) sobre la toma de decisiones basadas en un análisis exhaustivo.

#### 4.1.4. Objetivo específico 3

##### Tabla 18.

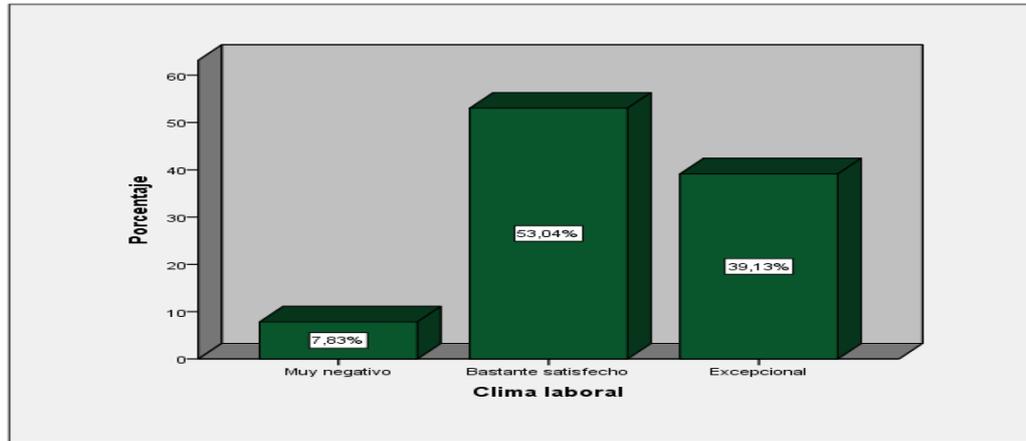
*Eficacia del clima laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.*

<b>Clima laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy negativo	9	7,8
Bastante satisfecho	61	53,0
Excepcional	45	39,1
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

### Figura 18.

*Eficacia del clima laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani – 2023.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 18.

### Interpretación de resultados

En la Tabla y Figura 18, respecto a la dimensión de clima laboral, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que la perciben como bastante satisfecho con 53,0%, seguido del nivel excepcional con 39,1% y finalmente con menor frecuencia el nivel muy negativo con 7,8%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que la dimensión de clima laboral es calificada como bastante satisfecho, por tanto, el clima laboral es percibido de forma adecuada. Un clima laboral positivo es esencial para el desempeño efectivo, ya que Pérez (2019) señala que un entorno propicio facilita el cumplimiento de los objetivos laborales. La aceptación de críticas y la discusión abierta de conflictos, como se observa en las tablas relacionadas, contribuyen a este clima, promoviendo un ambiente de trabajo saludable y colaborativo.

**Tabla 19.**

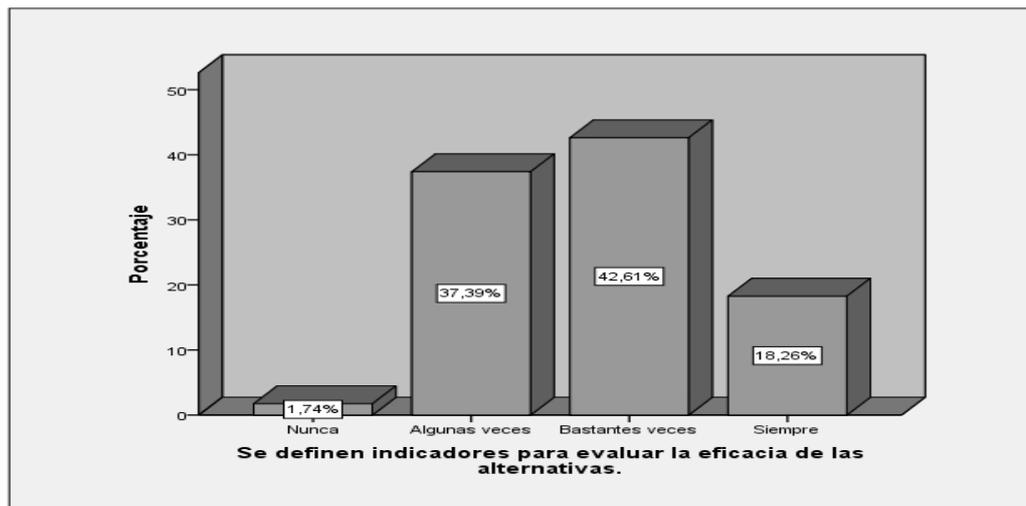
*Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.*

<b>Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	1,7
Algunas veces	43	37,4
Bastantes veces	49	42,6
Siempre	21	18,3
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 19.**

*Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 19.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 19, respecto al indicador: Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el

42,6%, seguido de algunas veces con 37,4%, mientras que siempre fue el 18,3% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 1,7%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, el clima laboral es percibido de forma adecuada para este indicador. Según Pérez (2019), la definición de indicadores es crucial para medir el progreso y realizar ajustes en la gestión del equipo, lo que se alinea con la percepción positiva de los trabajadores sobre este aspecto.

**Tabla 20.**

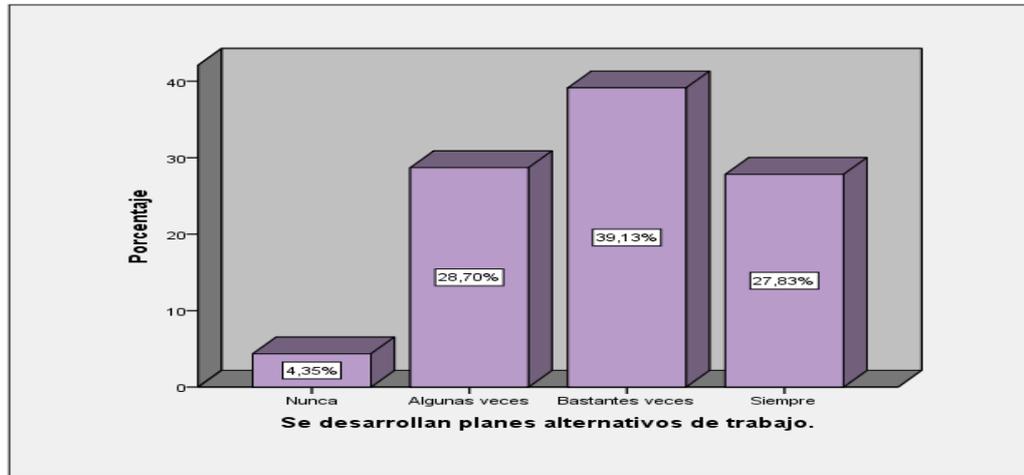
*Se desarrollan planes alternativos de trabajo.*

<b>Se desarrollan planes alternativos de trabajo.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	5	4,3
Algunas veces	33	28,7
Bastantes veces	45	39,1
Siempre	32	27,8
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 20.**

*Se desarrollan planes alternativos de trabajo.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 20.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 20, respecto al indicador: Se desarrollan planes alternativos de trabajo, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 39,1%, seguido de algunas veces con 28,7%, mientras que siempre fue el 27,8% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 4,3%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Se desarrollan planes alternativos de trabajo, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, el clima laboral es percibido de forma adecuada para este indicador. Según Tuckman (1965), un equipo eficaz debe ser capaz de enfrentar desafíos de manera creativa y colaborativa, lo que se refleja en la disposición de los trabajadores para desarrollar alternativas que les permitan alcanzar sus objetivos.

**Tabla 21.**

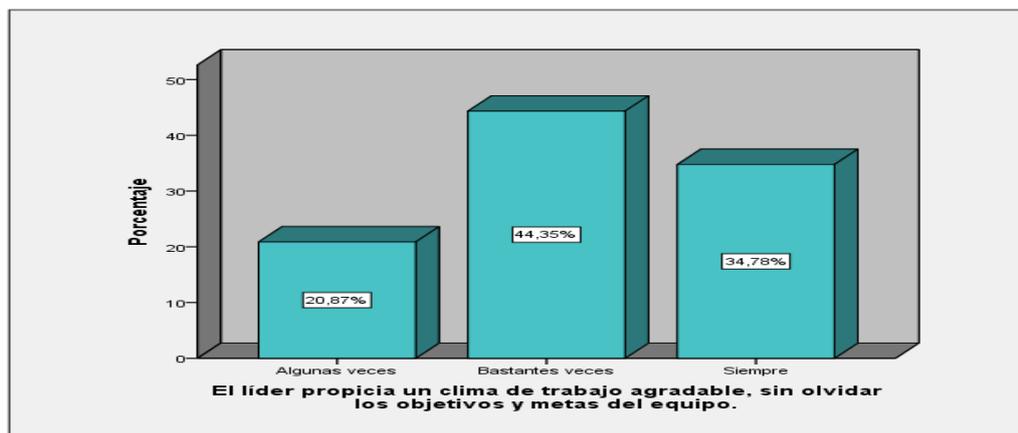
*El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos y metas del equipo.*

<b>El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos y metas del equipo.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Algunas veces	24	20,9
Bastantes veces	51	44,3
Siempre	40	34,8
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 21.**

*El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos y metas del equipo.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 21.

## Interpretación de resultados

En la Tabla y Figura 21, respecto al indicador: El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos y metas del equipo, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 44,3%, seguido de siempre con 34,8%, mientras que algunas veces fue el 20,9%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos y metas del equipo, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, el clima laboral es percibido de forma adecuada para este indicador. Un ambiente positivo contribuye a la eficacia del trabajo en equipo al facilitar la colaboración y el compromiso (Pérez, 2019).

### Tabla 22.

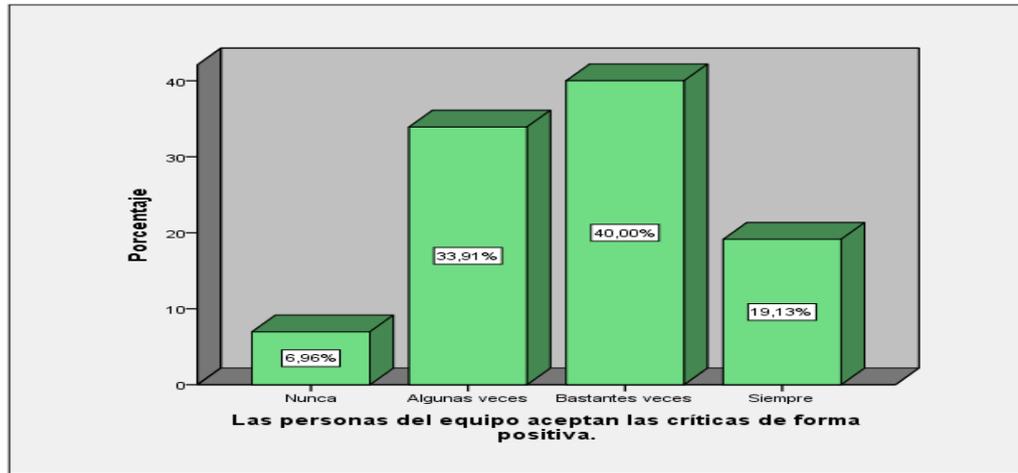
*Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva*

<b>Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	8	7,0
Algunas veces	39	33,9
Bastantes veces	46	40,0
Siempre	22	19,1
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 22.**

*Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 22.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 22, respecto al indicador: Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 40,0%, seguido de algunas veces con 33,9%, mientras que siempre fue el 19,1% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 7,0%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, el clima laboral es percibido de forma adecuada para este indicador. Según Stone y Heen (2018), un entorno donde las críticas son bien recibidas contribuye al aprendizaje continuo y a la mejora de las relaciones interpersonales, lo que es vital para la eficacia del trabajo en equipo.

**Tabla 23.**

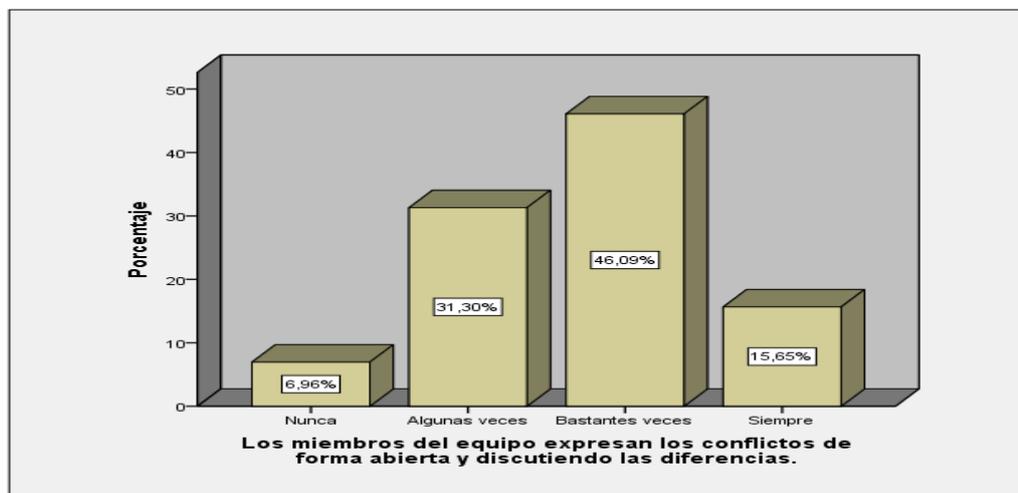
*Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.*

<b>Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	8	7,0
Algunas veces	36	31,3
Bastantes veces	53	46,1
Siempre	18	15,7
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 23.**

*Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 23.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 23, respecto al indicador: Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias, se tiene que

la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 46,1%, seguido de algunas veces con 31,3%, mientras que siempre fue el 15,7% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 7,0%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, el clima laboral es percibido de forma adecuada para este indicador. Según Jehn (2019), la gestión adecuada de conflictos es crucial para mantener la cohesión y la eficacia del grupo, lo que se refleja en la percepción positiva de los trabajadores sobre este aspecto.

**Tabla 24.**

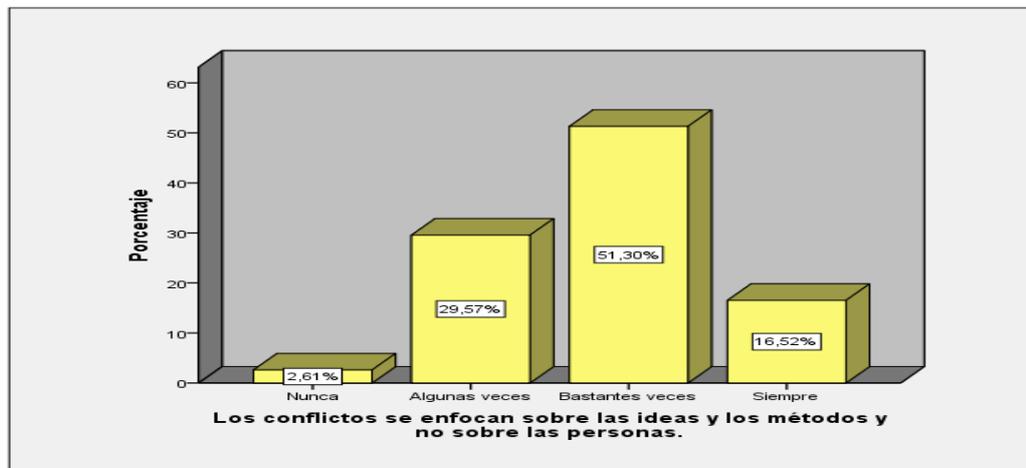
*Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.*

<b>Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	3	2,6
Algunas veces	34	29,6
Bastantes veces	59	51,3
Siempre	19	16,5
Total	115	100,0

**Nota:** En base a cuestionario de eficacia de trabajo en equipo, 2024.

**Figura 24.**

*Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.*



**Nota:** Elaborado con los datos de la Tabla 24.

### **Interpretación de resultados**

En la Tabla y Figura 24, respecto al indicador: Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas, se tiene que la mayor parte de los trabajadores de esta municipalidad indican que bastantes veces es ejercido con el 51,3%, seguido de algunas veces con 29,6%, mientras que siempre fue el 16,5% y finalmente con la menor frecuencia indicaron nunca con el 2,6%.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani perciben que el indicador: Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas, es valorado como que bastantes veces es ejercido, por tanto, el clima laboral es percibido de forma adecuada para este indicador. Según Nierenberg y Greene (2016), la gestión de conflictos centrados en tareas, en lugar de en personas, es crucial para la eficacia del trabajo en equipo, lo que se refleja en la percepción de los trabajadores de Marangani.



## 4.2. DISCUSIÓN

La investigación sobre la eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani en 2023 reveló aspectos significativos que permiten comprender mejor la dinámica organizacional y su impacto en el rendimiento laboral. Se observó que la eficacia del trabajo en equipo fue calificada como bastante satisfactoria por un 52,2% de los encuestados, lo que sugiere una percepción positiva entre los trabajadores respecto a su capacidad de colaborar y alcanzar objetivos comunes. Este hallazgo es coherente con lo planteado por Paz (2016), quien argumenta que el trabajo en equipo influye directamente en el desempeño laboral, destacando la importancia de la colaboración en entornos organizacionales.

El liderazgo y la claridad de objetivos y tareas fueron evaluados en un nivel excepcional, también con un 52,2%. Este resultado indica que los trabajadores reconocen la existencia de un liderazgo efectivo que establece directrices claras y motivadoras. La literatura respalda esta observación, ya que Vizcarra (2016) enfatiza que un liderazgo sólido es fundamental para guiar a los equipos hacia el cumplimiento de metas, lo que se traduce en un mejor desempeño. Sin embargo, es crucial considerar que la falta de claridad en las metas y responsabilidades puede generar desmotivación, como se indica en los estudios de Robbins y Judge (2019), quienes subrayan que la ambigüedad en las funciones puede obstaculizar la colaboración.

El proceso de toma de decisiones y la resolución de problemas fueron reconocidos como excepcionales por el 48,7% de los trabajadores. Este aspecto es vital, dado que un equipo eficaz debe ser capaz de abordar desafíos de manera colaborativa. La investigación de Rivera (2017) sugiere que una toma de decisiones efectiva se relaciona con la capacidad del equipo para generar soluciones creativas y consensuadas, lo que a su vez



fomenta un ambiente de trabajo más dinámico y proactivo. La capacidad de escuchar y considerar las opiniones de todos los miembros del equipo es esencial para este proceso, y los resultados de la investigación indican que los trabajadores de Marangani se sienten escuchados y valorados en sus aportes.

El clima laboral se evaluó como bastante satisfactorio, con un 53,0% de los trabajadores expresando una percepción positiva. Este hallazgo es consistente con el trabajo de Surco (2018), quien establece que un clima organizacional favorable es crucial para el desempeño laboral. Un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por la confianza y el respeto mutuo, no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también potencia la eficacia del trabajo en equipo. La investigación revela que los trabajadores de Marangani experimentan un clima donde se aceptan las críticas de manera constructiva y se discuten abiertamente los conflictos, lo que favorece la cohesión del grupo.

A pesar de los resultados positivos, es fundamental reconocer las debilidades de la metodología utilizada en este estudio. La investigación fue de tipo descriptivo y no experimental, lo que limita la capacidad de establecer relaciones causales entre las variables analizadas. Además, el uso de un cuestionario como único instrumento de recolección de datos puede haber introducido sesgos en las respuestas, dado que los encuestados podrían haber proporcionado respuestas socialmente deseables en lugar de reflejar su verdadera percepción. La muestra censal de 115 trabajadores, aunque representativa, no permite generalizar los hallazgos a otras municipalidades o contextos organizacionales.



## V. CONCLUSIONES

- PRIMERA:** La eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani se identificó como bastante satisfactoria, lo que demuestra que el liderazgo, la claridad en los objetivos y tareas, la toma de decisiones, y el clima laboral son gestionados de manera adecuada en esta institución; sin embargo, aún es necesario avanzar hacia un nivel excepcional.
- SEGUNDA:** El liderazgo y la claridad de objetivos y tareas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani, fue identificada en el nivel de excepcional, lo que evidencia una gestión eficaz del liderazgo en esta institución de gobierno local.
- TERCERA:** El proceso de toma de decisiones y resolución de problemas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani fue identificado en el nivel excepcional, lo que evidencia que la dimensión de toma de decisiones es ejercida de manera adecuada en esta institución.
- CUARTA:** El clima laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani se identificó como bastante satisfactorio, lo que confirma que esta dimensión se gestiona de manera efectiva en la institución gubernamental.



## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** La Municipalidad Distrital de Marangani, desde la oficina de recursos humanos en coordinación con la Gerencia Municipal debe Implementar programas de capacitación enfocados en la comunicación efectiva, el fomento del liderazgo participativo y el desarrollo de habilidades para resolución de conflictos dirigidos a los trabajadores de la municipalidad. Esto para fortalecer la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la coordinación entre los miembros del equipo.

**SEGUNDA:** Para fortalecer el liderazgo desde la Gerencia Municipal, se recomienda implementar un programa de desarrollo enfocado en habilidades clave como la motivación, la comunicación efectiva y la orientación a resultados. Esto implica definir de manera clara y precisa las responsabilidades, funciones y metas de cada trabajador, asegurándose de que todos los miembros del equipo las comprendan y las asuman. Además, se debe establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación regular sobre el cumplimiento de los objetivos y tareas, para identificar y abordar oportunamente cualquier desviación.

**TERCERA:** Con el fin de mejorar la toma de decisiones y la resolución de problemas, se recomienda implementar un proceso estructurado que involucre la generación de alternativas, el análisis de consecuencias y la selección de la mejor opción de manera consensuada. Esto debe ir acompañado de un fomento de la cultura de apertura y diálogo, donde los trabajadores se sientan cómodos en expresar sus ideas, opiniones y preocupaciones, y participen activamente en la búsqueda de soluciones.



**CUARTA:** Es esencial fomentar un clima laboral positivo y de apoyo mutuo entre los trabajadores, fomentando la confianza, el respeto y el compromiso con los objetivos comunes de la organización.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barbosa, C. (2019). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA*. Cajamarca.
- Brown, B. (2018). *Dare to Lead*. Editors' Picks.
- Carbajal, N., & Challco, N. (2018). Comunicación interpersonal y clima organizacional en la Dirección Regional de Educación Puno - 2018. 110.
- Deweck, C. (2006). *Mindset The New Psychology of Success*. Updated edition.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2018). *Cultural Diversity at Work: The Moderating Effects of Team Leadership*. . In *The Handbook of Diversity in the Workplace*.
- Fiedler, F. (1967). *Una teoría de la eficacia del liderazgo*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fisher, R. (2020). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- García, A., Medina, G., & Estaún, S. (2021). *Eficacia del trabajo en equipo en organizaciones: Una revisión sistemática*. . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 15-25.
- Gomez, A., & Acosta, E. (2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Habana: ACIMED v11.n6.
- Gonzales, K. (2015). *TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL "Estudio realizado con personal de operaciones de telemarketing de Transactel"*. QUETZALTENANGO.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2017). *Assembling a team: The role of leaders in team effectiveness*. . *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 1-14.



- Harvard, B. (2024). La escuela de negocios de Harvad.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- James, J. R., & Jones, G. R. (2007). *Organizational climate: Conceptual clarifications and a review of the literature*. Journal of Management.
- Jehn, K. A. (2019). *A Multidimensional Theory of Conflict in Work Teams*. In *The Handbook of Conflict Management*.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the HighPerformance Organización*. Harvard: Harvard Business Press.
- Khaneman, D. (2023). *Thinking,fast and slow*. Peru.
- Lencioni, P. M. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- López, E., Rojas, V., Saavedra, J., Diaz, F., & Paredes, C. (2022). *Relación entre trabajo en equipo y compromiso con las metas de los trabajadores de la gerencia de desarrollo economico de la municipalidad provincial de San Martin*. Perú: Ciencias Latina Revista Científica Multidisciplinar,23.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Centro Editorial e imprenta, UNMSM.
- Mendoza, R., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). *Liderazgo transformacional y engagement en equipos de trabajo: El rol mediador del clima de equipo*. . Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 38(1), 77-92.
- Muñoz, R. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson educación.
- Nierenberg, G. I., & Greene, H. H. (2016). *La negociación: teoría y práctica (8a ed.)*. McGraw-Hill Education.



- Pachano, R. (2023). Los objetivos y roles claros . *Coach Organizacional y Ejecutivo*.
- Patton, B., & Stephens, D. (2017). *Resolución de conflictos: teoría y práctica (2a ed.)*. Cengage Learning.
- Paucar, G. (2001). *Clima Organizacional*. Colombia: (2da. Edición).
- Paz, J. (2016). *El trabajo en equipo influye en el desempeño laboral del personal de la Agencia de Promoción Económica Conquito*. Conquito.
- Pedraza, N. A. (2020). *El clima y la satisfacción laboral del capital humano: Factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas*. *Innovar*, 30(76), 9-24.
- Pérez, H. (2019). *Motivación y desempeño del personal de la oficina de administración de personas-Gobierno regional de San Martín 2015*. San Martín.
- Pérez, L., Vilariño, C. M., & Ronda, G. A. (2018). *El trabajo en equipo como recurso estratégico para la gestión organizacional*. . *Retos de la Dirección*, 12(2), 123-140.
- Perú, R. (22 de agosto de 2018). *El 86% de trabajadores renunciaría por un mal clima laboral*. Obtenido de <https://peru21.pe/peru/86-trabajadores-renunciaria-262/>
- Pons, F., & López, J. (2013). *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación*. Madrid, España: Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones.
- Puig, J. M. (2014). *Psicología del pensamiento crítico: El arte de resolver problemas*. Editorial Ariel.
- Rivera, O. (2017). *Toma de decisiones y resolución de conflictos en la administración de la Región de Educación*. Pasco.
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional México: (17ª ed.)*. México: Pearson Educación.



- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory and Research*. In *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*.
- Shiva, V. (1993). *Biodiversidad: Local Knowledge, Global Choices*. Networkk.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Books.
- Stone, D., & Heen, S. (2018). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. . Penguin Books.
- Surco, D. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficiencia Pública de Puno-2017. 80.
- Tamayo, M. (2006). *Técnicas de Investigación (2ª Edición)*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Tuckman, B. (1965). *Developmental Sequence in Small Groups*. Psychological Bulletin, 63(6), 384-399.
- Vandenbos, G. R. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association (3.ª ed.)*. México: El Manual Moderno.
- Vizcarra, A. (2016). *Liderazgo y trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Tcontacto SAC*. Lima.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (2018). *Leadership and Decision-Making*. . University of Pittsburgh Press.
- West, M. A. (2019). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. . BPS Blackwell.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: PEARSON EDUCACIÓN.



- Wutchy, S., Jones, B., & Uzzi, B. (2007). *The increasing dominance of teams in production of knowledge*. *Science*,316,1036-1039.
- Zaccaro, S., Kemp, C., & Bader, P. (2018). *Leader Traits and Attributes*. . The nature of leadership. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/2017-45289002>.
- Zvunklys, A. (2023). El liderazgo,definición,objetivos,estilos,funciones y técnicas.



## ANEXOS

## Anexo 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ITEMS
<b>EFICACIA DEL TRABAJO EN EQUIPO</b>	La eficacia del trabajo en equipo se puede definir como la capacidad de un grupo para alcanzar sus objetivos y metas de manera eficiente y efectiva, mediante la colaboración y el compromiso de sus miembros. Según Salas et al. (2015), la eficacia del trabajo en equipo se relaciona con la calidad de la interacción entre los miembros, la claridad en los roles y responsabilidades, y la habilidad para resolver conflictos y tomar decisiones de manera consensuada.	Para poder medir la eficacia del trabajo en equipo se evalúa mediante un cuestionario de 20 ítems que cubren las tres dimensiones clave, permitiendo una evaluación integral del trabajo en equipo en la Municipalidad. Cada ítem se mide en una escala nominal de 1 a 4, donde 1 significa "Nunca" y 4 significa "Siempre"	Liderazgo y claridad de objetivos y tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptación y papel del líder.</li> <li>- Claridad y aceptación de objetivos.</li> <li>- Comprensión de tareas asignadas.</li> </ul>	Nominal 1 a 4	1,2,3,4,5,6
			Toma de decisiones y resolución de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Método claro para toma de decisiones.</li> <li>- Decisiones por consenso y aceptación.</li> <li>- Resolución de problemas.</li> </ul>		10,11,12,13 14,15,16
			Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribución del líder al clima laboral.</li> <li>- Aceptación de críticas de manera positiva.</li> <li>- Aceptación de diferencias.</li> <li>- Los conflictos se centran en personas.</li> </ul>		7,8,9,17,18 19,20



## Anexo 2. Instrumento

### UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO

#### CUESTIONARIO: EFICACIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISRITAL DE MARANGANI-2023

La presente encuesta tiene la finalidad de estudiar la eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marangani. Para lo cual se le solicita responder a las interrogantes con sinceridad. Le agradecemos de antemano por participar en este estudio, sus respuestas ayudarán en la mejora del trabajo en equipo.

#### INFORMACIÓN GENERAL:

Fecha: \_\_\_\_\_

Año de nacimiento: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino  Femenino

#### Lengua materna:

Quechua  Aimara  Castellano  Otra , especifique: \_\_\_\_\_

Situación laboral: Nombrado  Contratado

#### Nivel de estudios concluidos:

Primaria  Secundaria  Superior no universitaria  Superior Universitaria  Sin estudios

#### Años de servicio:

- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 15 a 20 años
- Más de 21 años

#### INFORMACIÓN PARA EL ESTUDIO:

Marque con un X a cada afirmación según su percepción, donde:

- 1 = Nunca
- 2 = Algunas veces
- 3 = Bastantes veces
- 4 = Siempre



<b>Cuestiones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Hay un líder aceptado por todos.				
2. Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos.				
3. El líder ha establecido normas y tareas claras para todos.				
4. Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos y metas.				
5. Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.				
6. Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas.				
7. El líder facilita la comunicación y la participación entre todos los trabajadores de la Municipalidad.				
8. La comunicación es clara, fluida y precisa.				
9. Se escuchan las opiniones de todos.				
10. Se ha acordado un método para tomar decisiones.				
11. Las decisiones se toman por consenso.				
12. Cuando no se toman decisiones por consenso, las aceptan todos.				
13. Se generan alternativas de solución ante los problemas.				
14. Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.				
15. Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.				
16. Se desarrollan planes alternativos de trabajo.				
17. El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos y metas del equipo.				
18. Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva.				
19. Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.				
20. Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.				

Muchas Gracias.



### Anexo 3. Resultados de las variables y sus dimensiones

#### Año de nacimiento

Nacimiento	Frecuencia	Porcentaje
1969,00	1	,9
1970,00	2	1,7
1980,00	1	,9
1981,00	1	,9
1984,00	2	1,7
1985,00	2	1,7
1986,00	3	2,6
1987,00	4	3,5
1988,00	3	2,6
1989,00	6	5,2
1990,00	6	5,2
1991,00	2	1,7
1992,00	5	4,3
1993,00	8	7,0
1994,00	7	6,1
1995,00	4	3,5
1996,00	10	8,7
1997,00	6	5,2
1998,00	8	7,0
1999,00	8	7,0
2000,00	9	7,8
2001,00	3	2,6
2002,00	4	3,5
2003,00	6	5,2
2004,00	4	3,5



### Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	50	43,5
Masculino	65	56,5
Total	115	100,0

### Lengua materna

Lengua materna	Frecuencia	Porcentaje
Quechua	68	59,1
Aymara	7	6,1
Castellano	40	34,8
Total	115	100,0

### Situación laboral

Situación laboral	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	2	1,7
Contratado	113	98,3
Total	115	100,0

### Nivel de estudios

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	,9
Secundaria	26	22,6
Superior no universitario	46	40,0
Superior universitario	42	36,5
Total	115	100,0



### Años de servicio

Años de servicio	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	92	80,0
De 6 a 10 años	17	14,8
De 11 a 15 años	4	3,5
De 15 a 20 años	1	,9
Más de 21 años	1	,9
Total	115	100,0

#### Anexo 4. Carta de autorización

**MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE MARANGANI**  
CANCHIS - CUSCO - PERÚ  
RECONOCIDA EL 29 - 08 - 1834  
*Marangani Nuevo Destino Turístico*  
GESTIÓN 2023 - 2024

**\*Año del Bicentenario, de la Consolidación de Nuestra Independencia y de la  
Commemoración de las Heroicas batallas de Junín y Ayacucho\***

Marangani, 20 de febrero de 2024

CARTA N° 018-2024-MDM/A  
Sr(a).  
AURELIO SUPO MAMANI  
Presente. -

**ASUNTO: PERMISO PARA EJECUTAR TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN**

**REF : INFORME N° 0065-XKAC-2024-URH/MDM-C**

De mi especial consideración,

Es grato dirigirme a Ud., con el propósito de saludarlo a nombre de la Municipalidad Distrital de Marangani, y de la misma forma informarle en referencia al Expediente N° 0665-2024 que contiene la solicitud sobre permiso para ejecutar trabajo de investigación; de modo que, la Jefa de Recursos Humanos mediante INFORME N° 0065-XKAC-2024-URH/MDM-C, menciona que se le brinda autorización para que pueda realizar su trabajo de investigación, por lo cual tendrá acceso.

Asimismo, indicarle que el acceso a la información es debidamente solicitado por su persona, y de la misma forma indicar que cualquier gasto o desembolso deberá ser cubierto por su persona conforme el Texto Único Procedimiento Administrativo (TUPA).

Por lo que, habiendo evaluado su petición se le autoriza la aplicación y acceso a la información relacionado a su especialidad y/o profesión que aspira.

Sin otro en particular, aprovecho la oportunidad para manifestarle las consideraciones de estima personal.

Atentamente,

ALCALDE  
DNI: 34687812

Plaza de Armas S/N  
984811199 - 993437296  
mesadepartesvirtual@munimarangani.gob.pe  
municipalidad distrital de marangani gestión 2023 - 2024  
www.munimarangani.gob.pe

**Qanchi**  
PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN

## Anexo 5. Evidencias fotográficas





## Anexo 6. Base de datos

Año	Sexo	Lengua	Situación	Nivel	A.Servicio	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D1	D2	D3	Total	D1	D2	D3	TE	D1	D2	D3	
1	1969	M	1	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	4	4	3	3	2	3	4	4	4	28	21	20	69	80	60	67	C	C	C	
2	1970	M	2	1	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	24	23	20	67	69	66	67	C	C	C	
3	1970	M	3	2	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	25	24	19	68	72	69	63	C	C	C		
4	1970	M	3	2	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	25	24	19	68	72	69	63	C	C	C		
5	1980	M	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	4	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	16	16	14	46	46	46	47	B	B	B	
6	1981	M	1	2	4	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	19	15	15	53	54	50	50	B	B	B	
7	1984	M	1	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	27	26	21	74	77	74	70	C	C	C	
8	1984	F	1	2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	3	2	4	4	2	4	3	20	23	19	62	57	66	63	C	C	C	
9	1985	F	3	2	4	2	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	22	22	15	59	63	63	50	B	C	B	
10	1985	M	3	2	3	2	2	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	21	24	20	65	60	69	67	C	C	C	
11	1986	M	1	2	3	2	1	2	1	4	2	1	4	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1	2	15	17	13	45	43	49	43	B	B	B	
12	1986	M	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	17	16	16	50	49	49	53	B	B	B	
13	1986	M	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	17	17	14	48	49	49	47	B	B	B	
14	1987	M	1	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	26	25	21	72	74	72	70	C	C	C		
15	1987	M	3	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	22	20	16	58	63	57	53	B	C	B	
16	1987	M	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	18	17	13	48	51	49	43	B	B	B	
17	1987	M	1	1	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17	14	13	44	49	40	43	B	A	B	
18	1988	M	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	14	17	11	42	40	49	37	B	A	B	
19	1988	M	2	2	4	1	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	18	20	14	52	51	57	47	B	B	B	
20	1988	M	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	25	25	21	71	72	72	70	C	C	C	
21	1989	M	1	2	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	25	19	15	59	72	54	50	B	C	B	
22	1989	M	1	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	26	26	22	74	74	74	73	C	C	C	
23	1989	M	3	2	3	1	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	24	24	19	67	69	69	63	C	C	C	
24	1989	F	1	2	4	1	4	2	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	20	20	19	61	63	57	63	C	B	C
25	1989	M	1	2	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	25	21	67	60	70	70	C	C	C	
26	1989	M	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	2	3	19	17	14	50	54	49	47	B	B	B	
27	1990	M	3	2	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	18	20	13	51	51	57	43	B	B	B	
28	1990	F	1	2	3	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	16	19	16	51	46	54	53	B	B	B	
29	1990	F	3	2	4	2	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	1	3	3	3	2	22	21	15	58	63	60	50	B	C	B	
30	1990	M	1	2	4	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	16	18	15	49	46	51	50	B	B	B	
31	1990	M	1	2	4	1	4	2	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2	2	2	3	4	3	4	3	3	22	18	63	66	63	60	C	C	B		
32	1990	F	1	2	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	17	13	12	42	49	37	40	B	A	A	
33	1991	M	1	2	4	1	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	20	15	16	51	57	43	53	B	B	B	
34	1991	F	1	2	4	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	19	24	18	61	54	69	60	C	B	C	
35	1992	F	3	2	4	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	19	21	16	56	54	60	53	B	C	B	





	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK
71	1997 M	1	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	28	25	22	75	80	72	73 C	C	C	C
72	1997 M	1	2	2	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	26	25	20	71	74	72	67 C	C	C	C	
73	1997 F	1	2	4	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	16	15	11	42	46	43	37 B	B	B	A	
74	1997 F	1	2	2	1	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	3	2	2	3	3	2	2	2	20	20	14	54	57	47 B	B	B	B	
75	1998 M	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	3	2	4	3	2	3	4	3	3	3	18	19	20	57	51	54	67 B	B	B	C	
76	1998 F	1	2	4	1	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	25	24	24	73	72	69	80 C	C	C	C	
77	1998 M	3	2	4	1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	18	17	16	51	51	49	53 B	B	B	B	
78	1998 M	1	2	3	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	3	22	22	19	63	63	63	63 C	C	C	C	
79	1998 M	1	2	3	1	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	20	19	19	58	57	54	63 B	B	B	C	
80	1998 F	3	2	4	1	2	4	2	4	2	3	4	4	4	4	3	4	2	2	4	3	3	4	3	3	3	21	23	19	63	60	66	63 C	C	C	C	
81	1998 F	3	2	4	1	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	23	20	19	62	66	57	63 C	C	C	C	
82	1998 M	1	2	3	1	2	2	2	3	4	2	2	3	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3	4	2	2	17	19	16	52	49	54	53 B	B	B	B	
83	1999 F	1	2	3	1	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	1	2	22	20	15	57	63	57	50 B	C	B	B	
84	1999 F	1	2	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	4	4	26	26	20	72	74	74	67 C	C	C	C	
85	1999 F	2	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	27	24	19	70	77	69	63 C	C	C	C	
86	1999 F	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	15	14	10	39	43	40	33 A	B	A	A	
87	1999 F	3	2	4	1	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3	2	2	19	19	16	54	54	54	53 B	B	B	B	
88	1999 F	3	2	2	1	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	2	4	2	3	25	25	17	67	72	72	57 C	C	B	B	
89	1999 F	3	2	4	1	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	24	15	14	53	69	43	47 B	C	B	B	
90	1999 M	1	2	3	1	3	2	4	4	2	3	2	4	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	2	20	19	16	55	57	54	53 B	B	B	B	
91	2000 F	1	2	4	1	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	1	4	3	3	3	4	2	2	1	1	20	19	13	52	57	54	43 B	B	B	B	
92	2000 M	1	2	4	1	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	25	21	16	62	72	60	53 C	C	C	B	
93	2000 F	1	2	3	1	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17	14	12	43	49	40	40 B	B	A	A	
94	2000 F	3	2	3	1	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	4	2	1	2	3	3	3	4	3	3	4	19	17	20	56	54	49	67 B	B	B	A	
95	2000 M	1	2	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	27	25	23	75	77	72	77 C	C	C	C	
96	2000 F	1	2	4	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	17	17	15	49	49	49	50 B	B	B	B	
97	2000 F	3	2	2	1	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	24	22	14	60	69	63	47 B	C	C	B	
98	2000 M	1	2	2	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	3	4	3	1	4	3	26	21	18	65	74	60	60 C	C	C	B	
99	2000 F	3	2	2	1	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	20	16	16	52	57	46	53 B	B	B	B	
100	2001 F	1	2	3	1	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	1	4	4	26	27	20	73	74	77	67 C	C	C	C	
101	2001 M	1	2	4	1	2	4	2	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	21	25	18	64	60	72	60 C	C	C	B	
102	2001 M	3	2	3	1	4	4	2	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	22	20	21	63	63	57	70 C	C	B	C	
103	2002 F	3	2	2	1	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	2	3	2	24	17	16	65	69	69	57 C	C	C	B	
104	2002 F	3	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	28	24	22	74	80	69	73 C	C	C	C	
105	2002 M	3	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	25	20	18	63	72	57	60 C	C	B	B	



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	
106	2002	M	1	2	4	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	24	18	18	60	69	51	60	B	C	B	B
107	2003	M	2	2	3	1	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	20	16	16	57	57	60	53	B	C	B	B
108	2003	M	1	2	2	1	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3	25	22	19	66	72	63	63	C	C	C	C
109	2003	M	1	2	3	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	26	25	20	71	74	72	67	C	C	C	C
110	2003	F	2	2	3	1	4	2	3	2	1	2	2	1	2	2	4	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	16	17	16	49	46	49	53	B	B	B	B
111	2003	F	3	2	4	1	2	2	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	20	18	19	57	57	51	63	B	B	B	C
112	2003	F	3	2	3	1	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	25	22	16	63	72	63	53	C	C	B	C
113	2004	F	3	2	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	27	24	23	74	77	69	77	C	C	C	C
114	2004	F	3	2	2	1	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	23	26	20	69	66	74	67	C	C	C	C
115	2004	M	1	2	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	27	26	21	74	77	74	70	C	C	C	C
116	2004	F	3	2	1	1	4	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	20	24	21	65	57	69	70	B	C	C	C



## Anexo 7. Declaración jurada de autenticidad de tesis



Universidad Nacional  
del Altiplano Puno



VRI  
Vicerrectorado  
de Investigación



Repositorio  
Institucional

### DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Aurelio Supo Mamani  
identificado con DNI 73951383 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Ciencias de la comunicación Social

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

"Eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores  
de la Municipalidad distrital de Marangani - 2023"

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 11 de setiembre del 2024

Aurelio Supo Mamani

FIRMA (obligatoria)



Huella



## Anexo 8. Autorización para el depósito de tesis en el Repositorio Institucional



Universidad Nacional  
del Altiplano Puno



Vicerrectorado  
de Investigación



Repositorio  
Institucional

### AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Aurelio Supo Mamani  
identificado con DNI 73951383 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Ciencias de la Comunicación Social

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

"Eficacia del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Marangani - 2023"

para la obtención de  Grado,  Título Profesional o  Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 11 de Septiembre del 2024

Aurelio Supo Mamani

FIRMA (obligatoria)



Huella