



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
EN FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN
LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL
SECTOR COMERCIO – RUBRO VENTA AL POR
MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA,
PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO DE LA
CIUDAD DE HUARAZ, 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA

VICTORIA KARINA SANTOS DEPAZ

ASESOR

Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN

HUARAZ - PERÚ

2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
EN FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN
LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL
SECTOR COMERCIO – RUBRO VENTA AL POR
MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA,
PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO DE LA
CIUDAD DE HUARAZ, 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA

VICTORIA KARINA SANTOS DEPAZ

ASESOR

Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN

HUARAZ - PERÚ

2018

1. Título de la tesis

Caracterización de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015.

2. Hoja de firma del jurado y asesor

Dr. José German Salinas Gamboa

Presidente

Mgtr. César Hernán Norabuena Mendoza

Secretario

Mgtr. Carmen Rosa Azabache Arquinio

Miembro

Mgtr. Carlos Humberto Chunga Antón

Asesor

3. Agradecimiento

A mi asesor, por su enseñanza y orientación para la realización del presente informe.

A todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este proyecto.

4. Dedicatoria

A la Universidad: Especialmente a la Facultad de Administración, por darme el privilegio de ser parte de esta casa de estudio.

A mis docentes: Por brindarme los conocimientos necesarios para mi formación profesional y por el tiempo valioso dedicado durante toda la carrera profesional.

A Dios: Por iluminarme siempre y darme las fuerzas que necesito en cada momento de mi vida para seguir adelante.

A mis padres: Gregorio Santos y Aurelia Depaz, por su inmenso amor y sabios consejos en todo momento, por su apoyo incondicional y sobre todo por los valores que siempre me inculcan.

A mis hijas: Korinn y Melany, que son mi motor y motivo para seguir siempre adelante, por darme su apoyo y tiempo para realizarme profesionalmente.

5. Resumen

La capacitación en formación de equipos de trabajo está cambiando las estrategias de las empresas trayendo consigo resultados sorprendentes si se alcanza su máximo provecho, ayuda a mejorar los procesos alcanzando altos niveles de desempeño, por tanto las organizaciones que la implantan logran ventajas competitivas al adoptarlas en sus funciones. Es así que el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo describir las principales características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio– rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015, cuya metodología de investigación fue descriptivo – cuantitativo y de diseño transversal. La población de estudio fue dirigido a colaboradores de las 21 MYPES a quienes se le realizó una encuesta de 23 preguntas obteniendo como resultado los siguientes el 50% manifestó que nunca ha recibido capacitación en equipos de trabajo, el 50% expresó estar dedicados y comprometidos con su trabajo, el 70,8% manifestó contar con un ambiente cooperativo en las actividades que desarrollan y el 58,3% casi siempre tienen la capacidad de prevenir y solucionar problemas. Como conclusión los equipos de trabajo de las ferreterías se encuentran en la etapa normativa, donde existe un fuerte sentido de identidad y camaradería en el grupo, convirtiéndose en una virtud de aceptación por parte de los miembros, son más amistosos, confían entre sí y tratan la dinámica del equipo.

Palabras claves: Capacitación, Equipos de trabajo y coach

6. Abstract

The training in the formation of work teams is changing the strategies of the companies, bringing with it amazing results if it reaches its maximum profit, it helps to improve the processes reaching high levels of performance, therefore the organizations that implement it achieve competitive advantages when adopting them in its functions. Thus, this research work aimed to describe the main characteristics of training in work teams training in micro and small businesses in the retail sector - retail sale of hardware, paint and glass products the city of Huaraz, 2015, whose research methodology was descriptive - quantitative and transversal design. The study population was addressed to collaborators of the 21 MYPES who were asked a survey of 23 questions, obtaining the following results: 50% said that they have never received training in work teams, 50% expressed being dedicated and committed to their work, 70.8% said they have a cooperative environment in the activities they develop and 58.3% almost always have the ability to prevent and solve problems. In conclusion the work teams of the hardware stores are in the regulatory stage, where there is a strong sense of identity and camaraderie in the group, becoming a virtue of acceptance by members, they are friendlier, trust each other and try the dynamics of the team.

Keywords: Training, work teams and coach

7. Contenido

1. Título de la tesis.....	ii
2. Hoja de firma del jurado y asesor	iii
3. Agradecimiento	iv
4. Dedicatoria.....	v
5. Resumen	vi
6. Abstract.....	vii
7. Contenido.....	viii
8. Índice de Tablas	ix
9. Índice de figuras.....	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	6
III METODOLOGÍA	31
3.1. Diseño de la Investigación de la tesis:	31
3.2 Población y muestra	31
3.3 Definición y operacionalización de variables e indicadores	33
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.5 Plan de análisis.....	34
3.6 Matriz de consistencia.....	35
3.7 Principios éticos	36
IV RESULTADOS.....	37
4.1. Resultados	37
4.2. Análisis de resultados.....	60
V CONCLUSIONES	70
Referencias Bibliografías	71
Anexos	78

8. Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución según género	36
Tabla 2: Distribución según grado de instrucción.....	37
Tabla 3: Distribución según programa de capacitación en formación de equipos de trabajo dentro de la empresa.....	38
Tabla 4: Distribución según los roles asignados al equipo de trabajo son inciertos.....	39
Tabla 5: Distribución según los miembros del equipo tienen responsabilidades dudosas respecto a las actividades que realizan.....	40
Tabla 6: Distribución según los miembros del equipo presentan indecisiones de participación.....	41
Tabla 7: Distribución según existe desconfianza entre los miembros del equipo.....	42
Tabla 8: Distribución según los miembros del equipo tienen dependencia respecto al cumplimiento o desarrollo de sus tareas.....	43
Tabla 9: Distribución según los miembros de equipo presentan resistencia al trabajo.....	44
Tabla 10: Distribución según existe disociación del grupo en cuanto a las actividades que desarrollan	45
Tabla 11: Distribución según los miembros del equipo desafían a la autoridad o a sus superiores.....	46
Tabla 12: Distribución según existe tensión entre los miembros del equipo, en cuanto a las actividades que desarrollan.....	47
Tabla 13: Distribución según si se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo de trabajo.....	48
Tabla 14: Distribución según los miembros del equipo son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan	49
Tabla 15: Distribución según si existe confianza con el líder del equipo.....	50

Tabla 16: Distribución según los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo.....	51
Tabla 17: Distribución según los miembros del equipo manejan los conflictos entre ellos constructivamente.....	52
Tabla 18: Distribución según los miembros del equipo son amistosos unos a otros.....	53
Tabla 19: Distribución según si existe un ambiente corporativo, en las actividades que desarrolla el equipo de trabajo.....	54
Tabla 20: Distribución según los miembros del equipo son interdependientes.....	55
Tabla 21: Distribución según si hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo de trabajo.....	56
Tabla 22: Distribución según si el equipo de trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas.....	57
Tabla 23: Distribución según el equipo de trabajo toma decisiones en base a datos confiables.....	58

9. Índice de Figuras

Figura 1: Distribución según género.....	36
Figura 2: Distribución según grado de instrucción.....	37
Figura 3: Distribución según programa de capacitación en formación de equipos de trabajo dentro de la empresa.....	38
Figura 4: Distribución según los roles asignados al equipo de trabajo son inciertos.....	39
Figura 5: Distribución según los miembros del equipo tienen responsabilidades dudosas respecto a las actividades que realizan.....	40
Figura 6: Distribución según los miembros del equipo presentan indecisiones de participación.....	41
Figura 7: Distribución según existe desconfianza entre los miembros del equipo.....	42
Figura 8: Distribución según los miembros del equipo tienen dependencia respecto al cumplimiento o desarrollo de sus tareas.....	43
Figura 9: Distribución según los miembros de equipo presentan resistencia al trabajo.....	44
Figura 10: Distribución según existe disociación del grupo en cuanto a las actividades que desarrollan	45
Figura 11: Distribución según los miembros del equipo desafían a la autoridad o a sus superiores.....	46
Figura 12: Distribución según existe tensión entre los miembros del equipo, en cuanto a las actividades que desarrollan.....	47
Figura 13: Distribución según si se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo de trabajo.....	48
Figura 14: Distribución según los miembros del equipo son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan	49
Figura 15: Distribución según si existe confianza con el líder del equipo	50

Figura 16: Distribución según los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo.....	51
Figura 17: Distribución según los miembros del equipo manejan los conflictos entre ellos constructivamente.....	52
Figura 18: Distribución según Los miembros del equipo son amistosos unos a otros.....	53
Figura 19: Distribución según si existe un ambiente corporativo, en las actividades que desarrolla el equipo de trabajo.....	54
Figura 20: Distribución según los miembros del equipo son interdependientes.....	55
Figura 21: Distribución según si hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo de trabajo.....	56
Figura 22: Distribución según si el equipo de trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas.....	57
Figura 23: Distribución según el equipo de trabajo toma decisiones en base a datos confiables.....	58

I.INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) afrontan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, la capacitación es un factor fundamental para las empresas y el buen funcionamiento de la misma, para crecer y desarrollarse en el medio donde interactúan. Las empresas de la ciudad de Huaraz dedicadas al rubro de venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio, en los últimos años han obtenido un incremento económico considerable en ejecuciones de obras públicas y de inversiones privadas, ante esta situación las empresas deben preocuparse en capacitar a sus equipos de trabajo ya que se pudo observar que sus tareas lo realizan de manera empírica, asimismo se notó que no hay una buena relación y comunicación entre los trabajadores de las empresas. Los equipos de trabajo son parte fundamental dentro de una organización, un equipo cuidadosamente seleccionado con capacidades, razonamiento y habilidades serán capaces de promover una mayor precisión, adaptabilidad y desarrollo en las tareas importantes de la empresa. Por tal motivo cada micro y pequeña empresa debe contar con un equipo de trabajo desarrollado por medio de la capacitación y así tener un mejor desempeño colectivo con los miembros en la organización. Considerando estos aspectos la ULADECH por medio de su carrera profesional de Administración promueve la línea de investigación de la Capacitación, dentro del cual se enmarca el presente informe.

En el mundo empresarial actual la palabra capacitación ha cambiando la estrategia de trabajo de las empresas, MundoMype (2009) afirmó que esto ayudara a optimizar los procesos en aquellas empresas que la establecen logrando así ventajas competitivas al aplicarlas en cada una de sus diferentes funciones. Los empresarios de las MYPES carecen de una apropiada orientación empresarial, tanto para aquellos que quieren iniciarse en la actividad o para los que ya están dentro de ello, pues necesitan de mayor información y conocimientos que solo pueden ser proporcionados por una capacitación continua para el mejor manejo de sus negocios. Un programa de

capacitación brinda al trabajador y empresario conocimientos de ser capaces de resolver dificultades que puedan presentarse durante su desempeño de manera sistematizada y organizada en función de los objetivos definidos. Reyna, mencionó que en estos tiempos la capacitación al personal es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con personal idóneo, calificado y productivo. Invertir en capacitación es un beneficio a corto plazo ya que es una técnica que responde a las necesidades de las organizaciones para desarrollar sus recursos y optimizar la calidad del ámbito laboral.

En el ámbito internacional en Colombia el negocio de las ferreterías es una fuente importante para la economía, siendo así que sus movimientos se estiman en aproximadamente siete billones de pesos. Por otro lado las empresas colombianas se ven amenazadas por nuevas aperturas de mercado por los acuerdos comerciales con otros países, por compañías especializadas en el sector ferretero, conocidas como grandes superficies, que con sus modalidades de negocio y capacidad económica adquisitiva llevan a las ferreterías del país a reinventarse para no cerrar sus puertas.

Un potencial importante en los que se hacen fuertes las ferreterías especializadas, es en el talento humano, equipo de trabajo, porque de su preparación y conocimiento dependerá la buena asesoría que brinde a los clientes del negocio. Por esto que los ferreteros prestan mayor atención a temas de mercadeo, servicio al cliente, servicio posventa e innovación, ofreciendo así valor agregado para mantener fidelizado a sus clientes y así no afecte la llegada de dichos competidores. En su entrevista a la revista Metal Actual, Romero afirma que entre el 80 y 90% de los comerciantes ferreteros son empíricos. Hoy en día los dueños de las empresas son ex empleados de las grandes empresas que existieron hace 30 y 40 años atrás, la gran debilidad de estos son la falta de capacitación y actualizaciones en el negocio. Pues ahora en las empresas se necesitan asesores más que vendedores, con la capacidad de sugerir como usar una herramienta y buscar una solución eficaz al cliente. (Capacitación e Innovación, 2013, pp. 6-8).

A nivel nacional según las cifras de INEI, el sector construcción registró en mayo una expansión de 5,6%, su cuarto mes de crecimiento consecutivo, fase expansiva que empezó en el mes de febrero superando una etapa de contracción en la producción de dicho sector que abarcó el periodo entre enero del 2015 y enero del 2016. La Cámara de Comercio de Lima (CCL) señaló que el sector construcción se contrajo en 5,9% en el 2015, y para este año se estima un mejor desempeño con un crecimiento de 3,1%, tasa que se incrementaría el 2017 pues lograría una expansión de 3,7%, construyéndose así en la cuarta actividad más dinámica detrás de la minería, electricidad, agua y servicios (El Comercio, 2016).

A nivel local en las MYPES de la ciudad de Huaraz se aplicó una encuesta básica en las ferreterías, en la cual nos mostró la problemática de dicho rubro, en estos tiempos las empresas ferreteras se han ido incrementando favorablemente encontrándose en un mercado de grandes exigencias de calidad, precio y variedad, pero muchas de estas empresas dejan de lado el trabajo en equipo y las capacitaciones a los trabajadores manifestándose de esta manera el 75% de las empresas no cuentan con un equipo de trabajo desarrollado adecuadamente, la capacitación y el equipo de trabajo son puntos importante que debemos tomar muy en cuenta y aplicarla en las empresas ya que de ello depende la buena atención y servicio al cliente para su fidelización a la empresa, del mismo modo lograr en conjunto los objetivos trazados por la empresa, tomando medidas de prevención ante las posibles situaciones económicas que se puedan presentar en la localidad.

En cuanto al análisis de resultados podemos mencionar que las principales características de la capacitación en equipos de trabajo de las ferreterías indican que la mayoría de los trabajadores no reciben capacitaciones realizando sus labores de manera empírica, asimismo gran parte de los trabajadores pertenecen al género masculino. La formación de equipos de trabajo se identifica en la etapa normativa, ya que los trabajadores expresaron que el 50% casi siempre están dedicados y comprometidos con el trabajo, el 50% casi

siempre manejan los conflictos constructivamente, el 50% manifiesta que los miembros del equipo son amistosos unos a otros, el 50% tienen confianza con el líder del equipo, el 50% casi siempre se da un fuerte sentimiento de cohesión. Esto demostró que los miembros del equipo son integradores, cumplen con sus funciones y responsabilidades tienen claro las reglas de conducta y existe apoyo unos a otros generando un clima laboral agradable teniendo como resultado un buen desempeño y aceptable productividad.

Por lo expresado anteriormente, el enunciando del problema de investigación es el siguiente: ¿Cuáles son las principales características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio en la ciudad de Huaraz, 2015?

Dando respuesta al problema, se ha planteado el siguiente objetivo general: Describir las principales características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015.

Y para poder conseguir el objetivo general, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar la etapa de formación de equipos de trabajo de las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015.
2. Determinar las principales características de formación de equipos de trabajo de las micro y pequeñas empresas de venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015.

La presente investigación se justificó por lo siguiente:

Conocer las características de la capacitación en formación de equipos de trabajos de las MYPES del rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio, permitiendo generar nuevos conocimientos.

Permitió que los gerentes y/o dueños de las empresas de ferreterías tomen conciencia y mayor importancia en preparar mejor a sus equipos de trabajo con capacitaciones para el apropiado desempeño laboral y las tareas encomendadas ya que de esta manera depende el progreso y éxito de la empresa.

Asimismo en el ámbito académico dicha investigación servirá de herramienta a estudiantes y/o profesionales para potenciar los equipos de trabajo que estén a nuestro cargo.

El sustento teórico del presente trabajo de investigación se basará en el modelo de Etapa de Desarrollo de los Equipos de (Tuckman, 1965) quien describe que los equipos pasan por cuatro etapas a los cuales se refiere como: formativa, conflictiva, normativa y realizativa; cabe indicar que este modelo fue publicado en *Psychological Bulletin* (1965), en un artículo titulado *Development Sequence in Small Groups* (Secuencia de desarrollo en grupos reducidos).

La metodología que se empleó en la presente investigación fue de tipo descriptivo porque se caracterizó el equipo de trabajo de las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio en la ciudad de Huaraz, 2015.

En cuanto al diseño de la investigación es no experimental, porque se observaron los fenómenos tal cual se dan en su estado natural, asimismo es transversal, ya que se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. La población para este estudio fue dirigida a los trabajadores de las 21 micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz.

En cuanto a las técnicas de investigación se consideró las entrevistas y las encuestas así como los respectivos instrumentos de recolección de datos como los cuestionarios estructurados.

Los datos obtenidos fueron la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también explicados, fueron incorporados al programa informático de procesamiento de datos la hoja de SPSS versión 21 de IBM para el tratamiento estadístico y la presentación en tablas, figuras y su respectivo análisis.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Antecedentes

Aguilar (2016) en su estudio sobre *“Trabajo en equipo y Clima Organizacional”* realizó la presente investigación para optar el título de licenciado en Psicología Industrial de la Universidad Rafael Landívar Guatemala. Mencionó que el modo más práctico de identificar las habilidades y conocimientos que los integrantes poseen se da por medio del trabajo en equipo, permitiendo a los colaboradores trabajar en conjunto con la finalidad de conocerse unos a otros logrando así una mejor manera hacia sus objetivos y desarrollo constante en bien de la organización, de esta manera los obstáculos que se presenten en el trabajo serán resueltos de manera más efectiva y precisa. Es importante para el equipo de trabajo contar con un líder capaz de crear y fomentar un grupo de personas unidas y comprometidas con su trabajo que logren los objetivos trazados de la empresa asumiendo responsablemente las tareas encomendadas.

Obtuvo los siguientes resultados de la encuesta a 30 colaboradores y fueron lo siguiente; el 80% de los trabajadores manifestaron pertenecer al equipo que está comprometido a tener un buen desempeño, siendo indispensable y necesario la búsqueda del bienestar común, el 100% de los colaboradores trabajan de manera eficiente y enfocada en su grupo de trabajo, esto es apreciado como algo necesario e indispensable considerando que la única forma de lograrlo es con el apoyo mutuo, el 73% de los colaboradores respondieron recibir un trato justo y respetuoso de parte de sus jefes, pero ellos consideran que no deben dar motivos de que esto suceda, el 73% de los

colaboradores sintieron la satisfacción de trabajar para su organización, señalan que es un trabajo digno y honrado, apreciando el trabajo que realizan en un ambiente agradable, en la pregunta si su jefe le brinda libertad de cumplir con su trabajo de la manera que usted considere el 87% acertó que sí, ya que realizaron sus tareas con confianza si no existe presión de por medio, en la pregunta si se consideran responsables sobre el trabajo que realizan el 97% respondió afirmativamente, ya que son contratados para ello y la responsabilidad será demostrada en las tareas encomendadas por la empresa, el 67% de los encuestados consideraron que existe una buena comunicación entre compañeros siendo indispensable el respeto y el buen trato en común para realizar sus actividades, respecto a la pregunta si recibieron de forma fluida y oportuna la información que requiere para realizar su trabajo el 67% de los colaboradores respondió que sí.

Es preciso que cada trabajador conozca claramente cuáles son sus objetivos a cumplir con la finalidad de generar un grado de autonomía que ayude a tomar decisiones dentro de su área de trabajo. Impulsar el trabajo en equipo por medio de capacitaciones con el único objetivo de buscar mejoras, lo que ayudara a cultivar un sentido de pertenencia y un clima organizacional saludable y confiable.

Toro (2015) en su estudio sobre “*la Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*”, realizó la presente investigación para optar el grado de especialista en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada. En el estudio realizado menciona que el trabajo en equipo esta denominado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente. Asimismo los factores externos afectan directamente a la globalización trayendo como consecuencia constantes cambios en tendencias mundiales, dicho esto los lideres deben estar instruidos y prevenidos con proyecciones más amplias impidiendo que las empresas se vean afectadas negativamente, de esta manera se evidencia la suma importancia del trabajo en equipo permitiendo ser más productivos, innovadores y transformadores. Una característica fundamental del trabajo en equipo es implantar espacios de

creatividad e innovación, que admita la participación activa y dinámica de las personas, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos, para así valorar sin distinción todas las opiniones aportadas, enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la organización. El trabajo en equipo es una herramienta que nos permite llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones empresariales, a cada uno de sus miembros quienes integran el equipo de trabajo basándose en la paciencia, la armonía, el respeto y la convivencia, de sacar provecho de una forma más eficiente las ideas que aportan en grupo que individualmente.

García (2014) en su estudio *“Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: Caso Adecco Perú”*, realizó la presente investigación de la Universidad San Martín de Porras. Señala que hoy en día el trabajo en equipo suma una competencia muy demandada por muchas empresas, debido a los resultados que se observan en los objetivos estratégicos empresariales siendo una de ellas la mejora en el rendimiento de los trabajadores y la del clima laboral. En la actualidad el entorno se encuentra cambiante con enfoque de gestión concentrado hacia el cliente poniendo a las empresas en alerta haciendo una competencia cada vez más demandada por las empresas. El trabajo en equipo influye positivamente en la adaptación en entornos laborales cambiantes de los trabajadores de Adecco Perú. S.A. La necesidad de trabajar en equipo como “la satisfacción del personal, la cooperación entre compañeros, la comunicación eficaz, la adopción de distintos roles, la mejora continua y la retroalimentación; son factores relacionados con el trabajo en equipo presentes en Adecco Perú S.A”.

Los resultados obtenidos de la encuesta a 22 trabajadores fueron las siguientes; el 86% de los encuestados son varones en el área de facturación, el 81% manifestó que trabajar en equipo es indispensable para desarrollar sus funciones, el 63% se siente satisfecho del trabajo en equipo de su área, por otro lado el 59% de los trabajadores mencionan que reciben ayuda de sus compañeros cuando realizan sus labores, asimismo el 91% considera que la comunicación es un factor fundamental para realizar sus labores, el 82% de los

trabajadores se sienten con la capacidad de adoptar diferentes roles, por otro lado el 86% de los trabajadores frecuentemente comparten información con sus compañeros, el 81% de los trabajadores perciben buenas relaciones interpersonales, el 68% de los trabajadores perciben una buena cooperación por parte de sus jefes, el 64% de trabajadores realizan actividades de integración con poca frecuencia en su área de trabajo. Vemos así que invertir en capacitaciones dirigidas a los jefes de áreas en el desarrollo del liderazgo y manejo de los equipos es primordial así como cursos de coaching empresarial permitiendo a los jefes intervenir como facilitadores, orientando a los trabajadores de encontrar soluciones a los problemas que puedan presentarse.

Gonzales (2015) en su estudio “*Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral*”, realizó la presente investigación para optar el Grado Académico de Licenciada en Psicología Industrial. Mencionó que es importante conocer los aspectos y detalles de un equipo de trabajo en una empresa, ya que en la actualidad la mayor parte de las empresas se preocupan únicamente en lograr y completar sus tareas, para ello es preciso recalcar a las empresas que el éxito fundamental de una empresa es el desarrollo y satisfacción laboral de los colaboradores al momento de cumplir las metas establecidas y ellos se sientan satisfechos con las tareas que realizan motivándolos a que busquen nuevos y más altos objetivos que ayuden al desarrollo grupal e individual. Las actualizaciones generan cambios constantes en la naturaleza de las empresas por ello es necesario que el capital humano desarrolle una comunicación efectiva con el equipo de trabajo dentro de la organización, con el propósito de que las empresas sean beneficiadas generando ambientes agradables, así también ideas de satisfacción formando una fuerza laboral bien estructurada que ayude a implementar y desarrollar nuevas tendencias enfocadas al éxito y satisfacción personal, grupal e institucional.

En cuanto a los resultados de la encuesta realizada a 25 trabajadores se obtuvo que el 86% son de género masculino entre edades de 23 a 30 años, el 35% con estudios en los 3 primeros años de universidad, en la pregunta si considera a sus compañeros como un equipo de trabajo el 96% menciono que sí; respecto

a usted se siente identificado con el equipo de trabajo el 100% confirmo que si, en la pregunta si ha recibido la retroalimentación de desempeño en los últimos 2 meses el 100% indico que sí; en cuanto a si se sienten valorado en el puesto de trabajo que ocupan el 84% menciono afirmativamente demostrado que tienen buenas relaciones interpersonales y condiciones de trabajo favorables; acerca de poseer una buena relación con sus compañeros de trabajo el 100% menciono que sí; el 68% afirma haber recibido un reconocimiento por realizar bien su trabajo. En conclusión el equipo de trabajo desarrolla un sentido de pertenencia hacia la empresa provocando una satisfacción laboral con deseos de permanecer por mucho tiempo dentro de la organización.

2.2 Bases Teóricas de la investigación

El sustento teórico del presente trabajo de investigación se basó en el modelo de Secuencia de Desarrollo de Grupos Pequeños de Bruce W. Tuckman, publicado en *Psychological Bulletin* en el año 1965, en un artículo titulado *Development Sequence in Small Groups*, donde describe que los equipos pasan por cuatro etapas a los cuales se refiere como: formativa, conflictiva, normativa y realizativa.

2.2.1 Secuencia de desarrollo en grupos pequeños.

Bruce (1965) el modelo de “Secuencia de Desarrollo de Grupo Pequeños”, tiene un enfoque adoptado que se distingue de 3 componentes, el entorno en el que el grupo se encuentra, el ámbito en el que cae el comportamiento del grupo en cualquier punto en el tiempo, es decir, ámbito de trabajo o ámbito interpersonal. Y la posición del grupo en una secuencia de desarrollo. Relacionando con los grupos de terapia, grupo de entrenamiento en relaciones humanas (grupo-T) y los grupos naturales (p. 384).

- **Entorno**

El entorno permite la agrupación de los estudios sobre la base de la similitud de sus características, por ejemplo, el tamaño del grupo, área de problemas de grupo, composición del grupo, la duración de la "vida de grupo", entre otros factores.

En el contexto de grupo de terapia la tarea es ayudar a los individuos a lidiar mejor con sus problemas personales. El objetivo es la adaptación al grupo y la sociedad, estos grupos tienen un aproximado de 5 a 15 miembros, además de la constitución de un terapeuta y duración es de 3 meses o más (p. 385).

En el contexto de grupo de entrenamiento en relaciones humanas (grupo-T), la tarea consiste en ayudar a las personas a interactuar entre sí de una manera más productiva y menos defensiva, y estar al tanto de la dinámica subyacente tal interacción. El objetivo es la sensibilidad interpersonal. Estos grupos contienen normalmente de 15 a 30 miembros, por lo general estudiantes o ejecutivos de corporaciones, y un entrenador o líder, y duran desde alrededor de 3 semanas a 6 meses (p. 385).

El entorno de grupos naturales se distingue sobre la base de que el grupo existe para realizar alguna función social o profesional durante el cual el investigador no tiene control. Los miembros no se reúnen para la superación personal; más bien, que se unen para hacer un trabajo. Tales grupos pueden caracterizarse tanto por el liderazgo designado o emergente. Consejos de asesoría presidencial y grupos industriales representan ejemplos de grupos naturales (p. 385).

El entorno de trabajo-laboratorio cuenta con grupos reunidos con el propósito de estudiar los fenómenos de grupo. Tales grupos son pequeños (generalmente menores de 10 miembros), tienen una vida corta, y pueden o no tener líderes. En este contexto, a los grupos se les da un trabajo o trabajos que han de completar (p. 385).

- **Ámbitos: Interpersonal versus Trabajo:**

Dentro de los estudios revisados, se hará un intento de distinguir entre las etapas de desarrollo del grupo interpersonales y comportamientos de tareas expuestas en el grupo. El argumento es que cualquier grupo, independientemente del entorno, debe dirigirse al exitoso cumplimiento de una tarea. Donde los miembros del grupo se relacionaban interpersonalmente entre sí. En grupos de terapia y grupos-T, el trabajo es personal e interpersonal, en el que el grupo existe para ayudar a las personas a lidiar consigo mismo y con otros (p. 387).

- **Secuencia del Desarrollo Propuesta**

Se ofrece el siguiente modelo como una conceptualización de los cambios en el comportamiento de grupo, tanto en el campo social como de trabajo, a través de todos los entornos de grupo en el tiempo. Este representa un conjunto que reflejan el punto de vista del autor y la percepción de las tendencias en los estudios revisados (p. 387).

- 1) Primera etapa: Formativa:**

Es considerada la etapa de prueba y la dependencia. El término "prueba" se refiere a un intento de los miembros del grupo de descubrir cuales comportamientos interpersonales son aceptables en el grupo, en base a las reacciones del entrenador y en base a las reacciones de los otros miembros del grupo. Coincidiendo con el descubrimiento de los límites de la situación por medio de pruebas, uno se relaciona con el entrenador, con otros miembros del grupo con influencia, o con las normas existentes y las estructuras de una manera dependiente (p. 387).

También esta etapa en el sentido de actividad de trabajo se le reconoce como la orientación al trabajo, en la que los miembros del grupo intentan identificar el trabajo en términos de sus parámetros relevantes y la manera en que la experiencia del grupo será utilizada para realizar el trabajo. El grupo debe decidir sobre el tipo de información que se necesita para hacer frente al trabajo y la forma en que esta información se va a obtener. La orientación al trabajo, se define esencialmente mediante el descubrimiento de las "reglas de juego". Por lo tanto, la orientación, en general, caracteriza el comportamiento en ambos ámbitos interpersonales y de trabajo durante esta etapa (p. 388).

Por lo tanto Los grupos inicialmente se preocupan por la orientación, llevada a cabo primeramente a través de pruebas. Estas pruebas ayudan a identificar los límites de ambas conductas interpersonales y de trabajo. Coincide con las pruebas en el ámbito interpersonal, el establecimiento de relaciones de dependencia con los líderes, otros miembros del grupo o normas preexistentes. Se puede decir que la orientación, las pruebas y la dependencia constituyen el proceso de *formación* grupal (p. 388).

2) Segunda etapa: Conflictiva:

Los miembros del grupo se vuelven hostiles hacia los demás y hacia un terapeuta o entrenador como un medio para expresar su individualidad y resistencia a la formación de la estructura del grupo. La interacción es desigual y es común las "luchas internas". La falta de unidad es una característica destacada de esta fase. En la actividad de trabajo los miembros del grupo reaccionan de una forma de resistencia a las exigencias a las tareas, es decir discrepan entre la orientación personal del individuo y la exigida por el trabajo (p. 388). El segundo punto de la secuencia se caracteriza por el conflicto y la polarización en torno a cuestiones interpersonales, con la concomitante respuesta emocional en la esfera de trabajo. Estos

comportamientos sirven de resistencia a la influencia grupal y a las demandas del trabajo y pueden ser calificadas como *Conflicto* (p. 388).

3) Tercera etapa: Normativa:

La tercera etapa se reconoce como *la cohesión del grupo de desarrollo*. Los miembros del grupo aceptan el grupo y aceptan la idiosincrasia de los demás miembros. El grupo se convierte en una entidad en virtud de la aceptación por parte de los miembros y su deseo de mantenerlo y perpetuarlo; y del establecimiento de nuevas normas de grupo autogeneradas para asegurar la existencia del grupo. La armonía es de máxima importancia, y los conflictos de trabajo se evitan para asegurar.

La resistencia es superada en la tercera etapa en la que el sentimiento grupal interno y la cohesión se desarrollan, nuevos estándares evolucionan y se adoptan nuevos roles. En el ámbito de trabajo, se intima, las opiniones personales se expresan. Por lo tanto, tenemos la etapa *normalización* (p. 390).

4) Cuarta etapa: Realizativa:

La cuarta y última fase del desarrollo del grupo se le reconoce como roles-vinculados funcionales. El grupo, que se creó como una entidad en la fase anterior, ahora puede convertirse en un instrumento de resolución de problemas. Esto se realiza mediante la dirección de sí mismo hacia los miembros como objetos, debido a que ya se ha establecido la relación subjetiva entre los miembros. Los miembros pueden ahora adoptar y desempeñar funciones que mejorarán las actividades del trabajo del grupo, ya que han aprendido a relacionarse entre sí como entidades sociales en la etapa anterior. La estructura de roles, no es un problema sino un instrumento que ahora puede ser

dirigido al trabajo. El grupo se convierte en una "caja de resonancia" en la que la tarea se "realiza". En la actividad de trabajo, se identifica el surgimiento de soluciones, es aquí donde observamos los intentos constructivos en el desarrollo de tareas exitosas (p. 390).

El grupo llega a la cuarta y última etapa en la que la estructura interpersonal se convierte en la herramienta de las actividades de trabajo. Los roles se vuelven flexibles y funcionales, y la energía del grupo se canaliza en el trabajo. Los problemas estructurales se han resuelto, y la estructura ahora puede convertirse en apoyo de la ejecución de tareas. Esta etapa puede ser calificada como *ejecución* (p. 390).

2.2.2 Manual de equipo de trabajo.

Winter (2007) la mayoría de los equipos pasan por cuatro etapas diferentes cuando analizan y mejoran un proceso, haciendo referencia a las etapas que Bruce W. Tuckman publicó en el *Psychological Bulletin* en 1965, tales etapas son: formativa, conflictiva, normativa y realizativa. La duración y la intensidad experimentadas en cada etapa varían de equipo a equipo. Estos ciclos son normales y necesarios en el proceso de maduración del equipo (p. 35).

1) La primera etapa se llama Formativa.

Durante esta etapa los integrantes del equipo se van conociendo unos a otros y tratando de entender el sentido del porqué trabajar juntos. La gran mayoría de los integrantes del equipo sienten la satisfacción y orgullo de haber sido seleccionados y de pertenecer al grupo experimentando una mezcla de "excitación, esperanza, optimismo, sospecha, temor e inquietud ante la tarea". El equipo intenta además determinar los cometidos del promotor, y comienza a establecer cómo cumplirlos. Con facilidad el equipo se pierde en disputas generales y

abstractas (neutras), manifestando quejas de las dificultades que experimenta y de sus frustraciones en la organización. El equipo no consigue lo esperado porque quienes lo integran se sienten indecisos de no tener claro tanto las tareas y de cómo llevar las relaciones entre ellos. La capacidad de guía del líder o del facilitador ha de verificarse formal o informalmente (pp. 35-36).

2) La segunda etapa es la Conflictiva.

En esta etapa en los miembros del equipo existe mayor rivalidad entre sí, continuamente reaccionan negativamente ante el líder o el facilitador, y temen perder su individualidad si se identifican con el grupo. Esta etapa, aunque difícil, es necesaria para la maduración de la mayoría de los equipos. Durante esta etapa, algunos miembros del equipo creen que sus expectativas sobre la responsabilidad del promotor y el proceso del equipo son algo irreales. La tarea parece diferente o más difícil de lo que se podía imaginar. Durante las reuniones del equipo los individuos pueden ser mezquinos, culpables, dominantes y nada cooperativos entre otros (p. 37).

3) La tercera etapa es la Normativa.

Los miembros del equipo empiezan a trabajar en grupo, los integrantes individualmente van aceptando que son parte de ello y que los otros también tienen derecho a serlo. Los miembros van aceptando sus roles dentro del equipo y empiezan a respetar y apreciar la individualidad de otros miembros. Los miembros del equipo son más amistosos, confían entre sí, comienzan a tratar los puntos personales y tratan la dinámica del equipo (p. 38).

4) La cuarta etapa es la Realizativa.

El equipo se ha desarrollado como una entidad social ya existe un ambiente de cooperación donde se acepta la interdependencia. En esta etapa se implantan las perspectivas y las relaciones entre sí. Los miembros del equipo comprenden los potenciales, las fortalezas y las debilidades de cada individuo y del grupo en su conjunto. Cuentan con la capacidad para prevenir problemas y si se les presentaran se sienten capaces de asumir y trabajar en ellos por sí solos (p. 39).

2.2.3 Comportamiento de la organización:

Robbins y Judge (2009) los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo (p 286).

1) La primera etapa: La Formación

Se caracteriza por la inseguridad de los miembros sobre la estructura, el propósito y liderazgo del grupo. Sus miembros “prueban el agua” para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. La etapa finaliza cuando los miembros reconocen que son parte del grupo.

2) La segunda etapa: La Tormenta

Aquí denota el conflicto al interior del grupo. Los integrantes miembros admiten la existencia del grupo pero son resistentes a las limitaciones que se da individualmente. Muestran conflictos acerca de

quién controlará el grupo. Al finalizar esta etapa queda claro la jerarquía de liderazgo que existe en el grupo.

3) La tercera etapa: Normalización

En esta etapa desarrollan relaciones cercanas donde el grupo demuestra afinidad. Cuentan con un fuerte sentido de identificación y camaradería en el grupo. Esta etapa de normalización culmina la estructura del grupo se vuelve solida a su vez asimila un conjunto común de expectativas definiendo así el comportamiento correcto de sus miembros del equipo.

4) La cuarta etapa: Es el desempeño

En esta etapa la estructura es funcional y aceptada por completo. El equipo demuestra una actitud positiva en las tareas que se les encomendaron. En los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es considerado la última etapa de desarrollo. De otro lado para los grupos temporales las fuerzas de tarea o grupos similares cuentan con una labor específica que cumplir, .es así que se conocen y se entienden unos a otros al realizar las tareas

5) La quinta Etapa: Terminación

En esta etapa el grupo se prepara para el abandono, no tienen en cuenta el alto rendimiento dedicada a su trabajo sino ven como prioridad y principal atención a terminar las actividades que se les encomendó. En esta etapa las emociones y respuestas de los miembros del grupo difieren, algunos se sienten elogiados por sus logros obtenidos del grupo y otros tienen sentimientos de frustración y se encuentran deprimidos por la pérdida de amistad y camaradería que fueron

obtenidas durante el tiempo que duró el grupo. Muchos autores del modelo de las cinco etapas mencionan que un grupo es más eficiente conforme van avanzando a través de las cuatro primeras etapas. Este supuesto sustentado por lo general resulta siendo verdadero, lo que muestra que el grupo sea eficaz y más compleja que el modelo contempla.

Los grupos por lo general no tienen claro el avance de una etapa a otra, tanto que algunas veces pasan de manera simultánea cuando se encuentran en la etapa de la tormenta y desempeño al mismo tiempo. Algunos grupos inclusive regresan de forma ocasional a etapas anteriores; es así que los autores más tenaces del modelo no aseguran que los grupos sigan con exactitud el proceso de las cinco etapas o que la cuarta etapa sea la más preferible (p 287).

2.2.4 Formación y Orientación Laboral - Grado Superior.

Caldas, Castellanos, e Hidalgo, (2014), haciendo referencia a las etapas Bruce W. Tuckman, se define cinco fases en el desarrollo de los equipos que son:

Etapas 1: Formativa.

Para la formación de un equipo de trabajo, la empresa debe tomar decisiones acerca de:

- Su posición dentro de la empresa y su relación con el resto de las áreas.
- De quien va a depender y quien será el responsable o jefe del equipo
- Quien formara parte del equipo y los conocimientos y habilidades necesarias.

Antes de iniciar las labores el jefe de equipo es el responsable de reunir a los integrantes con la finalidad que se conozcan y fomenten

un adecuado clima laboral. El jefe no debe olvidar que cada una de las personas tiene diferentes perspectivas y expectativas al momento de incorporar el equipo y que en un primer momento los integrantes muestran sentimientos de ilusión y optimismo por el nuevo proyecto, mostrándose muy cordiales unos a otros y cada miembro pone de su parte evitando conflictos (p. 269).

Etapa 2: Enfrentamientos o Tormenta

En esta etapa surgen las primeras dificultades lo que hace que el trabajo se complique y ocasione conflictos; de tal manera afectando las buenas relaciones que se estableció al principio viéndose rotas. Los temas a tratar y discutir son presentados de manera más abierta haciendo un esfuerzo para dejar en claro los objetivos que se quiere lograr en el equipo. Sale a relucir las diferencias de carácter y personalidad, donde cada miembro que lo integra pretende establecer su propio lugar en el grupo y de esta manera influir en su funcionamiento. Las diferencias entre los objetivos e intereses personales se hacen ver más evidentes en cada miembro del equipo (p. 269).

Etapa 3: Normalización

Los integrantes del equipo toman conciencia que deben dejar de lado las diferencias entre sí, si tienen claro el propósito de sacar adelante el proyecto (p. 269). De esta manera quedan establecidos las reglas de trabajo comunes mediante normas de comportamiento que consideran aceptables y no aceptables. Cada miembro se le designa diferentes roles, dando respuesta a las siguientes preguntas: “quien hará qué y cómo lo hará” (p. 269).

Etapa 4: Rendimiento o madurez.

El equipo está centrada en el buen rendimiento encontrándose en una fase muy productiva, se trabaja de manera autónoma. Los miembros tienen muy claro el rol y posición en el equipo dedicando toda la atención a las tareas que llevaran a cabo y la manera de alcanzar los objetivos propuestas del equipo (p. 269).

1.2.5. Las Micro y Pequeñas Empresas

- En el año 2003 se publicó la “Ley N° 28015, *Ley de formalización y promoción de la Micro y pequeña empresa*”. Estando vigente esta norma hasta el 30 de setiembre de 2008. Para el Perú las MYPES es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, su principal objeto es desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.
- Ley N° 30056, el 02 de Julio del 2013, el Congreso de la República promulgó la ley N° 30056 “*Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*”. Entre sus objetivos tiene establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MINYPE). Incluye modificaciones a varias leyes entre las que esta la actual “Ley MYPE” D.S. N° 007-2008-TR. “*Texto Único Ordenado de la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña y del acceso al empleo docente*” (El Peruano, 2013).

Las MYPES deben contar con las siguientes características presentes de acuerdo a ingreso o ventas alcanzadas, medible a través de Unidad

Impositiva Tributaria que de acuerdo al Decreto Supremo N°374-2014-EF, para el año 2015 vale S/. 3850.00:

- La microempresa: hasta el monto máximo ingreso o ventas de 150 Unidades Impositivas Tributarias, equivalente a S/.577,500.00
- La pequeña empresa: a partir del monto de ingreso o ventas que oscilen entre 150 a 850 Unidades Impositivas Tributarias, equivalente de S/. 577,500.00 a S/. 3, 272,500.00 (Mintra, 2003, pp. 1,2).

1.2.6. La capacitación:

- La capacitación constituye procesos permanentes, planificados y sistemáticos, que son basadas en las necesidades y perspectivas de las organizaciones de hoy en día, así mismo de los grupos e individuos, con visión a los cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre con la finalidad de elevar la efectividad de sus trabajos y la eficacia de su organización (Proaño, 2009, pág. 11).
- Mediante la capacitación las personas desarrollan competencias con la finalidad de ser más productivas, innovadoras y creativas, con el único objeto de contribuir en un mejor resultado de los objetivos organizacionales volviéndose cada vez más valiosas. La capacitación es una fuente útil que permite a las personas contribuir y aportar positivamente en los resultados del negocio empresarial (Chiavenato, 2009, p. 371).

1.2.7. Los Equipos de trabajo

Definición:

El equipo de trabajo es un grupo de personas con competencias y habilidades concretas que, coordinadas por un superior, trabajan para conseguir un determinado objetivo. En el equipo de trabajo cada integrante

domina determinados aspectos que se complementan con los que conocen el resto y se responde en conjunto del trabajo que se ha realizado. (Cruz, 2014, pág. 81).

Características de los equipos de trabajo

Se caracterizan en función a variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos:

- La aptitud de los miembros: para tener un desempeño deseado del equipo los miembros deben tener experiencia técnica, la aptitud para solucionar problemas y tomar decisiones correctas, aptitudes personales como escuchar, retroalimentarse y resolver conflictos.
- Personalidad de los miembros de los equipos: Se hace referencia de la personalidad de los cinco grandes que revela el comportamiento y la eficacia del equipo. En concreto, los equipos que tengan calificación alta en extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tienden a ser reconocidos con una calificación más alta por su desempeño.
- La asignación de roles: Los empresarios necesitan apreciar las fortalezas individuales que cada miembro aporta a su equipo, seleccionar a sus miembros y hacer las asignaciones de trabajo que se ajusten con los estilos que prefieren éstos para cubrir la totalidad de los roles.
- La diversidad de los miembros: Los diversos equipos deben de ser beneficiados de las distintas visiones y por ello funcionan mejor. Los equipos diversificados han de concretar su potencial creativo, pero no solo con su diferencia sino también con sus similitudes.
- El tamaño del equipo: se debe mantener un equipo reducido, suficiente para lograr las tareas y evitar las descoordinaciones que por lo general se dan cuando el grupo es demasiado grande.
- Referencia de los miembros: Cal momento de seleccionar a los miembros de equipos, se debe tomar en cuenta las preferencias individuales, conocimientos, aptitudes, personalidades y habilidades (Robbins y Judge, 2009, pp. 286, 287).

1.2.8. Las Ferreterías

Una ferretería es un establecimiento comercial dedicado a la venta de productos para la construcción y las necesidades del hogar, dirigida al público en general (Pérez , 2017).

1.2.9. Definición de Indicadores

2.2.9.1 Desconfianza (Entre los Miembros)

La desconfianza dificulta las relaciones entre los miembros ya que es un sentimiento de inseguridad que puede llevar al individuo al aislamiento. En algunas ocasiones se puede perder la confianza en alguien, porque existen motivos que lo justifican sobradamente (Lozoya, 2013).

Converge fundamentalmente a las interacciones individuales y colectivas con las demás personas. Se considera a la desconfianza como un atributo que puede producir efectos nocivos a la normalidad de cualquier sistema institucional (Valero , 2012).

2.2.9.2 Responsabilidad Dudosa

Ser responsable significa ser capaz de responder y saber actuar ante diferentes disyuntivas que se presentan, pero dudar de estas responsabilidades es encontrarse con dos opciones contradictorias, es decir, ante dos alternativas opuestas, se vacila, no se está seguro de cuál escoger (Maestrofinanciero, 2013).

2.2.9.3 Roles Inciertos

Son los desacuerdos entre la autoridad, y la responsabilidad de los gestores de proyecto, miembros del equipo de proyecto y gestores funcionales dentro de la organización (Dharma Consulting, 2013, pág. 15).

2.2.9.4 Desafío a la autoridad

Desafío es la acción que hace referencia a competir, retar o provocar a la autoridad del equipo. Genera interrupciones a la manera de trabajo afectando negativamente a la moral dentro de un departamento o división. Los desafíos persistentes a la autoridad pueden generar incumplimientos de la política que implanta la compañía, estropear los productos de trabajo o inclusive el robo de la propiedad como venganza. Esto es una señal de que el colaborador puede causar amenazas graves de violencia o actos físicos en su lugar de trabajo y esto debe ser tratado de manera inmediata (Demand, 2013).

2.2.9.5 Disociación del grupo

Es la desunión y falta de interés dentro del grupo, no existe trabajo en grupo, se pierde el sentido de identidad, los objetivos y metas no quedan claros dificultando el trabajo en equipo (Clerc, Saldivia y Serrano, 2010, p. 175).

2.2.9.6 Indecisión de participar

La indecisión abarca una zona psicológica en el hombre mucho más vasta que la psicología de la decisión, el hombre en su actuar

voluntario es más conscientes de sus indecisiones que sus decisiones de esta manera la voluntad libre no se detecta en un análisis de las decisiones, sino de las indecisiones (Llanos , 2004, p. 85).

2.2.9.7 Dependencias de las tareas

Los miembros del equipo permanentemente están solicitando ayuda o indecisiones de sus superiores o demás miembros no son auto suficientes en realizar las tareas encomendadas por encontrarse desorientados en el trabajo (Pérez y Merino, 2014).

2.2.9.8 Resistencia al trabajo

Los miembros del equipo presentan miedos y dificultades al realizar algo diferente presentando actitud negativa al resistirse (Pérez y Gardey, 2008)

2.2.9.9 Tensión entre los miembros

Se da por la exigencia del trabajo con el fin de cumplir responsabilidades y tareas asignadas, entendiéndose así que el incumplimiento de las actividades provoca reacciones desfavorables en las relaciones entre los miembros del equipo (Centro de Salud Ocupacional MFL, 2015).

2.2.9.10 Actitud defensiva “entre Miembros”

Es una muestra de ánimo en defensa frente a los demás porque se ven amenazados en su posición respecto a sus responsabilidades y actividades que realizan, tienen actitudes de ser reacios, tercios e insensibles (Delgado, 2016).

2.2.9.11 Coherentes e integrados

Los miembros del equipo tienen claro las políticas y procedimientos establecidas en el trabajo con relación a la actividad que realizan de manera concertada (Pérez y Gardey, 2011).

2.2.9.12 Confianza “Entre los miembros”

Los miembros del equipo confían entre si y en su líder creen en sus propias capacidades y tiene seguridad que cada miembro realiza de forma correcta sus actividades y tareas asignadas (concepto de definición, 2013).

2.2.9.13 Dedicación y compromiso “trabajo colectivo”

Es la energía y el esfuerzo en todo momento por parte de los miembros para el cumplimiento de las actividades asignadas teniendo un buen resultado (Mitchell, 2012, p. 34).

2.2.9.14 Manejo de Conflictos

Los miembros del equipo buscan estrategias para resolver cualquier conflicto determinando las causas para tomar decisiones de solución con la finalidad de que los miembros vuelvan a realizar las tareas asignadas si ningún retraso (Ruiz, 2005).

2.2.9.15 Amistad

Es la muestra de afecto de unos a otros con los miembros de equipo, se preocupan por los demás, existe sinceridad y demuestran interés cuando comparten sus actividades laborales o personales (Pérez y Merino, 2008).

2.2.9.16 Ambiente Cooperativo

Es el entorno propicio donde los miembros del equipo relacionan sus conocimientos para complementarlas y así cumplir las metas y objetivos de forma colectiva en la empresa.

2.2.9.17 Interdependencia

Los miembros del equipo se apoyan unos a otros para lograr los resultados deseados, el equipo entiende que para llegar al éxito se necesita de un esfuerzo colectivo y no individual (Mena, 2012, p. 55).

2.2.9.18 Fuerte sentido de cohesión

Existe un lazo emocional entre trabajadores ya que comparten un objetivo en común, perciben un sentido de pertenecía por el trabajo colectivo y las metas por cumplir (Pérez y Gardey, 2011).

2.2.9.19 Prevenir y solucionar problemas

Los miembros del equipo toman medidas de prevención o se anticipan frente a posibles problemas que amenacen a la empresa, estas pueden ser resueltas a través de procedimientos que involucran decisiones colectivas y tiempos de respuesta (Bados y García, 2014, p. 5).

2.2.9.20 Toma de decisiones (Datos Confiables)

Son alternativas a través de criterios confiables con opción a elegir la mejor alternativa, los miembros del equipo debaten para llegar a una alternativa idónea en búsqueda del bienestar del equipo y sobre todo conseguir los resultados esperados de la organización (Borea, 2017, p. 3).

2.3 Marco Conceptual

- **Equipos de trabajo**

Conforman un conjunto de individuos que realizan labores para cumplir objetivos designados por la organización, teniendo en cuenta una comunicación eficaz para tomar decisiones acertadas en bien de la empresa. Por lo general cuentan con ciertos niveles de autonomía donde desarrollan tareas y procesos con la finalidad de lograr sus metas. Podemos mencionar también que la capacitación continua hace que el equipo de trabajo se distinga por las capacidades que puedan adquirir y ponerlas en práctica, así mismo es de suma importancia la capacitación al líder del equipo en temas de administración y dirección de un equipo (Gary, 2008).

- **Las micro y pequeñas empresas**

Involucran actividades generadoras de ingresos, son específicamente de tipo pre-empresarial de subsistencia y autoempleo y operan como “empleador de última instancia”, fuente importante de ingresos para los hogares como suplemento de lo agrario. Comprenden por lo común actividades de tiempo parcial o estacional, basadas en tecnologías tradicionales, insumos y mercados locales.

Este mismo autor determinara características más propias e internas de la MYPES como:

- Las microempresas denotan algo más grandes que las actividades generadoras de ingresos, reuniendo a diversos integrantes de familia, principiantes y en ocasiones trabajadores permanentes.
- Son una mezcla de tecnología adicional basadas en prácticas mucho más modernas pero aun así resultan obsoletas.

- Necesitan de acceso al capital, cuentan con algunas destrezas técnicas pero ninguna administrativa y están más ligadas a los mercados.
- Se encuentran con frecuencia en las ciudades rurales y centros regionales (ejemplo: pequeñas tiendas o talleres en metalurgia, carpintería, sastrería y diversos servicios de reparación).

Contenido citado de un informe de la Organización Internacional del Trabajo, con el autor (Haan, 2009, p. 4).

- **La Capacitación**

La capacitación proviene (del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del latino cápere = dar cabida), es el conjunto de actividades con el propósito de aportar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actividades del personal de todo los niveles para un mejor desempeño en su trabajo (Rodríguez y Ramírez, 2010, p. 2).

- **La comunicación**

La comunicación es una fuente vital e indispensable para el comportamiento de las empresas, grupos y personas. Es un elemento clave, porque los administradores no realizan trabajos con cosas, sino con información acerca de estas. Siendo así que todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y control solo funcionan con la práctica mediante la comunicación (Chiavenato, 2009, p. 308).

III.METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la Investigación de la tesis:

El diseño de la investigación es no experimental-transversal-descriptivo, se utilizó este diseño de investigación porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. Siendo su propósito describir la variable en estudio.

El nivel de investigación fue cuantitativo porque se realizó la recolección de datos fundamentada en la medición de variables y conceptos las cuales fueron representadas mediante números que fueron analizados a través de métodos estadísticos. Y el tipo de investigación fue descriptivo, porque buscamos caracterizar la capacitación de formación de los equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas sector comercio – rubro ventas al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio en la ciudad de Huaraz.

3.2. Población y muestra

3.2.1 Población:

La población de estudio fueron los dueños, trabajadores, gerentes o representantes legales de todas las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, que son un total de 21 Micro y pequeñas empresas, se anexa la relación de las ferreterías.

3.2.2 Muestra:

Se aplicó la muestra censal igual a los 24 trabajadores de las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz porque la población fue relativamente pequeña.

3.3 Definición y operacionalización de variables e indicadores

Variable		Definición Operacional		Escala Medición	
Denominación	Definición Conceptual	Dimensiones			Indicador
		Denominación	Definición		Denominación
Capacitación, en la formación de equipos de trabajo	Es el proceso de corto plazo que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente. Se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. (B. Tuckman)	Capacitación Formación	Esto ha sido descrito como la etapa con precaución emocional, donde los miembros exploran los límites del comportamiento aceptable del grupo. Mezclado con emoción y orgullo por haber sido seleccionado para el equipo, a menudo hay un poco de miedo y ansiedad por el éxito del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Roles Inciertos • Responsabilidades dudosas • Indecisión de participar • Desconfianza (Entre los Miembros) • Dependencias de las Tareas 	Likert
		Capacitación Conflicto	Esta fase combina cierta resistencia a la tarea con las fluctuaciones de la actitud sobre las posibilidades del equipo de éxito. Los miembros pueden mostrar impaciencia, los celos y tal vez un reconocimiento tácito o explícito de una jerarquía dentro del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al trabajo • Disociación del Grupo • Desafío a la Autoridad • Tensión entre los miembros • Actitud defensiva (Miembros) 	
		Capacitación Normalización	En este punto, la mayoría de los miembros entienden y aceptan las normas del grupo, o reglas de juego, incluidas las funciones que se les pide para jugar como individuos. Los sentimientos incluyen un sentido de cooperación y amabilidad, vez en cuando se evitan los conflictos, un creciente sentido de espíritu de equipo y el progreso en la tarea en cuestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Coherentes e Integrados • Confianza "con el líder" • Dedicación y compromiso "Trabajo colectivo" • Manejo de conflictos "Constructivamente" • Amistad "Amistoso" 	
		Capacitación Realización	Esta es la etapa en que el grupo alcanza una mayor efectividad. El grupo está 'encendida' y se puede construir sobre las fortalezas individuales y minimizar las debilidades. Las personas suelen estar de forma adjunta en este escenario y muestran la capacidad de trabajar a través de problemas de forma constructiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Cooperativo • Interdependencia • Fuerte sentido de coherencia • Prevenir y solucionar Problemas • Toma de decisiones "Datos confiables" 	

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La capacitación en formación de equipos de trabajo se midió sobre la base de 20 indicadores, atribuidos a las ferreterías, los cuales adaptadas a un cuestionario que posee 5 alternativas de respuestas (escala de Likert), siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2), nunca (1).

3.4.1 Técnicas:

- **Encuestas**

Porque se recopiló información exacta, medible y tabulable de los diferentes agentes que se ven involucrados en el desarrollo de los fenómenos que son objeto de investigación.

3.4.2 Instrumento:

- **Cuestionario Estructurado**

Porque se aplicó un cuestionario con preguntas y respuestas cerradas, que permitirán su rápido procesamiento, tabulación y análisis.

Para el presente estudio se utilizó un cuestionario validado por tres docentes de la escuela profesional de administración.

3.5 Plan de análisis

Los datos fueron obtenidos por medio de la encuesta recurriendo a los informantes; estos datos fueron incorporados e ingresados a los programas especiales de cómputo programa estadístico SPSS versión 21 de International Business Machines Corp. (IBM), para el procesamiento de datos y la presentación en tablas, figuras e interpretaciones.

3.6 Matriz de consistencia

Título de la Tesis	CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO – RUBRO VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO DE LA CIUDAD DE HUARAZ, 2015				
Problema	Objetivos	Variables	Dimensiones	Metodología	Instrumento y Procesamiento
<p>¿Cuáles son las principales características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • General: Describir las principales características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015. • Específicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la etapa de formación de equipos de trabajo de las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015? 2. Determinar las principales características de formación de equipos de trabajo de las micro y pequeñas empresas de venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015? 	<p>Capacitación, en la formación de equipos de trabajo</p>	<p>Formación Conflicto Normalización Realización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: Descriptiva • Nivel: Cuantitativo • Diseño: Transversal 	<p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>

3.7 Principios éticos

La presente investigación se realizó con independencia de criterio, honestidad y respeto a la propiedad intelectual, imparcialidad, originalidad, pluralismo, confidencialidad, responsabilidad social y respeto a la dignidad de las personas; asimismo se registra que toda información utilizada en el presente trabajo ha sido destinada exclusivamente para fines académicos.

IV.RESULTADOS

4.1. Resultados

Tabla 1. *Distribución según Género*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Masculino	15	62,5	62,5
Femenino	9	37,5	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

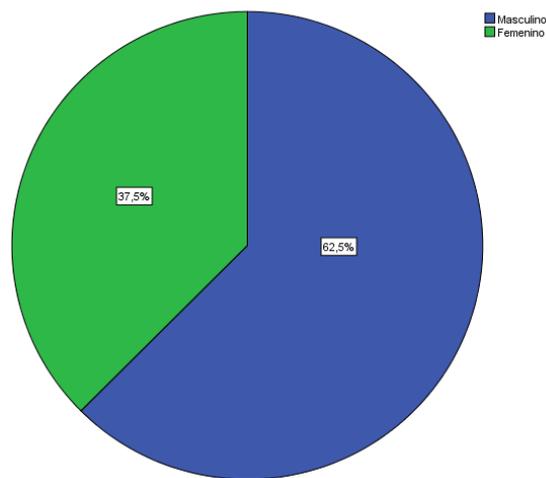


Figura 1. *Distribución según Género*

Fuente: Tabla 1

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del equipo de trabajo de las ferreterías se observa que el 62.5 % pertenecen al género masculino, mientras que un 37.5% son de género femenino.

Tabla 2: *Distribución según Grado de Instrucción*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Secundaria Completa	12	50,0	50,0
Superior no Universitario	1	4,2	54,2
Superior Universitario	6	25,0	79,2
Superior Universitario Incompleto	5	20,8	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

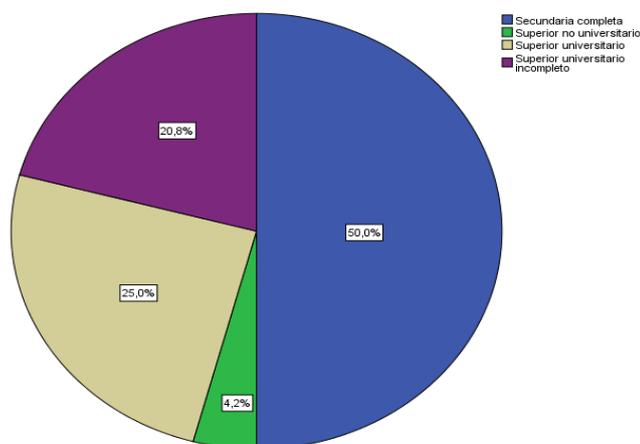


Figura 2: *Distribución según Grado de Instrucción*

Fuente: Tabla 2

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del equipo de trabajo de las ferreterías el 50% mencionaron que tienen estudios de secundaria completa, seguidamente un 25% mencionaron que tiene estudios superior universitario, un 20.8% de los encuestados mencionaron que tienen estudio superior universitario incompletos, mientras el 4.2% mencionaron que tienen estudios Superiores no Universitarios.

Tabla 3: *Distribución según programas de capacitación en formación de equipos de trabajo dentro de la empresa*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	12	50,0	50,0
Casi Nunca	8	33,3	83,3
A veces	4	16,7	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

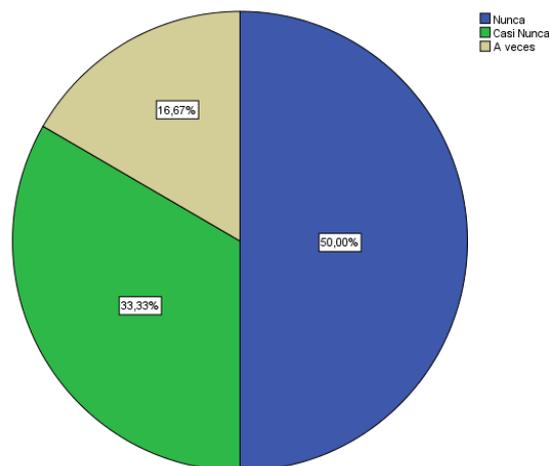


Figura 3: *Distribución según programas de capacitación en formación de equipos de trabajo dentro de la empresa.*

Fuente: Tabla 3

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del equipo de trabajo de las ferreterías se observa que el 50%, manifiestan que nunca reciben programas de Capacitación en formación de equipos de trabajo, seguido por un 33.3% manifiestan que casi nunca reciben programas de capacitación, y un 16.7% solo a veces reciben capacitación.

Tabla 4: *Distribución según los roles asignados al equipo de trabajo son inciertas*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	12	50,0	50,0
Casi nunca	6	25,0	75,0
A veces	6	25,0	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

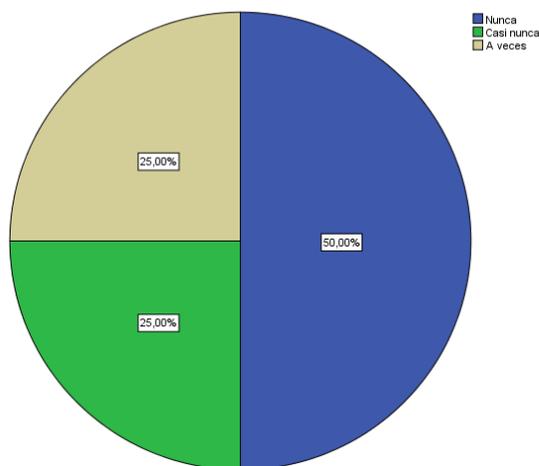


Figura 4: *Distribución según los roles asignados al equipo de trabajo son inciertas*

Fuente: Tabla 4

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del equipo de trabajo de las ferreterías se observa que el 50%, manifiestan que los roles asignados nunca son inciertos en el equipo de trabajo, seguido por un 25% que manifiestan casi nunca son inciertos, y un 25% solo a veces son inciertos estos roles.

Tabla 5: *Distribución según los miembros del equipo tienen responsabilidades dudosas, respecto a las actividades que realizan.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	13	54,2	54,2
Casi nunca	7	29,2	83,3
A veces	3	12,5	95,8
Casi siempre	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

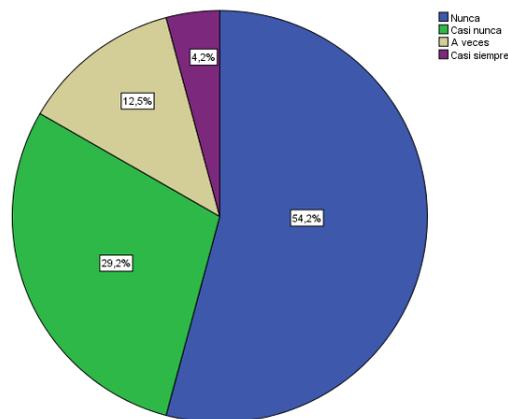


Figura 5: *Distribución según los miembros del equipo tienen responsabilidades dudosas, respecto a las actividades que realizan.*

Fuente: Tabla 5

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías con respecto a la pregunta si tienen responsabilidades dudosas respecto a sus actividades el 54.2% respondió que nunca, el 29.2% manifestó que casi nunca, el 12.5% manifestó que solo a veces y el 4.2% manifestó que casi siempre.

Tabla 6: *Distribución según los miembros del equipo presentan indecisiones de participación*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	12	50,0	50,0
Casi nunca	4	16,7	66,7
A veces	7	29,2	95,8
Casi siempre	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

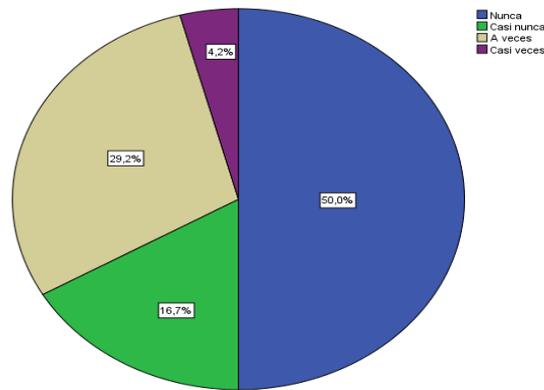


Figura 6: *Distribución según los miembros del equipo presentan indecisiones de participación*

Fuente: Tabla 6

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observa que el 50% nunca presentan indecisiones de participación en el equipo de trabajo, seguido por un 16.7% que manifiesta casi siempre hay indecisiones, seguido de un 29.2% solo a veces hay indecisiones y un 4.2% manifestaron que siempre hay indecisiones.

Tabla 7: Distribución según desconfían entre los miembros del equipo

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	11	45,8	45,8
Casi nunca	8	33,3	79,2
A veces	3	12,5	91,7
Casi siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

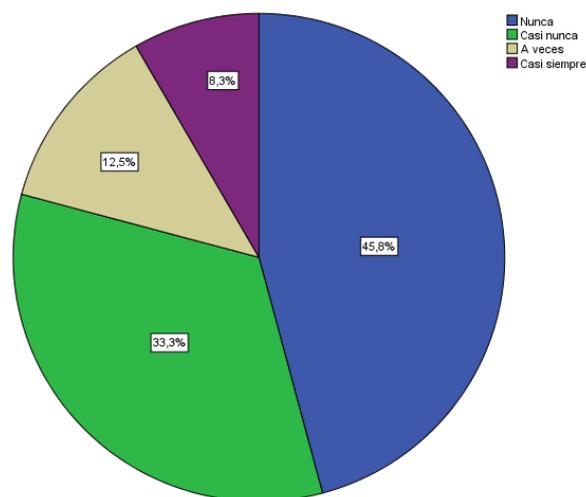


Figura 7: Distribución según desconfían entre los miembros del equipo

Fuente: Tabla 7

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías, manifestaron el 45.8% que nunca existe desconfianza entre los miembros, seguido del 33.3% que manifiestan casi nunca existe desconfianza, el 12.5% manifiestan que solo a veces hay desconfianza y un 8.3% dijeron que casi siempre hay desconfianza en los equipos de trabajo.

Tabla 8: *Distribución según los miembros del equipo tienen dependencias respecto al cumplimiento o desarrollo de sus tareas.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	9	37,5	37,5
Casi nunca	6	25,0	62,5
A veces	7	29,2	91,7
Casi siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

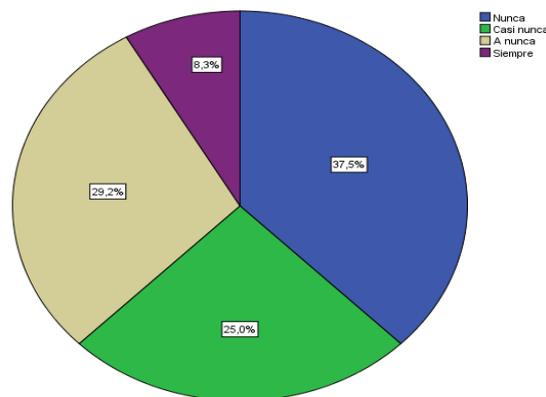


Figura 8: *Distribución según los miembros del equipo tienen dependencias respecto al cumplimiento o desarrollo de sus tareas.*

Fuente: Tabla 9

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías manifestaron el 37.5% que nunca tienen dependencia con respecto al cumplimiento de sus tareas, seguido del 25% manifestaron que casi nunca hay dependencia, del mismo modo el 29.2% respondió que solo a veces hay dependencia y el 8.3% menciono que siempre hay dependencia en los equipos de trabajo.

Tabla 9: *Distribución según los miembros del equipo presentan resistencia al trabajo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	13	54,2	54,2
Casi Nunca	6	25,0	79,2
A veces	4	16,7	95,8
Casi Siempre	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

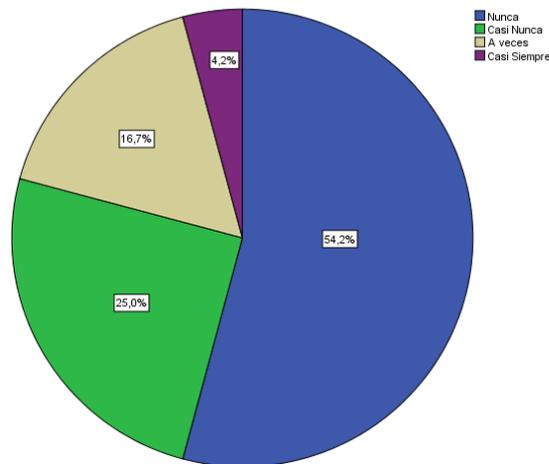


Figura 9: *Distribución según los miembros del equipo presentan resistencia al trabajo.*

Fuente: Tabla 9

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías manifestaron que el 54.2% nunca presentan resistencia al trabajo, seguido por el 25% que manifestaron casi nunca hay resistencia, el 16.7% respondieron solo a veces existe resistencia y el 4.2% manifestaron casi siempre hay resistencia al equipo de trabajo.

Tabla 10: *Distribución según existe disociación del grupo en cuanto a las actividades que desarrollan*

	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	10	41,7	41,7
Casi nunca	13	54,2	95,8
A veces	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

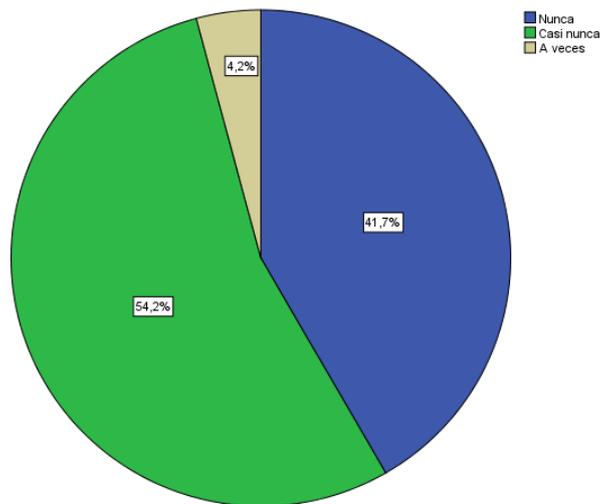


Figura 10: *Distribución según existe disociación del grupo en cuanto a las actividades que desarrollan*

Fuente: Tabla 10

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observa que el 41.7% manifestaron que nunca existe disociación en el grupo al desarrollar sus actividades, mientras que el 54.2% manifestaron que casi nunca hay disociación y el 4.2% manifestó que a veces hay disociación en los equipos de trabajo.

Tabla 11: *Distribución según los miembros del equipo desafían a la autoridad o a sus superiores.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	16	66,7	66,7
Casi nunca	7	29,2	95,8
A veces	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

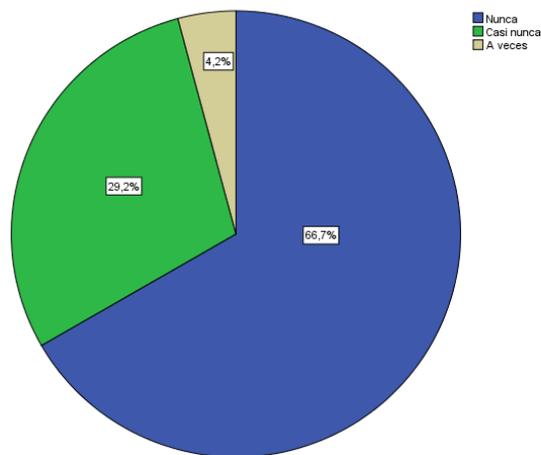


Figura 11: *Distribución según los miembros del equipo desafían a la autoridad o a sus superiores.*

Fuente: Tabla 11

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observa que el 66.7% manifiesta que nunca los miembros del equipo desafían a la autoridad, seguido del 29.2% manifiestan que casi nunca desafían a la autoridad y el 4.2% solo a veces desafían a la autoridad.

Tabla 12: *Distribución según existe tensión entre los miembros del equipo, en cuanto a las actividades que desarrollan*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	10	41,7	41,7
Casi nunca	6	25,0	66,7
A veces	8	33,3	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

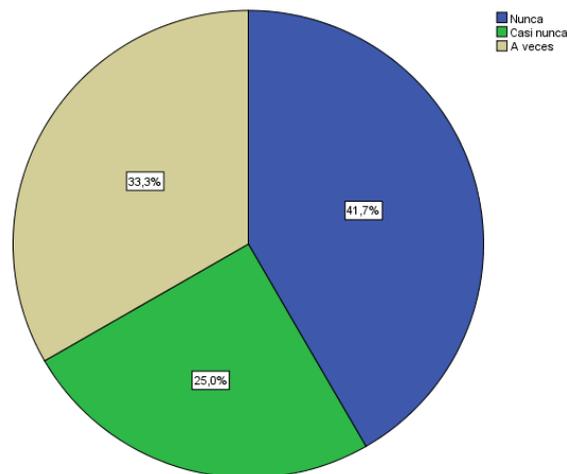


Figura 12: *Distribución según existe tensión entre los miembros del equipo, en cuanto a las actividades que desarrollan*

Fuente: Tabla 12

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observa que el 41.7 % manifiesta que nunca existe tensión entre los miembros con sus actividades que desarrollan, seguido del 25% manifiestan casi nunca tienen tensión y 33.3% solo a veces hay tensión en los equipos de trabajo.

Tabla 13: *Distribución según se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo de trabajo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	4	16,7	16,7
Casi nunca	4	16,7	33,3
A veces	16	66,7	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

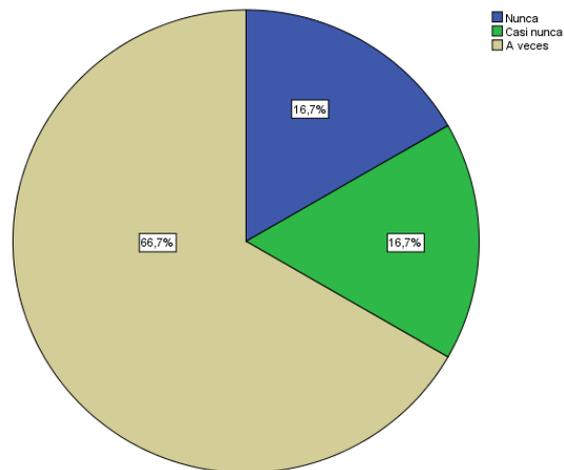


Figura 13: *Distribución según se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo de trabajo*

Fuente: Tabla 13

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observa que el 66.7% solo a veces presentan actitudes defensivas entre los miembros del equipo, seguido del 16.7% manifiestan casi nunca hay actitud defensiva entre los miembros y del mismo modo el 16.7% manifiesta que nunca hay actitudes defensivas.

Tabla 14: *Distribución según los miembros del equipo son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	1	4,2	4,2
A veces	4	16,7	20,8
Casi siempre	12	50,0	70,8
Siempre	7	29,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

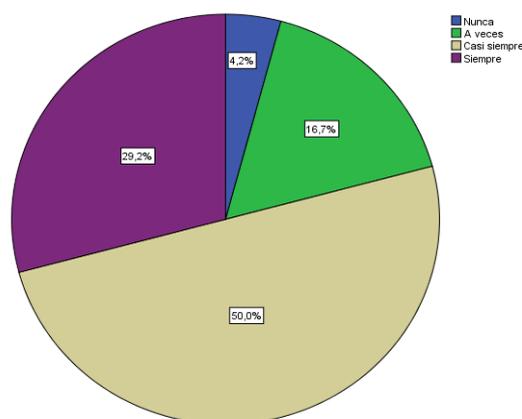


Figura 14: *Distribución según los miembros del equipo son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan*

Fuente: Tabla 14

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferretería se observa que el 50% de los miembros casi siempre son coherentes con las actividades que desarrollan, seguido del 29.2% manifiestan que siempre, el 16.7% manifestaron que solo a veces y el 4.2% manifestaron que nunca.

Tabla 15: *Distribución según existe Confianza con el líder del equipo.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
A veces	1	4,2	4,2
Casi siempre	11	45,8	50,0
Siempre	12	50,0	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

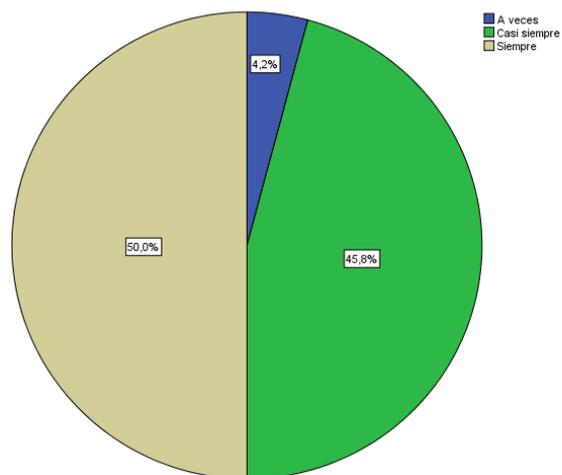


Figura 15: *Distribución según existe Confianza con el líder del equipo.*

Fuente: Tabla 15

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observa que el 50% siempre existe confianza con el líder, seguido del 45.8% manifiesta que casi siempre hay confianza con el líder y el 4.2% solo a veces hay confianza con el líder.

Tabla 16: *Distribución según los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
A veces	1	4,2	4,2
Casi siempre	12	50,0	54,2
Siempre	11	45,8	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

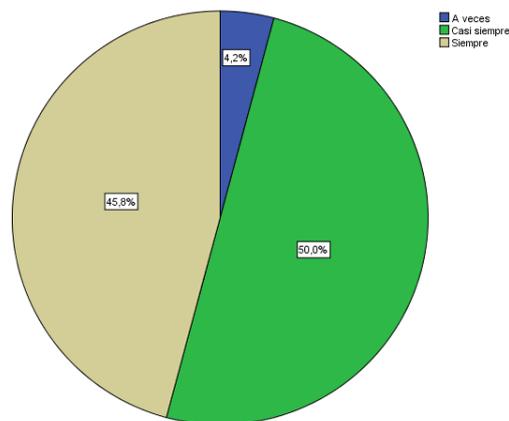


Figura 16: *Distribución según los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo.*

Fuente: Tabla 16

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observa que el 50% casi siempre están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo, seguido del 45.8% manifestaron siempre están dedicados y comprometidos y el 4.2% manifestaron que nunca están dedicados ni comprometidos.

Tabla 17: *Distribución según los miembros del equipo manejan los conflictos entre ellos constructivamente.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Casi nunca	1	4,2	4,2
A veces	6	25,0	29,2
Casi siempre	12	50,0	79,2
Siempre	5	20,8	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

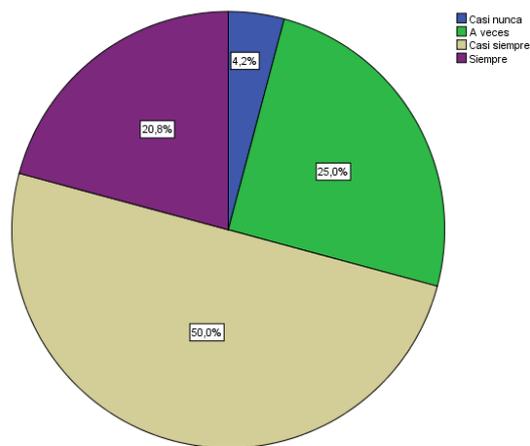


Figura 17: *Distribución según los miembros del equipo manejan los conflictos entre ellos constructivamente.*

Fuente: Tabla 17

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observó que el 50% manifestó que casi siempre manejan conflictos entre ellos constructivamente, seguido del 25%, manifestaron solo a veces, el 20.8% manifestaron que siempre y el 4.2% manifestó que nunca.

Tabla 18: *Distribución según los miembros de equipos son amistosos unos a otros.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
A veces	1	4,2	4,2
Casi siempre	11	45,8	50,0
Siempre	12	50,0	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

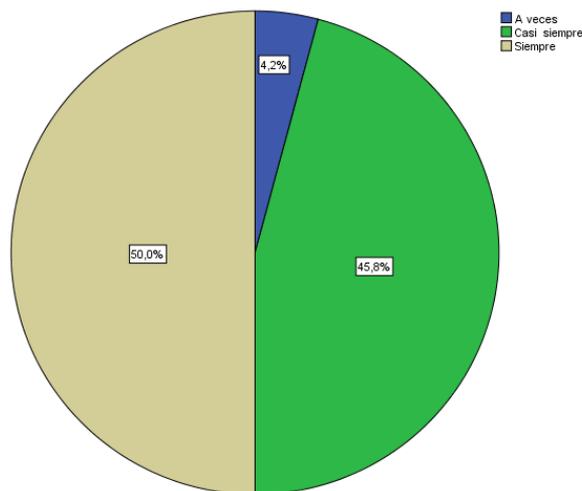


Figura 18: *Distribución según los miembros de equipos son amistosos unos a otros.*

Fuente: Tabla 18

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observa que el 50% manifestaron que siempre los equipos son amistosos unos a otros, seguido del 45.8% manifestaron que casi siempre, y el 4.2% manifestaron solo a veces.

Tabla 19: *Distribución según si existe un ambiente cooperativo, en las actividades que desarrolla el equipo de trabajo.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
A veces	1	4,2	4,2
Casi siempre	17	70,8	75,0
Siempre	6	25,0	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

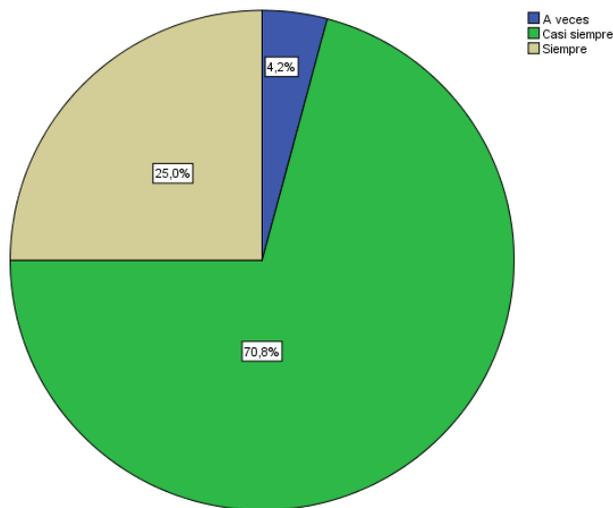


Figura 19: *Distribución según si existe un ambiente cooperativo, en las actividades que desarrolla el equipo de trabajo*

Fuente: Tabla 19

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observó que el 70.8% manifestaron que casi siempre existe un ambiente cooperativo en el desarrollo de las actividades, seguido del 25% manifestaron que siempre y el 4.2% manifestaron solo a veces.

Tabla 20: *Distribución según los miembros del equipo son interdependencias*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	1	4,2	4,2
Casi nunca	2	8,3	12,5
A veces	8	33,3	45,8
Casi siempre	11	45,8	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

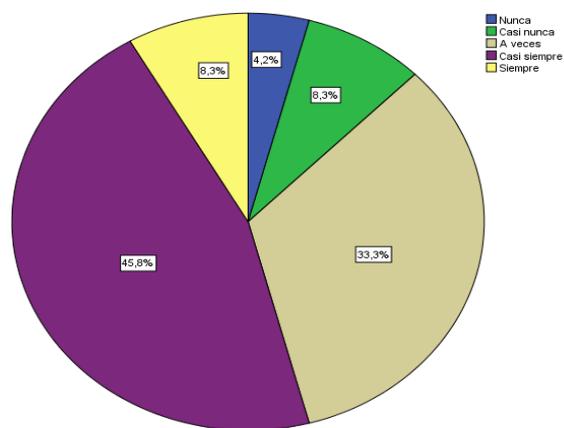


Figura 20: *Distribución según los miembros del equipo son interdependencias*

Fuente: Tabla 20

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observa que el 45.8% manifestaron que casi siempre los equipos de trabajo son interdependientes, seguidos del 33.3% manifestaron solo a veces, el 8.3% manifestaron que siempre y casi nunca, en tanto que el 4.2% manifestó que nunca.

Tabla 21: *Distribución según hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo de trabajo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	1	4,2	4,2
Casi nunca	1	4,2	8,3
A veces	1	4,2	12,5
Casi siempre	18	75,0	87,5
Siempre	3	12,5	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

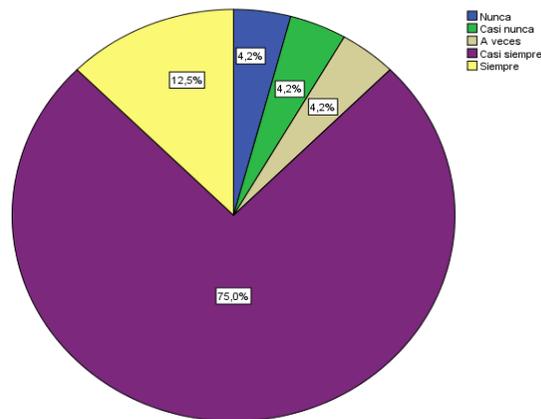


Figura 21: *Distribución según hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo de trabajo.*

Fuente: Tabla 21

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observó que el 75% manifestaron que casi siempre hay un sentido en coherencia entre los miembros, seguido del 12.5% manifestaron siempre y el 4.2% manifestaron que nunca, casi nunca y a veces.

Tabla 22: *Distribución según el equipo de Trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
A veces	3	12,5	12,5
Casi siempre	14	58,3	70,8
Siempre	7	29,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

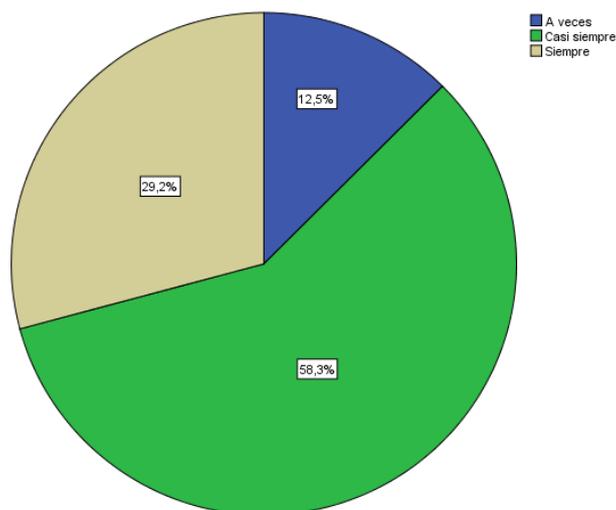


Figura 22: *Distribución según el equipo de Trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas*

Fuente: Tabla 22

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo en las ferreterías se observa que el 58.3% manifestaron que casi siempre el equipo de trabajo tienen capacidad de prevenir y solucionar problemas, seguido del 29.2% manifestaron siempre y el 12.5 solo a veces.

Tabla 23: Distribución según el equipo de trabajo Toma Decisiones en base a datos Confiables.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
A veces	9	37,5	37,5
Casi siempre	13	54,2	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de las MYPES del rubro ferreterías de la ciudad de Huaraz.

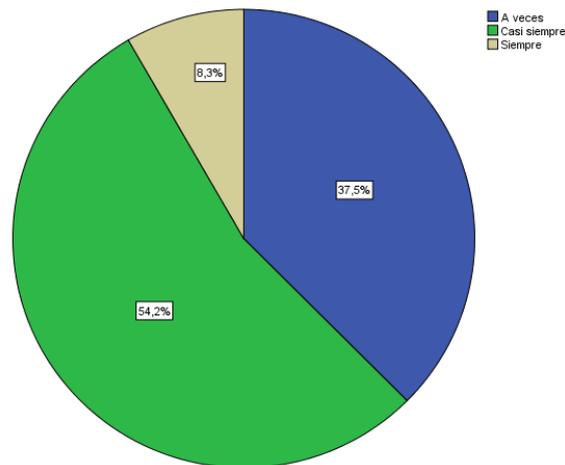


Figura 23: Distribución según el equipo de trabajo Toma Decisiones en base a datos Confiables.

Fuente: Tabla 23

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados de los equipos de trabajo se observa que el 54.2% casi siempre toman decisiones en datos confiables, mientras el 37.5% manifestaron que solo a veces toman decisiones en base a datos confiables, seguido del 8.3% quienes manifestaron que siempre toman decisiones en datos confiables.

4.2. Análisis de resultados

- **Respecto a los datos generales de los encuestados:**

Respecto al género de los colaboradores el 62,5% son de género masculino (Tabla 1), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por García (2014) quien manifiesta que el 86% de los colaboradores son varones; del mismo modo coinciden con los resultados encontrados por Gonzales (2015) que determina que el 86% de los colaboradores pertenecen al género masculino. Esto nos demuestra que la mayoría de las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 son varones ya que cuentan con la fuerza física y mayor conocimiento del rubro para realizar las tareas.

Respecto al grado de instrucción de los colaboradores el 50% de los colaboradores cuentan con estudios de secundaria completa (Tabla 2), estos resultados contrastan con los resultados obtenidos por Gonzales (2015) que el 35% de los colaboradores cuentan con estudios universitarios incompletos. Esto demuestra que la mayoría de las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 que el perfil del trabajador requerido en este rubro no exige una carrera universitaria.

Respecto a sí los colaboradores son capacitados el 50% de los colaboradores manifestaron que nunca son capacitados (Tabla 3), estos resultados contrastan con los resultados obtenidos por Gonzales (2015) quien determina que el 100% de los colaboradores cuentan con capacitación periódica. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la

ciudad de Huaraz, 2015 los empresarios aun no toman conciencia de la importancia que es la capacitación y que es parte fundamental capacitar a los colaboradores para lograr los objetivos y éxito de la empresa. Pero se puede apreciar que los trabajadores han desarrollado capacidades de trabajo de manera empírica y espontánea.

- **Respecto a las etapas de formación de equipos de trabajo:**

Etapas Formativas:

Respecto a sí los roles asignados al equipo de trabajo son inciertas el 50% de los colaboradores mencionaron que nunca (Tabla 4), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Aguilar (2016) quien determina que el 80% de los colaboradores pertenecen a un equipo comprometido con sus roles y tener un buen desempeño con su trabajo, asimismo coinciden con los resultados de García (2014) quien manifiesta que el 82% de los colaboradores se sienten con la capacidad de adoptar diferentes roles. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 tienen claro los roles que se le asignan teniendo en claro la posición dentro de la organización sintiéndose comprometidos e identificados con su empresa y su equipo de trabajo (Caldas, Castellano, y Hidalgo 2014).

Respecto a sí los miembros del equipo tiene responsabilidades dudosas en las actividades que realizan el 54,2% mencionaron que nunca (Tabla 5), estos resultados coinciden con los resultados manifestados por Aguilar (2016) quien menciona que el 97% de los colaboradores tienen claro sus funciones y se consideran responsables del trabajo que realizan en la empresa para la cual fueron contratados. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los miembros del equipo se sienten comprometidos con su trabajo tienen claras las

responsabilidades asumidas, se sienten orgullosos de haber sido seleccionados para trabajar y cumplir con los objetivos trazados por la empresa (Winter, 2007).

Respecto a sí los miembros del equipo presentan indecisiones de participación el 50% de los colaboradores manifestó que nunca (Tabla 6), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por García (2014) quien manifiesta que el 63% de los colaboradores se sienten satisfechos de trabajar en equipo, asimismo coincide con los resultados encontrados por Aguilar (2016) quien determina que el 73% de los colaboradores sienten satisfacción de trabajar para su empresa señalando que es un trabajo digno y honrado en un ambiente agradable y apreciando. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los colaboradores participan con autonomía dando opiniones constructivas, fomentando un buen clima laboral y una comunicación efectiva en el equipo de trabajo, los líderes de grupo son los encargados que los integrantes se conozcan unos a otros motivándolos a participar en el proyecto dentro de la organización (Caldas, Castellano, & Hidalgo 2014).

Respecto a la desconfianza entre los miembros del equipo el 45,8% de los colaboradores manifestaron que nunca existe desconfianza (Tabla 7), esto resultados coincide con los resultados encontrados por Aguilar (2016) quien manifiesta que el 67% de los colaboradores consideran que existe una buena comunicación entre compañeros, asimismo los resultados encontrados por García (2014) quien menciona que el 81% de los colaboradores perciben buenas relaciones interpersonales. Las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 demuestran que los colaboradores son conscientes que el compañerismo, el respeto, la

confianza y el buen trato son fundamentales para cumplir con las actividades de la empresa (Robbins y Judge 2009).

Respecto a sí los miembros del equipo tienen dependencias con el cumplimiento o desarrollo de sus tareas el 37,5% de los colaboradores manifestaron que nunca (Tabla 8), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Aguilar (2016) quien menciona que el 87% de los colaboradores cuentan con la libertad de cumplir bien con sus trabajo del modo que ellos consideren sin que exista presión por parte del jefe. En las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 demuestran que en la mayoría de las empresas los colaboradores cuentan con la capacidad de tomar decisiones por la experiencia que llevan se sienten seguros de lo que hacen permitiendo así ser más productivos e innovadores (Tuckman, 1965).

Etapa de conflicto

Respecto a sí los miembros del equipo presentan resistencia al trabajo el 54,2% de los colaboradores mencionaron que nunca (Tabla 9), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Aguilar (2016) quien manifiesta que el 80% de los colaboradores pertenecen a un equipo comprendido por tener un buen desempeño siendo indispensable y necesario el bienestar del grupo. Esto demuestra que en las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los colaboradores se sienten parte del equipo con objetivos claros existe camaradería y se sienten identificados con la empresa (Winter, 2007).

Respecto si existe disociación de grupo en cuanto a las actividades que desarrollan el 54,2% de los colaboradores mencionaron que casi nunca (Tabla 10), estos resultados coinciden con los resultados por García (2014)

quien manifiesta que el 81% de los colaboradores trabaja en equipo siendo esto indispensable para desarrollar sus funciones, asimismo coinciden con los resultados encontrados por Gonzales (2015) quien menciona que el 100% de los colaboradores poseen una buena relación con sus compañeros y trabajan en común. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los colaboradores desempeñan mejor su trabajo en equipo desarrollando un sentido de pertenencia hacia la empresa y provocando una satisfacción laboral de trabajo colectivo para el logro de los objetivos (Clerc, Saldivia, y Serrano, 2010).

Respecto a sí los miembros del equipo desafían a la autoridad o superiores el 66,7% de los colaboradores manifestaron que nunca (Tabla 11), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Aguilar (2016) quien menciona que el 73% de los colaboradores reciben un trato justo y respetuoso de parte de sus jefes considerando que los trabajadores tampoco deben dar motivos para provocarlos, asimismo los resultados encontrados por García (2014) menciona que el 68% de los colaboradores perciben una buena cooperación por parte de sus jefes. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los colaboradores tiene claro que cuentan con un líder capaz de apoyarlos con capacidad de fomentar un grupo de personas unidas y comprometidas en su trabajo. Es así que las provocaciones, discrepancias y retos a la autoridad no son frecuentes (Tuckman, 1965).

Respecto a si existe tensión entre los miembros del equipo en cuanto al desarrollo de las actividades el 41,7% de los colaboradores mencionaron que nunca (Tabla 12), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por García (2014) quien manifiesta que el 81% de los colaboradores perciben buenas relaciones interpersonales. Esto demuestra

que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los colaboradores encuentran un clima laboral agradable centrándose en las tareas que realizar y contando con el apoyo de sus compañeros, no ven amenazado su posición, responsabilidades y actividades y evitan conflictos innecesarios (Caldas, Castellanos, y Hidalgo, 2014).

Respecto a si existe actitudes defensivas entre los miembros del equipo el 66,3% de los colaboradores manifestaron que a veces existe (Tabla 13), estos resultados contrastan con los resultados encontrados por Gonzales (2015) quien manifiesta que el 100% de los colaboradores poseen una buena relación con sus compañeros de trabajo, asimismo contrasta con los resultados encontrados por García (2014) quien manifiesta que el 81% de los colaboradores son amistosos y se percibe buenas relaciones interpersonales. Esto demuestra que la mayoría de las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los colaboradores carecen de capacitaciones donde se realicen dinámicas de grupos como la satisfacción personal, la cooperación entre compañeros y la comunicación eficaz (Caldas, Castellanos, y Hidalgo, 2014).

Etapa de normativa

Respecto a si los miembros del equipo son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan el 50% de los colaboradores mencionaron que casi siempre (Tabla 14), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Aguilar (2016) quien menciona que el 80% de los colaboradores pertenecen a un equipo comprometido a tener un buen desempeño, siendo indispensable la búsqueda del bienestar común, asimismo coinciden con los resultados encontrados por García (2014) quien menciona que el 63% de los colaboradores se sienten satisfechos del

trabajo en equipo de su área, también coincide con los resultados encontrados por Gonzales (2015) quien menciona que el 96% de los colaboradores considera a sus compañeros como una fuente importante en el equipo de trabajo. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los colaboradores tienen un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo, los miembros del equipo establecen formas de trabajo con propósitos comunes partiendo de las políticas que fomenta un comportamiento cooperativo (Robbins & Judge, 2009).

Respecto a si existe confianza con el líder del equipo el 50% de los colaboradores mencionaron que siempre (Tabla 15), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por García (2014) quien menciona que el 68% de los colaboradores perciben una buena cooperación por parte sus líderes, asimismo coinciden con los resultados encontrados por Aguilar (2016) quien menciona que el 73% de los colaboradores reciben un trato justo y respetuoso de sus líderes. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 existe un trabajo en conjunto de líderes y trabajadores con la finalidad de lograr los objetivos y si se presentara algún obstáculo en el trabajo serán solucionados de manera inmediata. (Caldas, Castellano y Hidalgo, 2014).

Respecto a si los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo el 50% menciono que casi siempre (Tabla 16), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Aguilar (2016) quien manifiesta que el 80% de los colaboradores pertenecen a un equipo que está comprometido a tener un buen desempeño laboral. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor

de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los colaboradores manifiestan que la energía de grupo se ha transferido de conocerse y entenderse unos a otros al llevar a cabo la tarea designada con mucha responsabilidad y dedicación (Robbins y Judge, 2009).

Respecto a si los miembros del equipo manejan los conflictos entre ellos constructivamente el 50% de los colaboradores mencionaron que casi siempre (Tabla 17), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por García (2014) quien menciona que el 91% de los colaboradores consideran que la comunicación es fundamental para realizar sus labores, asimismo coincide con los resultados encontrados por Gonzales (2015) determina que los colaboradores reciben un reconocimiento por realizar un bien su trabajo. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 que el grupo está preparado para afrontar conflictos internos van evolucionando y adoptan nuevos roles en la organización (Robbins y Judge, 2009).

Respecto a si los miembros del equipo son amistosos unos a otros el 50% de los colaboradores mencionaron que siempre (Tabla 18), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Gonzales (2015) quien menciona que el 96% de los colaboradores consideran a sus compañeros como un equipo de trabajo amistoso. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 cuentan con un clima laboral agradable, donde los miembros del equipo son participativos, amistosos y con mucho compromiso de trabajo (Winter, 2007)

Etapa de realizativa

Respecto a si existe un ambiente cooperativo en las actividades que desarrolla el equipo de trabajo el 70,8% de los colaboradores mencionaron que casi siempre (Tabla 19), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por García (2014) quien menciona que el 59% de los colaboradores reciben ayuda de sus compañeros cuando realizan sus labores. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los colaboradores emiten una participación activa y constructiva con todo el equipo genera un entorno favorable para el aprendizaje favoreciendo el desempeño en conjunto (Winter, 2007).

Respecto a si los miembros del equipo son interdependientes el 45,8% de los colaboradores mencionaron que casi siempre (Tabla 20), estos resultados contrastan con los resultados encontrados por Aguilar (2016) quien menciona que el 87% de los colaboradores cuentan con libertad de realizar las tareas sin que exista presión por medio de sus jefes Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los colaboradores dependen de sus líderes para llevar a cabo las tareas encomendadas. (Tuckman, 1965).

Respecto a si hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo de trabajo el 75% de los colaboradores mencionara que casi siempre (Tabla 21), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por García (2014) quien menciona que el 81% de los colaboradores trabajan en equipo y es indispensable para poder desarrollar sus funciones. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio

de la ciudad de Huaraz, 2015 los colaboradores trabajan coordinadamente y demuestran que existe una comunicación clara en el grupo para realizar las tareas encomendadas tienen un sentido de pertenencia al trabajo, son flexibles y asumen nuevos roles (Tuckman, 1965).

Respecto a si el equipo de trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas el 58,3% de los colaboradores mencionaron que casi siempre (Tabla 22), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por García (2014) quien manifiesta que el 91% de los trabajadores considera a la comunicación fundamental para prevenir y solucionar problemas dentro de la organización. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 demuestran tener capacidad para prevenir problemas y si los aparecen, son capaces de trabajar en ellos por si solos (Winter, 2007).

Respecto a si el equipo de trabajo toma decisiones en base a datos confiables el 54,2% menciona que casi siempre (Tabla 23), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Aguilar (2016) quien manifiesta que el 67% de los colaboradores reciben de forma fluida y oportuna la información requerida para su trabajo. Esto demuestra que las MYPES del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz, 2015 los miembros del equipo confían en los datos más que en la intuición al tomar decisiones (Winter, 2007).

V.CONCLUSIONES

- Los colaboradores no son capacitados adecuadamente para el desarrollo de sus actividades, sin embargo los equipos de trabajo se caracterizan por tener capacidades empíricas desarrolladas en base a la experiencia en el rubro; los colaboradores poseen un sentido de pertenencia al trabajo, los roles son aceptados, existe confianza y respeto en común, se aceptan opiniones de los demás, se aprecia la capacidad individual de los miembros y existe mayor integración para resolver problemas.
- Los equipos de trabajo de las ferreterías se identifican más con la etapa normativa, donde existe un fuerte sentido de identidad y camaradería en el grupo, y se convierte en una virtud de aceptación por parte de los miembros para asegurar la existencia del grupo. Los miembros del equipo son más amistosos, confían entre compañeros y líder, son dedicados y comprometidos con el trabajo y manejan los conflictos constructivamente, comienzan a tratar los puntos personales y tratan la dinámica del equipo.
- Los miembros del equipo en su mayoría son varones, con grado de estudios de secundaria completa esto nos demuestra que para el perfil requerido no es necesario los estudios universitarios ya que solo pueden contar con habilidades y capacidades desarrolladas empíricamente a lo largo de su trayectoria según sus experiencias laborales en el rubro.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar Enriquez, H. H. (27 de enero de 2016). Trabajo en Equipo y Clima Organizacional. Guatemala de la Asunción, Guatemala. Recuperado el 18 de setiembre de 2016, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Bados, A., & Garcia, E. (2014). *Universidad de Barcelona*. Recuperado el 23 de Julio de 2016, de Resolución de problemas: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/54764/1/Resoluci%C3%B3n%20>
- Borea, F. (2017). Univerisdad Nacional de la Matanza. *Teoria y Técnica de la Decisión*, 3. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/4/26/m0.pdf>
- Caldas , M. E., Castellanos, A., & Hiadlgo, M. L. (2014). *Formacion y Orientación Laboral - Grado superior*. España: Editex. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=IPSQAwAAQBAJ&pg=PA269&dq=bruce+w+tuckman&hl=es&sa=X&ei=X7iVVK7WKOKINvHWguAN&ved=0CEYQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false>
- Capacitacion e Innovacion. (Febrero - Abril de 2013). *Metal Actual*, 27, 6-8. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/135488122/Revista-Metal-Actual-Edicion-27>
- Centro de salud ocupacional MFL. (2015). *Tensión en el trabajo*. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de https://www.ctclearinghouse.org/customer-content/www/topics/la_tension_en_el_trabajo_080205.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda edición ed.). Mexico: McGRAW-WILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A de C.V . Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de https://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://www.freelibros.org/administracion/gestion-del-talento-humano-3ra-edicion-idalberto-chiavenato.html>
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote*. Chimbote, Perú: Universidad San Pedro, Escuela de post grado. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de https://www.academia.edu/8743456/An%C3%A1lisis_del_clima_laboral_y_su_influencia_en_la_calidad_de_atenci%C3%B3n_al_cliente_en_el_restaurant_tur%C3%ADstico_el_parrillero_en_la_ciudad_de_Chimbote-2009
- ConceptoDefinición. (2013). *Definición de confianza*. Recuperado el 7 de Junio de 2016, de <http://conceptoDefinicion.de/confianza/>
- Cruz, L. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid, España: Ministerio de Educación de España. Recuperado el 16 de agosto de 2017, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10914752&ppg=5>
- Delgado García, L. R. (01 de Setiembre de 2016). *Milenio.com*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de Actitud defensiva: http://www.milenio.com/firmas/luis_rey_delgado_garcia/Actitud-defensiva_18_803499655.html
- Demand, T. (10 de Septiembre de 2013). *pyme.lavoztx.com: La Voz de Houston*. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/qu-significa-decir-que-un-empleado-desafi-la-autoridad-9343.html>
- Dharma Consulting. (2013). *Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos*. Project Management Institute. Recuperado el 28 de setiembre de 2015, de blog.dharmacon.net/download/264/

- El Comercio. (14 de Julio de 2016). CCL: Sector construcción crecerá en el 2017. *Diario el Comercio*. Recuperado el 15 de Setiembre de 2016, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-sector-construccion-crecera-ano-3-1-3-7-2017-220778>
- El Peruano. (02 de Julio de 2013). Ley N° 30056. *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Recuperado el 20 de Julio de 2016, de https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_LEY_30056/Ley%20N%2030056.pdf
- Garcia, G. L. (Julio de 2013). Influencia del trabajo en equipo en la adaptacion a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú. Perú. Recuperado el 22 de junio de 2016, de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v5n1_glaredo_Gesti%C3%B3n-del-Influencia-del-trabajo-en-equipo-en-la-adaptaci%C3%B3n-a-entornos-laborales-cambiantes-12.pdf
- Gary, T. (2008). *Gerente Por Primera Vez: Como Desarrollar A Su Equipo*. (G. Israel, Trad.) Estados Unidos de América: Thomas Nelson Inc. Recuperado el 18 de abril de 2017, de <https://books.google.com.pe/books?id=BYpx20EFIKAC&pg=PT12&dq=definicion+de+equipo+de+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiGtrW7zqXJAhUJYiYKHQYNALIQ6AEIGjAA#v=onepage&q=definicion%20de%20equipo%20de%20trabajo&f=false>
- Gonzalez Ocaña , K. M. (Mayo de 2015). Trabajo en Equipo y Satisfaccion Laboral. *Universidad Rafael Landívar*. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>
- Guerron, M., & Rincón, S. (2014). Universidad de la Salle. *Ambiente de aprendizaje cooperativo*, 10-11. Bogota, Colombia. Recuperado el 28 de Agosto de 2017, de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17326/T26.14%20G9>

Haan, H. C. (2009). *Formación para el trabajo en el sector informal: nuevos ejemplos de Kenia, Tanzania y Uganda*. Organización Internacional del Trabajo. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 02 de Diciembre de 2017, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10345205&ppg=4>

LEY N° 28015. (2013). *LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA*. Ministerio de trabajo y promoción del empleo del Perú, Lima. Obtenido de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf

Llanos , C. (2004). *Análisis de la acción directiva* (Vol. 2 reseñas). (G. Noriega, Ed.) Mexico: Lumisa S.A. de C.V. Recuperado el 01 de noviembre de 2017, de https://books.google.com.pe/books?id=IvnaYOIEeukC&pg=PR3&dq=indicaciones&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=indicaciones&f=false

Lozoya, J. (16 de Julio de 2013). *suite101.net Portal de Definiciones*. Recuperado el 12 de noviembre de 2015, de <http://suite101.net: http://suite101.net/article/que-es-desconfianza-inseguridad-miedo-concepto-y-definicion-a24182#.VIQS1L8Zjhg>

Maestrofinanciero. (28 de Abril de 2013). *Maestro Financiero*. Recuperado el 14 de junio de 2016, de <http://maestrofinanciero.com: http://maestrofinanciero.com/la-responsabilidad-en-el-trabajo/>

Mena García, B. (2012). Universidad Complutense de Madrid. *Análisis de la interdependencia y potencia Grupal en la eficacia de los equipos de trabajo en diferentes contextos organizacionales*, 55. Madrid, España. Recuperado el 11 de Enero de 2017, de <http://eprints.ucm.es/16396/1/T33911.pdf>

- MINTRA. (2003). Ley N° 28015. *Ley de promoción y formalización de la Micro y Pequeña empresa*, 1,2. Lima. Recuperado el 02 de Junio de 2016, de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf
- Mitchell, R. (2012). *Dedicación y compromiso*. Recuperado el 27 de Marzo de 2017, de http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/samla/jornadas/_archivos//002012
- MundoMype. (16 de noviembre de 2009). importancia de la capacitación para las mype. *MundoMype*. Recuperado el 28 de abril de 2016, de <http://www.mundomype.com/pages/articulo.php?id=167>
- Pérez , P. J. (2017). *Definición de ferreterías*. Recuperado el 15 de enero de 2017, de <https://definicion.de/ferreteria/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008). *Definición de resistencia al trabajo*. Recuperado el 18 de enero de 2018, de <https://definicion.de/relaciones-laborales/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2014). *Definición de coherencia*. Recuperado el 27 de Marzo de 2016, de <https://definicion.de/coherencia/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, M. (2011). *Definición de cohesión*. Recuperado el 15 de enero de 2018, de <https://definicion.de/cohesion/>
- Pérez Porto, J., & Merino , M. (2008). *Definición de la amistad*. Recuperado el 10 de enero de 2018, de <https://definicion.de/amistad/>
- Pérez Porto, J., & Merino , M. (2014). Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de Definición dependencia de las tareas: <https://definicion.de/relacion-dependencia/>
- Proaño, C. (2009). *Propuesta de un plan de mejoramiento del sistema de capacitación en petroindustrial a ejecutarse en la matriz ubicada en La Ciudad de Quito*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado el 11 de Agosto de 2017, de

<http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10592169&ppg=15>

Reyes, J. C. (14 de Noviembre de 2005). Ferretrias les gana a almacenes. *La Republica.pe*. Recuperado el 26 de Julio de 2016, de <http://www.larepublica.pe/14-11-2005/ferreterias-les-ganan-almacenes>

ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2009). Fundamentos del comportamiento de los grupos. En S. P. ROBBINS, & T. A. JUDGE, *Comportamiento Organizacional* (J. E. Brito, Trad., Decimotercera Edición ed., págs. 286-287). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de http://www.academia.edu/8111704/Comportamiento_organizacional_13a_ed._Robbins

Rodríguez, M., & Ramírez, P. (2010). *Administración de la capacitación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 11 de Agosto de 2017, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10436669&ppg=6>

Ruiz, J. (25 de Enero de 2005). *Universidad de Antioquia*. Recuperado el 01 de Julio de 2017, de Manejo de conflictos: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2713/1/RuizJaime_elemente

Toro Suarez , L. Y. (Mayo de 2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. *Universidad Militar Nueva Granda*. Bogota, Colombia. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>

Tuckman, B. W. (1965). Secuencia de desarrollo de grupo pequeños. *Psychological Bulletin*, 384, 399. Recuperado el 12 de setiembre de 2015, de www.sandy-campbell.com/sc/KTC_Module_2_files/KTC%20Module%20%20E2%80%9393%20Tuckman%201965.pdf

Valero , C. (2012). La Gerencia de la Desconfianza. En V. Carlos, *La gerencia de la desconfianza: Un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional*. (pág. 732). Estados Unidos: Editor Palibrio. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de

https://books.google.com.pe/books?id=AwrQiCuAU0EC&printsec=frontcover&dq=%E2%80%A2%09Desconfianza&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Desconfianza&f=false

Winter, R. S. (2007). Etapas en el desarrollo de los equipos. En R. S. Winter, *Manual de trabajo en equipo* (págs. 36-39). España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/docDetail.action?docID=10189895&p00=bruce+tuckman>

Anexos 01

Directorio de las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio de la ciudad de Huaraz.

EM	FERRETERÍAS Y/O RAZÓN SOCIAL	UBICACIÓN
1	Araucano Quezada Julio Braulio	Jr. Huascarán N° 357
2	'NAR & CONTRATISTAS GENERALES' S.R.L.	Av. Agustín Gamarra N° 778
3	Cano Damian Erica	Psj. Belenita
4	Castillejo Pérez Fausto Jeremías	Av. Raymondi N° 325
5	Consortio los Halcones S.A.C	Av. Raymondi N° 500
6	Consortio Materiales S.R.L.	Av. Raymondi N°619
7	El Albañil Constructores S.A.C	Av. Raymondi N° 626
8	Ferretería Constructora San Juan S.R.L	Jr. San Martín N° 449
9	FERRICENTRO S.A.C	Jr. San Martín N°485
10	Inversiones Novaglas E.I.R.L	Av. Antonio Raymondi N° 850
11	Inversores e Ingenieros S.R.L	Av. 28 de Julio N° 574
12	Mega Construcciones S.A.C	Av. Agustín Gamarra N° 786
13	Peña Ramirez Dora Karina	Av. Confrater. Inter. Oeste N° 205
14	Quiste Alberto John	Jr. Comercio N° 804
15	Rodríguez Tuya Edgar	Av. Raymondi N°366
16	Rondan Romero Amanda	Av. Antonio Raymondi N°601
17	Rosales Cacha Tito Wilter	Av. Antonio Raymondi N° 1206
18	Rosario Guerrero Claudia	Jr. Huascarán N°357
19	Sanchez Aguedo Higinio	Av. Confr. Intern. Este N° 2924
20	Servicios Múltiples san Cayetano EIRL	Barrio Pedregal Alto S/N
21	Valverde Urbano Rafael	Pedro Villon N° 298

Anexo 02

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES

CUESTIONARIO SOBRE LA CAPACITACIÓN EN FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE LAS EMPRESAS DE FERRETERÍAS

Nivel / Especialidad	Código Estudiante	Ciclo:	Fecha:
Pre-Grado / Administración	0806102049	VIII	16/06/2015

INSTRUCCIONES: a continuación le presentamos 20 proposiciones, le solicitamos que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) en la hoja de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

DATOS GENERALES :

- Genero:

M	F
---	---
- Grado de Instrucción:
 - a) Secundaria completa b) Superior no universitario c) Superior Universitario
 - d) Superior Universitario incompleto
- Realizan programas de capacitación en formación de equipos de trabajo dentro de la empresa
 - a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

Cabe indicar que la información es confidencial y será tratado con la veracidad del caso.

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
01	Los roles asignados al equipo de trabajo son inciertos					
02	Los miembros del equipo tienen responsabilidades dudosas, respecto a las actividades que realizan					
03	Los miembros del equipo presentan indecisiones de participación					
04	Existe desconfianza entre los miembros del equipo					
05	Los miembros del equipo tienen dependencias respecto al cumplimiento o desarrollo de sus tareas					
06	Los miembros de equipo presentan resistencias al trabajo					
07	Existe disociación del grupo, en cuanto a las actividades que desarrollan					
08	Los miembros del equipo desafían a la autoridad o a sus superiores					
09	Existe tensión entre los miembros de Equipo, en cuanto a las actividades que desarrollan					
10	Se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo de trabajo					

11	Los miembros del equipo son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan					
12	Existe Confianza con el líder del equipo					
13	Los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo Colectivo					
14	Los miembros del equipo manejan los conflictos entre ellos, constructivamente					
15	Los miembros de equipos son amistosos unos a otros					
16	Existe un ambiente cooperativo, en las actividades que desarrolla el equipo de trabajo					
17	Los miembros del Equipo son interdependientes					
18	Hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo de trabajo					
19	El equipo de Trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas					
20	El equipo de trabajo Toma Decisiones en base a datos Confiables					