



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE**

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA  
FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS  
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR  
SERVICIO – RUBRO CENTROS ODONTOLÓGICOS DE  
LA CIUDAD DE HUARAZ, 2014**

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

**AUTORA**

**AZUCENA GLADYS VERAMENDI JAIMES**

**ASESOR**

**Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ - PERÚ**

**2017**



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE**

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA  
FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS  
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR  
SERVICIO – RUBRO CENTROS ODONTOLÓGICOS DE  
LA CIUDAD DE HUARAZ, 2014**

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

**AUTORA**

**AZUCENA GLADYS VERAMENDI JAIMES**

**ASESOR**

**Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ - PERÚ**

**2017**

## **Título de la tesis**

Caracterización de la capacitación en la formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014.

## 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

## Hoja de agradecimiento

Agradezco a la Universidad ULADECH, y a su plana de docentes que compartieron sus conocimientos generosamente, permitiendo que nos formemos como profesionales idóneos y responsables.

También a todas aquellas personas, amigos que de alguna u otra forma proporcionaron su colaboración y apoyo apreciable para realizar esta investigación, mi gratitud a todos ellos, grandes personas, grandes amigos.

## **Hoja de dedicatoria**

A Dios, creador del universo,  
por proporcionarme la gracia  
de la sabiduría y la fortaleza  
espiritual necesaria para la  
culminación de este Proyecto.

Esta investigación va  
dedicado a mis padres  
María y Leoncio, y a mis  
hermanos, quienes son mi  
ejemplo de esfuerzo,  
perseverancia y superación;  
en los momentos de  
dificultad continuamente  
me demuestran fortaleza,  
valor y optimismo.

## **Resumen**

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 servicios – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014. Para el desarrollo del proyecto se utilizó la metodología de la investigación descriptiva, cuantitativa, no experimental y transversal. Para el recojo de la información se estableció (08) MYPES, de los cuales se determinó una muestra de (53) trabajadores a través del muestreo censal, a quienes se les aplicó un cuestionario de (20) preguntas sobre la variable por medio de la encuesta, del cual se obtuvo los siguientes resultados: El 79.25% de los trabajadores manifestaron que no han recibido capacitación en formación de equipos de trabajo, 77.36% refieren que nunca desafían a sus superiores, el 54.72% menciona que siempre están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo y el 41.51% manifiestan que siempre existe confianza entre los miembros del equipo. Finalmente se concluye que, en los centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, la mayoría de trabajadores no han recibido capacitación en formación de equipo de trabajo, pero han logrado alcanzar una formación empírica caracterizándose en tener confianza, dedicación y respeto.

**Palabras clave:** MYPES, capacitación, formación de equipo de trabajo y centros odontológicos.

## **Abstract**

The main objective of this research work was to describe the main characteristics of the training in work teams formation in the micro and small companies of the services sector - dental center of the city of Huaraz, 2014. For the development of the project, the methodology of descriptive, quantitative and transversal research. For the collection of the information, (08) MYPES was established, of which a sample of (53) workers was determined through census sampling, to whom a questionnaire of (20) questions about the variable was applied by means of the survey, of which the following results were obtained: 79.25% of the workers said that they have not received training in work team training, 77.36% report that they never challenge their superiors, 54.72% mention that they are always dedicated and committed to the collective work and 41.51%, state that there is always trust among the members of the team. Finally, it is concluded that in the dental centers of the city of Huaraz, the majority of workers have not received training in work team training, but have managed to achieve an empirical training characterized by trust, dedication and respect.

**Keywords:** MYPES, training, safety, health and restaurants.



## Contenido

Título de la Tesis.....	i
Hoja de firma del jurado y asesor .....	ii
Hoja de agradecimiento.....	iii
Hoja de dedicatoria .....	iv
Resumen.....	v
<b>Abstract</b> .....	vi
Contenido .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	12
II. REVISIÓN DE LITERATURA .....	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.2. Bases teóricas de la investigación .....	22
2.3. Marco conceptual .....	35
III. METODOLOGÍA .....	41
3.1. Diseño de la investigación.....	41
3.2. Población y muestra .....	41
3.3. Definición y operacionalización de variables.....	42
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	43
3.5. Plan de análisis .....	43
3.6. Matriz de consistencia .....	44
3.7. Principios éticos.....	45
IV. RESULTADOS.....	46
4.1. Resultados.....	46
4.2. Análisis de resultados .....	70
V. CONCLUSIONES .....	77
Referencias Bibliográficas .....	78
Anexos.....	83
Anexo 1: Directorio de las micro y pequeñas empresas del sector servicios Directorio – Rubro de Centros Odontológicos de la ciudad de Huaraz .....	83
Anexo 2: Cuestionario.....	84

## Índice de figuras

Figura 1. Distribución según sexo.....	46
Figura 2. Distribución según edad .....	47
Figura 3. Distribución según grado de instrucción .....	48
Figura 4. <i>Distribución según recibió capacitación en la formación de equipos de trabajo</i> .....	49
Figura 5. <i>Distribución según apreciación sobre los roles asignados al equipo de trabajo son inciertos</i> .....	50
Figura 6. <i>Distribución según apreciación si los miembros de equipo tienen responsabilidades dudosas, respecto a las actividades que realizan</i> .....	51
Figura 7. <i>Distribución según apreciación si los miembros del equipo presentan indecisiones de participación</i> .....	52
Figura 8. <i>Distribución según apreciación sobre la existencia de desconfianza entre los miembros del equipo</i> .....	53
Figura 9. <i>Distribución según apreciación si lo miembros del equipo tienen dependencias respecto a cumplimiento o desarrollo de sus tareas</i> .....	54
Figura 10. <i>Distribución según apreciación sobre si los miembros del equipo presentan resistencias al trabajo</i> .....	55
Figura 11. <i>Distribución según apreciación sobre si existe disociación del grupo, en las actividades que desarrollan</i> .....	56
Figura 12. <i>Distribución según apreciación sobre si los miembros del equipo desafían a la autoridad o a sus superiores</i> .....	57
Figura 13. <i>Distribución según apreciación de la existencia de tensión entre los miembros del equipo, en cuanto a las actividades que desarrollan</i> .....	58
Figura 14. <i>Distribución según apreciación si se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo de trabajo</i> .....	59
Figura 15. <i>Distribución según apreciación si los miembros del equipo son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan</i> .....	60
Figura 16. <i>Distribución según apreciación sobre si existe confianza entre los miembros del equipo de trabajo</i> .....	61
Figura 17. <i>Distribución según apreciación si los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo</i> .....	62
Figura 18. <i>Distribución según apreciación si los miembros del equipo manejan los conflictos entre ellos</i> .....	63
Figura 19. <i>Distribución según apreciación si los miembros de equipos son amistosos uno a otros</i> .....	64

Figura 20. <i>Distribución según apreciación sobre la existencia de un ambiente cooperativo en las actividades que desarrolla el equipo de trabajo</i> .....	65
Figura 21. <i>Distribución según apreciación si los miembros del equipo son interdependientes</i> .....	66
Figura 22. <i>Distribución según apreciación si existe un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo de trabajo</i> .....	67
Figura 23. <i>Distribución según apreciación si el equipo de trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas</i> .....	68
Figura 24. <i>Distribución según apreciación si el equipo de trabajo toma de decisiones en base a datos confiables</i> .....	69

## Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución según sexo .....	46
Tabla 2. <i>Distribución según edad</i> .....	47
Tabla 3. <i>Distribución según grado de instrucción</i> .....	48
Tabla 4. <i>Distribución según recepción de la capacitación en formación de equipo de trabajo</i> .....	49
Tabla 5. <i>Distribución según apreciación de los roles asignados al equipo de trabajo son inciertos</i> .....	50
Tabla 6. <i>Distribución según apreciación si los miembros de equipo tienen responsabilidades dudosas, respecto a las actividades que realizan</i> .....	51
Tabla 7. <i>Distribución según apreciación si los miembros del equipo presentan indecisiones de participación</i> .....	52
Tabla 8. <i>Distribución según apreciación sobre la existencia de desconfianza entre los miembros del equipo</i> .....	53
Tabla 9. <i>Distribución según apreciación si lo miembros del equipo tienen dependencias respecto a cumplimiento o desarrollo de sus tareas</i> .....	54
Tabla 10. <i>Distribución según apreciación sobre si los miembros del equipo presentan resistencias al trabajo</i> .....	55
Tabla 11. <i>Distribución según apreciación sobre si existe disociación del grupo, en las actividades que desarrollan</i> .....	56
Tabla 12. <i>Distribución según apreciación sobre si los miembros del equipo desafían a la autoridad o a sus superiores</i> .....	57
Tabla 13. <i>Distribución según apreciación de la existencia de tensión entre los miembros del equipo, en las actividades que desarrollan</i> .....	58
Tabla 14. <i>Distribución según apreciación si se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo de trabajo</i> .....	59
Tabla 15. <i>Distribución según apreciación si los miembros del equipo son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan</i> .....	60
Tabla 16. <i>Distribución según apreciación sobre si existe confianza entre los miembros del equipo de trabajo</i> .....	61
Tabla 17. <i>Distribución según apreciación si los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo</i> .....	62
Tabla 18. <i>Distribución según apreciación si los miembros del equipo manejan los conflictos entre ellos, constructivamente</i> .....	63
Tabla 19. <i>Distribución según apreciación si los miembros de equipos son amistosos uno a otros</i> .....	64

Tabla 20. <i>Distribución según apreciación sobre la existencia de un ambiente cooperativo en las actividades que desarrolla el equipo de trabajo</i> .....	65
Tabla 21. <i>Distribución según apreciación si los miembros del equipo son interdependientes</i> .....	66
Tabla 22. <i>Distribución según apreciación si existe un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo de trabajo</i> .....	67
Tabla 23. <i>Distribución según apreciación si el equipo de trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas</i> .....	68
Tabla 24. <i>Distribución según apreciación si el equipo de trabajo toma decisiones en base a datos confiables</i> .....	69

## I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, la labor que llevan a cabo las micro y pequeñas empresas (MYPE) es de indiscutible relevancia, ya sea por su contribución a la generación de empleo en el mercado laboral, así como también por su participación en el crecimiento socioeconómico de las zonas donde se ubican estas empresas. En este contexto Okpara y Wynn (2007) citados por Avolio, Mesones y Roca (s/f), afirman que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo.

En términos económicos esto significa que, cuando un empresario de este tipo de empresas crece, genera más empleo para el mercado laboral, porque demanda mayor mano de obra para abastecer al mercado, con ello las ventas se incrementa para obtener mayor rentabilidad, a través de ello contribuir en altos niveles al Producto Bruto Interno (PBI). Pero, sin embargo, estas empresas afrontan un conjunto de dificultades que restringen su permanencia a largo plazo y su progreso en el mercado, el cual se ve reflejado que la tasa de mortalidad de los pequeños negocios es mayor en los países en vías de desarrollo que en los países desarrollados (Arinaitwe, 2006, citado por Avolio, Mesones y Roca, s/f).

Los microempresarios de Europa son apoyados permanentemente por los gobiernos, por lo que las organizaciones alcanzan rápidamente ventajas competitivas, para ello consideran a la capacitación como un método que proporciona a las personas las habilidades y capacidad que requieren para ejecutar su trabajo, pero sin embargo también al empresario le hace falta aún una oportuna capacitación, tanto para los que recientemente ambicionan emprender en la actividad empresarial, así como para aquellos que ya están en el mercado competitivo, pues demandan de la información y conocimiento para mejorar el desempeño de sus negocios, el cual se puede lograr a través de la capacitación (Vizacarra, 2009)

Debido a los constantes apoyos que reciben este tipo de empresas situados en el continente europeo, en los países de Italia e Inglaterra logran el 98.2 % de sus ingresos de estas pequeñas empresas y el 1,8% de sus ingresos dependen de las medianas y grandes empresas, mostrando que tomando adecuadas decisiones se puede incrementar el ingreso de estos países europeos, por lo que la realización de la inducción y la capacitación en estas empresas es vital para mejorar la gestión empresarial y generar un desarrollo óptimo en dicho país. (Flores, 2004)

En Latinoamérica las micro y pequeñas empresas cumplen un rol fundamental para el desarrollo de la economía de un país, pues con su contribución ya sea elaborando bienes, comercializando bienes o brindando los servicios, componen un eslabón concluyente en el dinamismo de la actividad económica y la generación de empleo para la población que vive de esta actividad. (Espinoza, 2006)

Las micro y pequeñas empresas en los países de América Latina y El Caribe son considerados como agentes económicos que promueven el desarrollo, porque la parte relevante de la población y de la economía de cada país, obedece a la actividad que desempeña la empresa, mediante ello crean empleos, el incremento económico y el progreso de la distribución del ingreso en los países, para esto se requiere talento humano capacitado para enfrentar los cambios que demandan las organizaciones de acuerdo al mundo tan competitivo y cubrir o satisfacer las necesidades que demanda la sociedad actual. (Zevallos, 2010)

Las MYPES en Latinoamérica especialmente en caso de México, presentan como problema complejo la especialización, preparación y la capacitación del talento humano, en razón que la mayoría de estas empresas tienen una visión a corto plazo por ello no realizan una capacitación para su personal para mejorar o innovar en la elaboración de productos y brindar un servicio oportuno, para mejorar esta situación y lograr gestionar las organización a largo plazo deben comprometer a los integrantes de la empresa a trabajar en equipo mediante capacitación y desarrollo personal. (Vargas, 2012)

A nivel nacional las MYPES son principales fuentes de generación de empleo, en este contexto se puede apreciar que en el Perú las MYPES representan el 98.3% del total de empresas que existen, de las cuales 94.4% son microempresas y 3.9% son pequeñas empresas, pero sin embargo debemos mencionar que el 74% de estas empresas laboran en la informalidad, la gran partes de estas empresas informales se encuentran situados fuera de Lima, de estas empresas descritas gran porcentaje generan empleo de mala calidad muchos de sus trabajadores son familiares que no obtienen remuneración y no reciben ningún tipo de capacitación respecto al manejo de negocios, así como trabajo en equipo para comprometer a la empresa y a sus miembros. (Choy, 2010)

Las micro y pequeñas empresas en el Perú aportan al Producto Bruto Interno (PBI) con 47% aproximadamente, así como son generadores de empleo para el mercado laboral aliviando uno de las problemas que tiene nuestro país que es la empleabilidad, por ello para que estas empresas mejoren su aporte al PBI y generen más puesto de trabajo deben gestionar sus actividades que vayan hacia la satisfacción de las necesidades, donde resalta la capacitación para brindar conocimiento y habilidades a las personas que están a cargo de la gestión, así como a los trabajadores. (Choy, 2010)

De igual forma en términos numéricos reflejan que en el Perú, las grandes y medianas empresas alcanzan a ser 26,071 unidades empresariales, mientras que las pequeñas empresas llegan a ser 58,025 unidades empresariales y las micro empresas arriban a 3 millones 323 mil 301 unidades empresariales, reflejando que el 99.23% están incluidos por micro y pequeñas empresas, también se aprecia que así 16 millones del talento humano forman la fuerza laboral del país, de los cuales 12 millones están empleados en las MYPES. (Lastra, 2013)

Uno de los problemas que afrontan las micros y pequeñas empresas en nuestros país, es la no actualización o capacitación que asumen en dichas empresas para mejorar en el desempeño de sus integrantes en la elaboración de productos o prestación de servicio, pero a pesar del gran aporte que realizan estas empresas para



solucionar el empleo en el país, no logran alcanzar la eficacia y la efectividad laboral en las actividades que desempeñan reflejado a lo largo de la historia, por falta de compromiso o trabajo en equipo de sus integrantes. (Castillo, 2012)

Las micro y pequeñas empresas del sector servicios en nuestro país que mantienen rígidos su estructura organizacional y una cultura organizacional desfavorable para sus integrantes, difícilmente se adaptaran a los cambios que se originan constantemente en el mundo empresarial actual, el cual podría afectar en la rentabilidad que espera la organización y su permanencia en el mercado, por lo que estas empresas para adaptarse a los cambios constantes y a las necesidades de los clientes deben desarrollar conjunto de actividades y estrategias, donde resalta la capacitación del personal para que estén preparados en conocimiento a fin de adaptarse rápidamente a los cambios en la organización. (Huamán, 2007)

**A nivel local**, las MYPES de la ciudad de Huaraz, muestran una deficiente organización, donde el talento humano que integra la empresa, no entregan todo sus conocimientos, habilidades, competencias y experiencias para mejorar el desempeño de la organización, así de esta manera brindar el servicio oportuno a la empresa, logrando que la organización alcance marcar diferencia frente a la competencia, por lo que las empresas que brindan servicio como en caso de los centros odontológicos deben gestionar sus actividades a través de la capacitación a fin de desarrollar al talento humano para trabajar en equipo, obteniendo que los trabajadores tengan más compromiso en mejorar el desempeño de la organización. (Tantas, 2010)

En la ciudad de Huaraz, se percibe que en los centros odontológicos, no se viene realizando capacitación en formación de equipos, por lo que los trabajadores no vienen cumpliendo de manera oportuna y precisa en atención al cliente, motivo por el cual en los tiempos actuales debería haber mayor inversión en la capacitación y promover dentro de las organizaciones los equipos de trabajo para poder cumplir cualquier tarea, actividad o responsabilidad de manera eficiente en el desempeño de su servicio, para poder hacer frente a los cambios que se producen rápidamente

y la adaptación de la empresa a estos cambios que exige un compromiso especial de su recurso humano.

Ante lo expuesto, el enunciado 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 servicios – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014?

Para dar solución al problema, se ha proyectado 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 servicios – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014.

Para establecer el objetivo general se han planteado los siguientes objetivos específicos: Determinar las principales características del personal de las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014, y determinar las características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014.

La siguiente investigación permitirá conocer si la capacitación en formación de equipos de trabajo, se está desarrollando en los centros odontológicos, la cual conlleve que el trabajador apalanque su desempeño en el trabajo para ofrecer servicio adecuado y oportuno a los clientes. De esta manera brindar un proceso apropiado en capacitación en formación de equipos de trabajo y que los clientes se sientan satisfechos por el servicio que se les ofrece sin recurrir a reclamos ni quejas acerca de la atención y lograr la fidelización de los clientes.

Esta investigación permitirá tomar conciencia a los gerentes y trabajadores de los centros odontológicos, para que puedan implantar mejoras referente a la capacitación en formación de equipos de trabajo, puesto que, lo que pretenden las empresas es brindar buena atención al cliente por medio de su talento humano, ya

que la empresa que tenga talento humano capacitado en atención al cliente, trabajo en equipo y toma de decisiones, podrán sobrevivir en el mercado competitivo, generando una rentabilidad para la empresa.

Así mismo esta tesis, servirá como referencia del estudio a los futuros investigadores que piensen desarrollar o profundizar la capacitación en formación de equipos de trabajo, puesto que los centros odontológicos, son uno de los actores protagonistas de la actual economía del país, motivo por el cual, es importante la capacitación en formación de equipos de trabajo para poder seguir una serie de pasos y procedimientos al momento de realizar la atención al cliente.

La presente investigación tiene como sustento teórico la Teoría de Tuckman (1965) donde señala que la capacitación en formación de equipos de trabajo es el proceso que se aplica de manera ordenada y organizada, el mismo que permite a las personas adquirir conocimientos, actitudes y competencias previo a los objetivos definidos, para esto la formación de equipos de trabajos nos dice que pasa por cuatro etapas que son la formación en este periodo los empleados que han sido seleccionados para pertenecer al grupo expresan sus diferentes opiniones y se miran unos a otros para determinar si pueden integrarse al equipo; enfrentamiento o asalto esta etapa describe el momento en el que surgen conflictos durante el proceso de negociación para determinar las tareas a asignar a cada integrante; asimismo se establecen normas de comportamiento para el equipo que viene hacer la tercera etapa, donde los miembros del equipo empiezan a aprender cómo se trabaja entre sí; desempeño donde el grupo empieza a funcionar y es capaz de resolver conflictos y tomar decisiones; en la cuarta etapa los miembros del equipo o bien celebran sus logros o se disuelven y lamentan la pérdida del equipo.

La metodología utilizada en la presente investigación fue tipo descriptivo, en razón de que determina las características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las Micro y pequeñas empresas como los centros odontológicos de la ciudad de Huaraz. Respecto, al diseño del estudio fue no experimental, porque no

se manipulan la variable deliberadamente, transversal, porque se recolectaron los datos en un solo tiempo.

La población para el estudio fue el personal tanto los gerentes y trabajadores de los 08 centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, siendo un total de 53 entre gerentes y trabajadores. En cuanto a las técnicas del estudio se consideró la encuesta a través de su instrumento el cuestionario estructurado. Los datos obtenidos fueron incorporados a los programas especiales de cómputo como MS Word y Excel, y el programa estadístico SPSS 20 para poder continuar con el procesamiento de la información, luego fueron presentados en tablas y figuras, así como el respectivo análisis estadístico.

El resultado de la investigación fue que el 79.25% de los trabajadores de los centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifestó que no ha recibido capacitación en formación de equipos de trabajo, 77.36% refieren que nunca desafían a sus superiores y 54.72% menciona que siempre están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo.

Según el resultado de la investigación, el 79,25% de trabajadores de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, no han recibidos capacitaciones en la formación de equipos de trabajo (Ver figuras 04), este resultado concuerda con el resultado obtenido en su tesis por Effio (2015), el 80% de trabajadores no recibió capacitaciones en ese año. El 77.36% del personal encuestado, manifiestan que nunca desafían a sus superiores (Ver figuras 12), por lo que la gran mayoría de los trabajadores no presentan una actitud desafiante frente a sus superiores, ello hace que todo el equipo esté encaminado hacia el logro de los objetivos, este resultado coincide con el aporte teórico de (Albrecht, 1994) que señala que los miembros de equipo de trabajo cumplen con las actividades asignadas, bajo liderazgo del facilitador. El 54.72% del personal, refieren que siempre los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo (Ver figuras 17), del cual se observa que la gran mayoría de los miembros del equipo se encuentran dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo; este coincide con el aporte teórico de

(Caldas, Castellanos e Hidalgo, 2014) que señala que en el equipo de trabajo prevalece la integración, cooperación y cohesión para lograr los objetivos propuestos. El 41.51% del personal, manifiestan que siempre existe confianza entre los miembros del equipo (Ver figuras 16), de acuerdo a los resultados se observa que existe un nivel de confianza entre los miembros del grupo, ello es positivo para el logro de sus objetivos, el cual coincide con el aporte teórico de (Winter, 2007) que señalan que las miembros del equipo una vez superado las etapas de familiarización, pasan a ser más amistosos y confían entre sí.

En la investigación se llegó a la conclusión que, en los centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, la mayoría de trabajadores no han recibido capacitación en formación de equipo de trabajo, pero han logrado alcanzar una formación empírica caracterizándose en tener confianza, dedicación y respeto.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Antecedentes

García (2000) en su tesis titulada “Formación de equipo de trabajo”, presentado a la Universidad Autónoma de Nuevo León, para optar el grado de maestro en ciencias de administración, aplicó la metodología de investigación descriptivo, utilizando la técnica de encuesta a través de su cuestionario a una muestra de 20 empleados de "Confecciones de Nueva Rosita, S. de R.L. de C.V.". Cuyo resultado refleja que la formación de equipo de trabajo en las confecciones de Nueva Rosita, S. de R. L. de C.V., requiere la tendencia del estilo de liderazgo "estilo toma y controla" en situaciones favorables con un porcentaje del 42% y un 52% son estilos de liderazgo de "mantiene y conserva" en situaciones desfavorables. La conclusión fue que para formar equipo de trabajo más productivos e innovares se debe identificar a los integrantes y ayudar a conocer el rol que tienden a desempeñar en situaciones que requieren la toma de decisiones o la resolución de problemas en equipo, ya sea en situaciones de ambiente favorables como desfavorables.

Barrientos y et al (2009) en sus tesis titulada “Detección de necesidades de capacitación en el departamento de mercaderías de la empresa 7 – Eleven México mercados 200 -202”, presentado al Instituto Politécnico Nacional, para optar título en Licenciado en Administración Industrial, aplicó la metodología de la investigación descriptivo y propositiva, empleando la técnica de encuesta y su instrumento el cuestionario a una población y muestra de 3 trabajadores entre gerente y asistentes del departamento de mercadería. Cuyo resultado fue que el 67% de los trabajadores señalan que les cuesta realizar las tareas asignados en su trabajo y los 67% trabajadores señalan no recibir la capacitación en trato con proveedores, elaboración de reporte de ventas, ingles avanzado, y en el nivel estratégico manejo de sistemas administrativos y mapas estratégico. La conclusión fue que no se lleva la capacitación para el personal administrativo del departamento de mercaderías de la empresa 7 – Eleven México mercados 200 -202, siendo este un factor determinante en el desempeño del personal de la empresa.

Chanava (2016) en su tesis titulado “Caracterización de la capacitación del personal en la MYPE de comercialización rubro pesca de la localidad de Paita, año 2016”, presentado a la ULADECH Chimbote, para optar título profesional de Lic. Adm., aplicó la metodología de la investigación de tipo descriptivo y diseño no experimental y transversal, empleando la técnica de encuesta a través de su instrumento el cuestionario, a una población de 100 trabajadores de los 25 MYPES de la localidad de Paita y la muestra 52 personas. Cuyo resultado fue que el 92.31 % señalan que el tipo de capacitación es de manera informal y 80.77 % dice que sus necesidades de capacitación se dan a manera de inducción. La conclusión fue el tipo de la capacitación que comúnmente es utilizada es de manera informal y la necesidad existente de capacitación es la inducción en el puesto.

Effio (2015) en sus tesis titulada “Caracterización de la capacitación en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro – venta de ropa para damas y caballeros, en el Mercado modelo, del distrito de Chimbote, año 2014”, presentado a la ULADECH Chimbote, para optar título profesional de Lic. Adm., aplicó la metodología de la investigación descriptivo y transversal, empleando la técnica de encuesta a través de su instrumento el cuestionario, a una población de 25 representantes de las 25 MYPES. Cuyo resultado fue que el 80 % de trabajadores no recibió capacitaciones este último año. La conclusión fue que la mayoría de las empresas de venta de ropa para damas y caballeros en el mercado modelo, no aplican la capacitación.

Aldunati (2016) en sus tesis titulada “Caracterización de la capacitación en seguridad y salud en el trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes de dos tenedores del distrito de Huaraz, 2015”, presentado a la ULADECH Chimbote, para optar título profesional de Lic. Adm., aplicó la metodología de la investigación de tipo descriptivo y transversal, empleando la técnica de encuesta a través su instrumento el cuestionario, a una población de 34 trabajadores de los restaurantes. Cuyo resultado fue que el 23,53% de los empleados, indicaron estar en desacuerdo

en recibir capacitación en seguridad y salud en el trabajo. La conclusión fue que existe bajo porcentaje de cumplimiento de la capacitación en seguridad y salud en el trabajo.

Sales (2016) en sus tesis titulada “Caracterización de la capacitación en atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro de hoteles de tres estrellas del distrito de Huaraz, 2016”, presentado a la ULADECH Chimbote, para optar título profesional de Lic. Adm., aplicó la metodología de la investigación de tipo descriptivo y diseño no experimental y transversal, empleando la técnica de encuesta a través de su instrumento el cuestionario, a una población de 95 trabajadores de 7 hoteles de tres estrellas y a una muestra de 18 trabajadores. Cuyo resultado fue que el 31,82% de los empleados tienen limitadas capacidades para contestar las preguntas de los clientes. La conclusión fue que en los hoteles del distrito de Huaraz existe deficiencia sobre la capacitación en atención al cliente.

## **2.2. Bases teóricas de la investigación**

La base teórica constituye el sustento para desarrollar la variable de la investigación.

### **2.2.1. La capacitación**

A la capacitación se considera como un instructivo de corto plazo, que se administra de modo ordenada y que permite a los individuos adquirir conocimientos, actitudes y competencias para los objetivos ya definidos oportunamente. Es un medio que ayuda mejorar el desempeño del talento humano en el trabajo que ejecuta en la organización en que labora. (Chiavenato, 2008, p.371)

De igual forma a la capacitación podemos señalar como un conjunto de actividades de enseñanza que se les proporciona al recurso humano que ingresan a la empresa, para que conozcan la función que deben cumplir en el puesto de trabajo que ocuparan para contribuir al desempeño de la empresa en el mercado que actúa (Dessler, 1997, p.248).



La capacitación es un proceso ordenado con el fin de adquirir destrezas y habilidades en una actividad determinada, para lograr de la persona resolución en las acciones establecidas, convirtiéndolo con ello en un individuo más ágil en el ejercicio de sus labores. Centrándose en ampliar sus habilidades para alcanzar una engrandecida destreza operativa. (Pérez, 2010, p.18)

Es una práctica que nos aporta información, conocimiento y experiencia al individuo para el puesto de trabajo, esto puede establecerse debido a la rotación de puestos como también a la asignación de proyectos especiales. (Chiavenato, 2009, p.382)

Según el **Enfoque Sistemático de la Capacitación**, las organizaciones modernas apuestan por la capacitación pues intervienen en el éxito que alcanza estas empresas. Porque estas organizaciones compiten con base a las capacidades de cada integrante que tienen conocimientos y experiencias que les otorga una ventaja competitiva frente a otras empresas. Entonces esta actividad alimenta y refuerza estas capacidades, convirtiéndose en la parte fundamental de la implementación de estrategias. También, el avance de la tecnología es constante que demandan que los empleados perfeccionen continuamente sus conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes a fin de actuar a la altura del avance. Actualmente se puede considerar que aquellos puestos de trabajo que solicitan pocas habilidades son reemplazados por otros que requieren mayores habilidades, conocimiento y aptitudes personales, así como de resolución constante de problemas. (Bohlander, Snell & Sherman, 2001, p.216)

Este enfoque señala que la razón esencial de capacitar a los nuevos integrantes de la empresa es con la finalidad de hacer conocer la cultura organizacional, tareas del puesto de trabajo que va ocupar y brindar los conocimientos y competencias para lograr un desempeño satisfactorio que pueda contribuir en el desempeño de la empresa en el mercado en que opera. A medida que los empleados continúan en el puesto que ocupan en la estructura organizacional, la capacitación adicional les da la oportunidad de

adquirir mayor conocimiento y habilidad que enriquece sus experiencias. (Bohlander, Snell & Sherman, 2001, p.216)

El enfoque sistémico de la capacitación señala que para asegurar la inversión en capacitación y cuya ejecución de este programa tenga un impacto máximo en el desempeño individual de cada trabajador y reflejado en el desempeño de la organización, es preciso emplear las cuatro fases que consiste en la evaluación de necesidades (Fase 1), diseño de programa (Fase 2), instrumentación (Fase 3) y evaluación (Fase 4). (Bohlander, Snell & Sherman, 2001, p.216)

**Evaluación de necesidades**, en esta etapa los gerentes o encargados de área de recursos humanos de la organización deben estar en permanente alerta para identificar las necesidades que tienen los trabajadores para mejorar su desempeño a través de sus conocimiento, competencias y habilidades en el puesto que se desempeñan, para ello se puede identificar las necesidades a través del análisis de la organización que carencias de capacitación tienen la empresa, los trabajadores en que tareas requieren capacitación y para mejorar las habilidades individuales del talento humano para trabajar en equipo, resolución de problemas y prevención de problemas en sus respectivos puestos de trabajo. (Bohlander, Snell & Sherman, 2001, p.218)

**Diseño del programa de capacitación**, en esta fase una vez identificada las necesidades de capacitación en la organización, en tareas específicas o habilidades individuales, pasamos al siguiente paso que es diseñar el programa de capacitación a fin de brindar conocimiento y experiencias para superar la necesidades, en que debemos determinar los objetivos a alcanzar con la realización de la capacitación, crear ambientes que motiven a los participantes de la instrucción generando mucha expectativa, y seleccionar con perfiles adecuados a los instructores para que proporcionen conocimientos y experiencias a los participantes. (Bohlander, Snell & Sherman, 2001, p.223)

**Implementación del programa de capacitación**, en esta fase luego de realizar la programación de la capacitación, el siguiente paso es la

implementación para ello existen dos métodos de instrucción el primero método de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos en que existen diversas formas de hacer llegar conocimiento y experiencias a los participantes que puede ser a través de la capacitación en su mismo puesto de trabajo, capacitación para los nuevos trabajadores, capacitación a través de plataforma u online, capacitaciones audiovisuales o entre otros; mientras que el segundo método de capacitación para desarrollo de ejecutivos están destinados para mejorar la perspectiva hacia el éxito de la organización a través de gestión de las actividades de los gerentes o supervisores. (Bohlander, Snell & Sherman, 2001, p.229)

**Evaluación del programa de capacitación**, en esta fase luego de la implementación de la capacitación se debe realizar una evaluación con la finalidad de conocer el logro de los objetivos de la capacitación, hasta qué punto mejoran las actitudes y comportamiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo, así como el reflejo en el desempeño de la organización, estas mejoras tienen que reflejarse en cambio de actitudes, aprendizaje, comportamientos y resultados de la empresa (Bohlander, Snell & Sherman, 2001, p.247).

### **2.2.2. Formación de equipos de trabajo**

El equipo es aquel grupo de personas que se establecen para alcanzar un objetivo común, mientras que el trabajo es el esfuerzo humano y la actividad productiva por la cual se recibe una remuneración, entonces podemos señalar que el equipo de trabajo es el grupo de trabajadores dirigidos por un gerente, que realizan un conjunto de tareas y actividades para alcanzar los objetivos de la organización. (Albrecht, 1994)

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado de sus integrantes, los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. (Robbins & Judge, 2013, p.309)

La estructura de equipo propuso que el trabajo se dividiera en tareas específicas con precisión, se examinará cada tarea en detalle, y se definirán

los mejores métodos de trabajo para cada tarea, desarrollándola de manera eficiente y específica”. (Humphrey, 1987, p. 32)

Cuando se menciona a una estructura organizacional basada en equipos, se refiere a la organización compuesta por grupos o equipos de trabajo encargados de efectuar el trabajo, donde los miembros toman decisiones que les pertenecen (Robbins et al, 2004, p. 315).

**Tuckman (1965)** en el artículo científico titulado **Secuencia de desarrollo en Grupos Reducidos**, publicado en Psychological Bulletin, propone que los equipos de trabajo pasan por cuatro fases o etapas para desarrollo de las actividades o proyectos planteados, que son la formación, tormenta (conflictiva), normativa y realización, en que los integrantes del equipo de trabajo pasan por un serie de cambios en sus comportamientos, debido al entorno, la relación con los compañeros y asignación de las tareas, a continuación se desarrolla cada uno de las etapas. (p.384)

**(a) Etapa formativa:** es la primera etapa del trabajo en equipo, que consiste en que en este proceso los empleados que están envueltos dentro del proyecto expresan sus diferentes opiniones y se miran unos a otros para determinar si caben en el equipo. Si los objetivos y las tareas no se formulan claramente, se crean sensaciones de ansiedad y confusión. En tal caso, puede ocurrir que el trabajo realizado sea muy poco y que, como consecuencia, surjan conflictos donde los miembros del equipo desafíen las tareas individuales y se pregunten el sentido de trabajar en equipo. En esta etapa, los ejecutivos tienen que asegurarse de que cada empleado se sienta comprometido y respete las opiniones de los otros. (p.388)

**(b) Etapa conflictiva** es la segunda etapa donde se describe el punto en el que surgen conflictos durante el proceso de negociación para determinar las tareas para los individuos. Durante esta etapa se establecen juegos de poder donde los miembros del equipo tratan de determinar la responsabilidad individual para cada tarea. Los ejecutivos se aseguran, durante este periodo, que los conflictos sean sacados a flote, fomentando una comunicación abierta y enfatizando que el desacuerdo entre los miembros de un equipo es un proceso saludable y se puede resolver con éxito. Además, los ejecutivos tienen que redefinir las tareas si es necesario y apoyar a los miembros del equipo a trabajar entre sí. (p.388)

**(c) Etapa normativa:** es la tercera etapa del desarrollo de equipos que significa que se establecen normas de comportamiento para el equipo y que los miembros del equipo empiezan a aprender cómo se trabaja entre sí. A modo de ejemplo, la manera como se realiza las reuniones y cómo se logran las tareas. En esta etapa los ejecutivos tienen que asegurarse de que haya un flujo constante de intercambio de opiniones entre los empleados, así como una atmósfera de evaluación crítica y constructiva. (p.390)

**(d) Etapa realizativa:** es la cuarta etapa, donde el grupo empieza a funcionar y es capaz de resolver conflictos y tomar decisiones. Los equipos exitosos son capaces de superar nuevas tareas, trabajar efectivamente entre sí y compartir responsabilidades. Durante este periodo, los ejecutivos tienen que ocuparse de los asuntos del equipo, ayudar a los miembros a adquirir habilidades y conocimientos, así como usar y manejar el tiempo efectivamente. (p.90)

Los integrantes una vez que llegan a la cuarta etapa, que es la última fase, la estructura de equipo se vuelven en un instrumento de las actividades de trabajo, en que los roles reaparecen más flexibles y la energía del grupo se regulariza en el trabajo y la obtención de los objetivos, mientras los problemas estructurales se han resuelto debido a la familiaridad de los

integrantes de equipo de trabajo y entonces se presenta como apoyo la realización de las tareas (p.390)

En el año 2001, al modelo de formación de equipo de trabajo, fue agregado una quinta etapa, con la ayuda de Mary Ann Jensen, quien redefinió en que alcanzado la última etapa en el trabajo o proyecto definido para lo que se creó el equipo de trabajo, llega el momento de su disolución, y el líder encargado del equipo de trabajo, deberá gestionar la sensación de pérdida que existirá entre quienes formaron parte del grupo para el trabajo proyectado. Este proceso puede ser muy estresante para los integrantes, por lo que es fundamental que este planificado, para que la recolocación de cada integrante del equipo sea lo menos traumática y que no afecte en sus actividades que desempeñan en cada puesto de trabajo.

En el año 2010, el modelo de Tuckman fue revisado y se agregó la quinta etapa que consiste en levantar, esta etapa tiene que ver con la separación, tanto de las tareas como de los integrantes del equipo, donde los miembros del equipo de trabajo estarán orgullosos de haber alcanzado el objetivo para lo que fue creado el equipo y estarán satisfechos de haber integrado el equipo y llegado a la meta establecida. Esta etapa también es considerada como deformación de equipo, porque reconoce la pérdida de los integrantes del equipo.

De igual forma Winter (2007) en el Manual de equipo de trabajo, hace referencia a las etapas de desarrollo de grupos de trabajo de Bruce W. Tuckman, puntualizando que los equipos de trabajo pasan por cuatro etapas generalmente como son: la formativa, conflictiva, normativa y realizativa, mejorando en cada etapa, en que la duración y avance depende del entorno, pero considerando normal y necesario en el proceso de formación de equipo (p. 35).

**(a) Etapa formativa,** en esta etapa los integrantes del equipo de trabajo, comienzan a socializarse, conociéndose unos a otros y comprenden la razón porque fueron considerados para formar el equipo de trabajo, que

la gran mayoría de los integrantes están orgullosos por haber sido seleccionado y hacen notar un conjunto de emociones a los integrantes con optimismo para realizar las tareas, esperanza por alcanzar los objetivos, miedo por el trabajo que cumplirán por primera vez e inquietud en sus funciones y tareas a realizar. En esta etapa los miembros del equipo se enfrentan a obstáculos, ya que no tienen claro sus funciones y roles y tienen indecisiones de cómo realizar sus tareas en relación con los demás, por lo que los integrantes discuten y se quejan de los obstáculos y sus frustraciones que presenta la organización. (p.36)

**(b) Etapa conflictiva**, en esta etapa los integrantes del equipo son cada vez más adversos, a menudo reaccionan negativamente ante el líder o el facilitador del equipo de trabajo, también temen perder su individualidad en caso de identificarse con el equipo. En esta etapa, aunque difícil y complicada de sobrellevar, es necesaria para la maduración de los equipos. Durante esta etapa, en las reuniones del equipo los miembros pueden ser poco participativos, quizás nada cooperativos, imperiosos y culpables. (p. 37)

**(c) Etapa normativa**, en esta etapa el equipo, comienza a trabajar de forma constituida y los integrantes toman conciencia que son parte del equipo de trabajo, por lo que los miembros aceptan sus papeles o roles dentro del equipo y comienzan a respetar y apreciar la individualidad de otros miembros generando una interdependencia. Así que en esta etapa los miembros del equipo son más amistosos, confían entre sí. (p. 38)

**(d) Etapa realizativa**, en esta etapa los integrantes del equipo de trabajo han crecido como una entidad social y existe un ambiente cooperativo en el que se acepta la interdependencia de los demás integrantes, por lo que se comienza establecer las expectativas y las relaciones del equipo. En esta fase los integrantes del equipo de trabajo demuestran tener capacidad para prevenir problemas de acuerdo a la identificación de

debilidades y fortalezas del equipo de trabajo, si los problemas aparecen, son capaces de trabajar en ellos por sí solos. (p. 39)

Asimismo, Caldas, Castellanos e Hidalgo (2014) en el artículo Formación y Orientación Laboral - Grado Superior, toma como referencia el modelo de secuencia de desarrollo de grupos de Bruce W. Tuckman y describen 4 fases en el desarrollo de los equipos que son:

- (a) **Fase formativa**, en esta fase el líder del equipo debe establecer una reunión de socialización de los integrantes del equipo de trabajo con la finalidad de que se conozcan, donde el facilitador debe tomar en consideración que cada miembro tiene características diferentes y su percepción al trabajo en primera instancia es de optimismo, la gran mayoría tienen orgullo de pertenencia y se ilusionan por lo nuevo que vendrá. (p. 269)
  
- (b) **Fase enfrentamientos o tormenta**, en esta fase las actividades se complican, porque comienzan aparecer las primeras dificultades y conflictos, las relaciones establecidas al principio pueden quebrarse, por lo que comienza aparecer diferencias de carácter y personalidad, cada persona intenta establecer su propia forma de trabajar dentro del grupo e influir en su funcionamiento, entonces las discrepancias de trabajo, los objetivos y los intereses personales de cada miembro se hacen evidentes. (p. 269)
  
- (c) **Fase normalización**, en esta fase los miembros del equipo son conscientes de que tienen que superar sus diferencias para lograr llegar al objetivo del proyecto, para ello se comienzan establecer las reglas de trabajo, a cada uno de los integrantes del equipo se le atribuyen diferentes roles, dando respuesta a las siguientes preguntas: quien hará el trabajo y cómo lo hará el trabajo. (p. 269)



**(d) Fase de rendimiento o madurez**, en esta fase el equipo se concentra en el rendimiento y entra en una fase muy productiva y funciona de manera autónoma hacia el objetivo propuesto, ya que prevalece la integración, cooperación y cohesión como una entidad predispuesta a lograr sus objetivos. Los miembros tienen clara su posición y papel en el equipo y dedican todas sus atenciones en el cumplimiento de sus tareas y la manera de llegar a los resultados deseados. (p. 269)

### **2.2.3. Micro y pequeñas empresas**

#### **✓ Definición**

Las MYPES son consideradas como las unidades económicas compuestas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de producción, transformación, extracción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, Ley N° 28015, 2006)

Cuando hablamos de microempresa hacemos referencia a las unidades económicas que operan en el mercado para atender las necesidades del mercado, por lo general de esa forma crean sus ingresos para poder forjar empleos para el mercado laboral, contribuir al desarrollo económico del país. (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, Ley N° 28015, 2006)

Las MYPES en su mayoría es iniciada por los emprendedores, que nacen mayormente de una idea, que van surgiendo basadas en negocios personales y familiares, bajo la administración del propio emprendedor o familiar más cercano, que desde que aparecen en el mercado proporcionan puestos de trabajo, de lograr superar los obstáculos, se convierten en unas organizaciones que contribuyen a la fuerza laboral y la tributación (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, Ley N° 28015, 2006)

✓ **Características**

Las MYPES, inicialmente se creó en el año 2003, mediante la Ley N° 28015 [Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa], pero en el año 2013, fue modificado mediante la Ley 30056, que señala que las MYPES se definen por el tamaño de sus ventas anuales.

La ley 30056 señala las características de microempresas y pequeñas empresas, en caso de microempresa sus ventas anuales no deben superar 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) y para pequeña empresa sus ventas anuales deben estar superiores a 150 UIT, pero como máximo 1700 UIT.

✓ **Importancia**

Las MYPES resaltan por su generación de empleo en nuestro país, gracias a esto en el año 2014 más del 80% de la población económicamente activa (PEA) trabajan y crearon cerca del 45% del producto bruto interno (PBI), por lo que a estas empresas consideramos el principal motor del desarrollo de nuestro país, por lo siguiente: Suministran cuantiosos puestos de trabajo, disminuyen la pobreza por intermedio de las actividades de procreación de ingresos, estimulan el espíritu emprendedor de los ciudadanos, son las principales fuentes de progreso del sector privado, optimizan al repartimiento del ingreso, así como ayudan al ingreso del estado y al crecimiento económico del Perú (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014)

#### **2.2.4. Rubro Centro odontológico**

##### **✓ Definición**

El centro odontológico es una organización e institución que brinda salud bucal, su principal actividad consiste en el diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades del aparato estomatognático, que consiste en tratamiento de los dientes, el periodonto, la articulación temporomandibular y el sistema neuromuscular, así como las estructuras de la cavidad oral como la lengua, el paladar, la mucosa oral, las glándulas salivales y otras estructuras anatómicas implicadas como los labios, las amígdalas y la orofaringe. (Zerón, 2011)

Los centros odontológicos también tienen otras denominaciones como centro dental, oficina dental, oficina odontológica, clínica dental, entre otros, que brinda salud bucal, para su funcionamiento posee una sala de recepción, ambiente clínico, sala de rayos x dental, central de esterilización odontológica, laboratorio dental, servicios higiénicos, entre otros, para atender oportunamente las necesidades de los clientes cuentan con recursos humanos especializados en odontólogo general, recepcionista de consultorio, odontólogo especialista, técnica dental, asistente dental, laboratorista dental, personal administrativo, entre otros. (Zerón, 2011)

##### **✓ Importancia de los centros odontológicos**

Un centro odontológico es el lugar donde se tratan, previenen y consultan diferentes usuarios que buscan una adecuada salud bucal, por tal motivo es importante y clave el funcionamiento de estos centros para garantizar la calidad de vida en función a la salud bucal de las personas. Por ello las instalaciones deben estar siempre limpias y ordenadas, esto lo logramos realizando aseo varias veces al día con químicos especiales que eliminan todo tipo de gérmenes y microorganismos. Los médicos y auxiliares mantienen una estricta higiene personal utilizando para ello guantes desechables, cubrebocas, anteojos y bata quirúrgica. EL instrumental que se utiliza debe pasar por un riguroso proceso de esterilización mediante

vapor de agua a presión, no se debe manipular ninguna pieza con las manos, sino que es manejado con pinzas para instrumental. Los pacientes deben ser tratados con completa higiene, para ello se debe protegerlos y los desechos odontológicos son también objeto de un excelente manejo, ya que por su naturaleza pueden ser portadores de enfermedades, por lo que se debe contactar con recipientes especiales para contener a aquellos que son no peligrosos y por su parte, los considerados como peligrosos (Aguilar, 2010).

✓ **5 Claves para el éxito del centro odontológico:**

Plascencia (2014) menciona: atraer más pacientes a tu consultorio o clínica dental en ocasiones sin estrategia definida es trabajar sin una dirección definida, por eso es necesario estar asociado a una serie de factores clave que con una buena estrategia pueden solucionarse.

1.- La ventaja del precio más bajo: esta estrategia es particularmente utilizada por un competidor, quien trata de quitarle pacientes (clientes) a un líder dominante.

2.- La ventaja de la calidad: la mejor manera de diferenciarte ante la competencia es ofreciendo la mayor calidad posible, tus pacientes estarán muy agradecidos. Calidad lo podemos definir como la mejor manera de realizar y ofrecer tus servicios al público.

3.- La ventaja del factor humano: sin duda es un punto muy importante, ya que el paciente, como toda persona, tiene sentimientos y percibe sensaciones y estímulos externos a él, desde el primer contacto es básico que sienta confianza tanto del personal que labora en tu Clínica o Consultorio Dental, como del profesional de la salud que lo atenderá.

4.- Más de lo mismo: la clave para no ser uno más de la manada es la diferenciación, diferenciarnos en cuanto a diseños publicitarios o tecnologías que se ofrecen en tu Clínica Dental.

5.- La clave para competir no es ser mejor sino distinto: la construcción y comercialización de servicios únicos es el alma de toda empresa (si,

también las empresas de salud). Debemos buscar los elementos que son valiosos para las personas, como lo son sus motivaciones, pasiones y valores y con ello idear una propuesta única, si es posible totalmente personalizada.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **2.3.1. Definición de la capacitación**

1. Capacitación es un medio idóneo para desarrollar las competencias de las personas con el propósito de mejorar su productividad, aflorar su creatividad y aumentar su capacidad de innovación, repercutiendo a cumplir efectivamente los objetivos de la empresa. Así, la capacitación se convierte en un elemento de utilidad, ya que a partir de los conocimientos apropiados a las personas es contribuirán alzar el resultado deseado por la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 371)
2. La capacitación constituye diferentes actividades orientadas a apropiarse conocimientos, cambiar actividades del personal y potenciar habilidades para que se desempeñen de la mejor forma en su trabajo (Rodríguez & Ramírez, 2010, pág. 2)

#### **2.3.2. Definición del equipo de trabajo**

1. Son grupos de personas que centran sus actividades de formar interdependiente para cumplir con los objetivos asignados, se comunican eficazmente, son integradores, cohesionados, cuentan con ciertos niveles de autonomía y desarrollan procesos y técnicas para alcanzar los resultados deseados. (Gary, 2008)
2. El equipo de trabajo es la suma colectiva de las fuerzas de cada miembro debidamente coordinada, generando una sinergia positiva que incrementa el nivel de desempeño a diferencia de los aportes individuales, para alzar los resultados deseados. (Robbins & Judge, 2009, pág. 323)

### 2.3.3. Definición de las dimensiones

Las dimensiones de la capacitación en la formación de equipo de trabajo se establecieron de acuerdo al modelo propuesto por Tuckman (1965) en el artículo científico titulado Secuencia de desarrollo en Grupos Reducidos, lo propuesto por Winter (2007) en el Manual de equipo de trabajo y señalado por Caldas, Castellanos e Hidalgo (2014) en el artículo Formación y Orientación Laboral - Grado Superior.

#### 1. 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.

#### 2. 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.

#### 3. 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, de vez en cuando se evitarán los conflictos, un creciente sentido de espíritu de equipo y el progreso en la tarea en cuestión

#### 4. 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.

#### **2.3.4. Definición de los indicadores**

Los indicadores de la capacitación de formación de equipo de trabajo se establecieron de acuerdo al modelo propuesto por Tuckman (1965), en el artículo científico titulado Secuencia de desarrollo en Grupos Reducidos, lo propuesto por Winter (2007) en el Manual de equipo de trabajo y señalado por Caldas, Castellanos e Hidalgo (2014) en el artículo Formación y Orientación Laboral - Grado Superior.

1. Roles inciertos: este indicador hace referencia a las disconformidades entre el mando y la responsabilidad de los gestores de proyecto, cuyas funciones asignadas de manera imprecisa o desconocida y se percibe como negativo dentro de una organización de trabajo.
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. La asignación de funciones, roles y tareas para el cumplimiento de las obligaciones son ambiguas.
3. Indecisión de participar: duda, titubeo por parte de los miembros del equipo para participar en las actividades y aportar con sus conocimientos y experiencias a los proyectos que llevan.
4. Desconfianza entre los miembros: la desconfianza es un sentimiento de incertidumbre que dificulta las relaciones y puede llevar al individuo al aislamiento. 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.

5. Dependencias de las tareas; los miembros del equipo de trabajo necesitan de las especificaciones de los otros para realizar o cumplir con las actividades o tareas asignadas.
6. Resistencia al trabajo: resistencia al trabajo debido a esquemas pre establecidos como costumbres o estándares. Es la disociación dentro del grupo de trabajo, la labor se individualiza, se pierde el sentido de pertenencia, los objetivos y metas no parecen claros y el trabajo de equipo se dificulta.
7. Disociación del grupo: es la disociación dentro del grupo, el trabajo se individualiza, se pierde el sentido de pertenencia, los objetivos y metas no parecen claros y el trabajo de equipo se dificulta.
8. Desafío a la autoridad: desafío es la acción que hace referencia a competir, retar o provocar a la autoridad del equipo. Genera interrupciones al impulso de trabajo y afecta negativamente a la moral interior de un departamento o división. Los desafíos persistentes a la autoridad pueden generar incumplimientos de la política de la organización, sabotear en la calidad de productos o incluso apropiación de algunos bienes de la propiedad como venganza. Esto es una señal de que el empleado puede pasar a amenazas más graves de violencia tanto psicológicos, emocionales o agresiones físicas en el lugar de trabajo y debe ser tratado inmediatamente.
9. Tensión entre los miembros: oposición u hostilidad latente entre los miembros del Equipo, en cuanto a las actividades que desarrollan.
10. Actitud defensiva (miembros); actitud reactiva ante la crítica en el desarrollo del trabajo en equipo.



11. Coherentes e integrados. existe concordancia entre las ideas y acciones de los miembros del equipo con las actividades que desarrollan.
12. Confianza “entre cada miembro: existe seguridad entre los miembros del equipo de trabajo para el desarrollo de sus actividades.
13. Dedicación y compromiso "trabajo colectivo": entrega y compromiso en el cumplimiento de sus obligaciones, desarrollando un trabajo sumado.
14. Manejo de conflictos "constructivamente": manejo de conflictos constructivamente, entendiéndose como un conjunto de estrategias y actividades que encaminan advertir una escalada de tensiones y transformar relaciones de comparación en relaciones de colaboración y confianza entre los integrantes del equipo de trabajo.
15. Amistad "amistoso": la amistad entre los miembros de equipos se establece como una relación afectiva a la cual están asociados valores de cada uno de los integrantes de equipo de trabajo como la lealtad, la solidaridad, el compromiso, entre otros, y que se cultiva con el trato asiduo y el interés mutuo.
16. Ambiente cooperativo: los miembros del equipo de trabajo muestran una actitud cooperativa en las actividades que despliegan.
17. Interdependencia: las interdependencias de los miembros del equipo favorecen el trabajo puesto que es la dinámica de ser dependiente responsable y de compartir un conjunto de principios comunes entre ellos.

18. Fuerte sentido de coherencia: acciones coordinadas de los integrantes del equipo de trabajo, donde los colaboradores serán considerados como coherentes cuando actúen en consonancia con los principios y valores que manifiestan.
19. Prevenir y solucionar problemas: tomar medidas anticipadas de manera consensuada contribuyendo a la disminución o eliminación de un problema, mejorando la coordinación en la Organización, incrementando el compromiso de cada colaborador que integra el equipo de trabajo.
20. Toma de decisiones “datos confiables”: Actualmente a la toma de decisiones se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos integrantes del equipo de trabajo, debiendo aprovechar el conocimiento y la experiencia de los colaboradores, realizándose en base a datos de calidad e información confiables. Hacer participar a los integrantes de equipo de trabajo en la toma de decisiones hace que el equipo de trabajo se sienta más comprometido a lograr los resultados deseados por la organización, convirtiéndose en un poderoso motivador para los colaboradores.

### **III.METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

El presente estudio fue de tipo descriptiva, en razón de que se relataron las características que prevalecen en la capacitación en la formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz (Fernández, Hernández y Baptista, p.186, 2010).

El estudio fue de nivel cuantitativo, en razón de que se realizaron la recolección de información o datos basada en la medición de la variable de capacitación en la formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz.

El estudio fue diseño No experimental, en razón de que no se manipularon deliberadamente la variable y transversal, en razón de que se recolectaron la información en un solo tiempo único.

#### **3.2. Población y muestra**

La población para este estudio fue el personal tanto gerentes y trabajadores de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz. Para establecer la población se utilizaron datos proporcionados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT) de Huaraz (2014) y los centros odontológicos que se encuentran registrados en Registro de Micro y Pequeña Empresa (REMYPE), del cual se accedió a ocho (08) establecimientos que tenían la denominación de Centros Odontológicos, identificando a través de muestreo censal una población de 53 personas entre gerentes y trabajadores de dichos centros odontológicos, y la muestra fue total de la población 53 personas entre gerentes y trabajadores. (Fernández, Hernández y Baptista, p.186, 2010)

### 3.3. Definición y operacionalización de variables

Variable		Definición Operacional		Indicadores	Escala Medición
Denominación	Definición Conceptual	Dimensiones	Definiciones conceptuales	Denominación	
Formación de equipos de trabajo	Es el proceso de corto plazo que permite al talento humano adquirir conocimientos, actitudes y competencias de acuerdo a los objetivos propuestos.	Capacitación en formación	Los miembros de equipo de trabajo exploran los límites del comportamiento, combinado 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"> <li>• Roles Inciertos</li> <li>• Responsabilidades dudosas</li> <li>• Indecisión de participar</li> <li>• Desconfianza (Entre los Miembros)</li> <li>• Dependencias de las Tareas</li> </ul>	Ordinal
		Capacitación en conflicto	Los integrantes muestran cierta resistencia a la tarea con las fluctuaciones de la actitud, revelan impaciencia, los celos y tal vez un reconocimiento tácito o explícito de una jerarquía dentro del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al trabajo</li> <li>• Disociación del Grupo</li> <li>• Desafío a la Autoridad</li> <li>• Tensión entre los miembros</li> <li>• Actitud Defensiva (Miembros)</li> </ul>	
		Capacitación en normalización	Los miembros entienden y aceptan las normas del grupo, o reglas de juego, incluidas las funciones que se les pide para jugar como individuos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherentes e Integrados</li> <li>• Confianza "Entre cada miembro"</li> <li>• Dedicación y Compromiso "Trabajo Colectivo"</li> <li>• Manejo de conflictos "Constructivamente"</li> <li>• Amistad "Amistoso"</li> </ul>	
		Realización	El grupo alcanza una mayor efectividad, está 'encendida' y se puede construir sobre las fortalezas individuales y minimizar las debilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Cooperativo</li> <li>• Interdependencia</li> <li>• Fuerte Sentido Coherencia</li> <li>• Prevenir y Solucionar Problemas</li> <li>• Toma de Decisiones "Datos Confiables"</li> </ul>	

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de la información se recurrió a la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario dirigido al personal tanto los gerentes y trabajadores de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz.

El nivel de capacitación esperada y percibida se midió sobre la base de 20 atributos de la variable, los cuales fueron validados por 03 Licenciados en Administración (2015), el cuestionario posee cinco alternativas de respuesta (escala de ordinal): Nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), siempre (4), siempre (5). (Ver anexo 2).

El procedimiento para recolectar los datos fueron los siguientes. Se aplicó la encuesta a los trabajadores de las MYPES de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz. Se tabulo y proceso los datos recolectados por la encuesta utilizando el programa SPSS. Se interpretó los datos estadísticos y se presentó en tablas y figuras. Se analizó los resultados para su respectiva discusión y determinar las conclusiones de la investigación.

### **3.5. Plan de análisis**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también explicados, fueron incorporados o ingresados a los programas especiales de cómputo como MS Word, MS Excel y el programa estadístico SPSS 20 para el procesamiento de datos, para luego proceder a la presentación en tablas y figuras y el análisis estadístico correspondiente.

### 3.6. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Variable	Metodología y diseño de la investigación	Instrumento y procesamiento
<p><b>General:</b> ¿Cuáles son las principales características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014?</p>	<p><b>General:</b> Describir las principales características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014.</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las principales características del personal de las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014.</li> <li>• Determinar las características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014</li> </ul>	Capacitación en formación de equipos de trabajo.	<p><b>Tipo de investigación:</b> <b>Descriptiva</b>, en razón de que se relataron las características que prevalecen en la capacitación en la formación de equipos de trabajo en los centros odontológicos de la ciudad de Huaraz,</p> <p><b>Nivel de la investigación</b> <b>Cuantitativo</b>, en razón de que se realizaron la recolección de información o datos basada en la medición de la variable.</p> <p><b>Diseño de la investigación</b> <b>No experimental</b>, en razón de que no se manipularon deliberadamente la variable. <b>Transversal</b>, en razón de que se recolectaron la información en un solo tiempo único.</p>	<p><b>Técnica:</b> -Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> -Cuestionario</p> <p><b>Población y muestra:</b> 53 personas entre gerentes y trabajadores de 08 centros odontológicos de la ciudad de Huaraz</p>

### **3.7. Principios éticos**

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó los principios éticos de autonomía, veracidad y respeto a la dignidad humana, que se cumplió durante todo el proceso del estudio.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados

#### Datos generales del personal de centros odontológicos

Tabla 1. *Distribución según sexo*

Sexo	Frecuencia Absoluta	Porcentaje Relativa	Porcentaje Relativa Acumulado
Masculino	20	37,7	37,7
Femenino	33	62,3	100,0
Total	53	100,0	

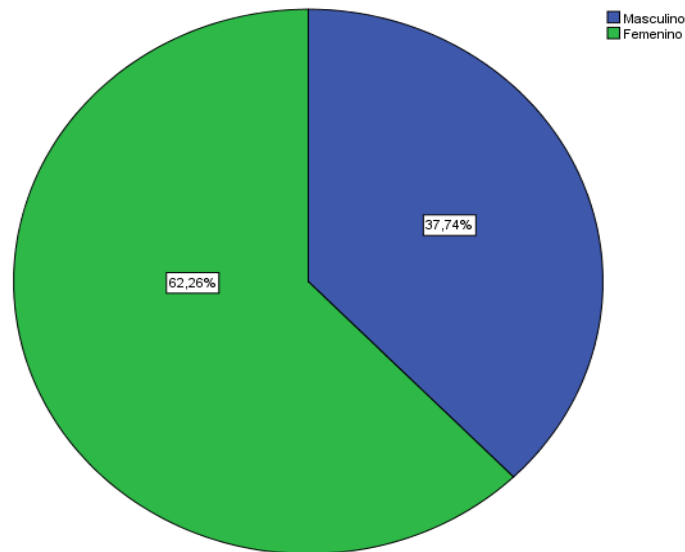


Figura 1. *Distribución según sexo*

Interpretación: del total de personal encuestado se observa que el 62,26% son de sexo femenino, y un 37,74% de sexo masculino.



Tabla 2. *Distribución según edad*

Edad	Frecuencia Absoluta	Porcentaje Relativa	Porcentaje Relativa Acumulado
De 18 a 25 años	13	24,5	24,5
De 26 a 35 años	25	47,2	71,7
De 36 a 45 años	13	24,5	96,2
Más de 45 años	2	3,8	100,0
Total	53	100,0	

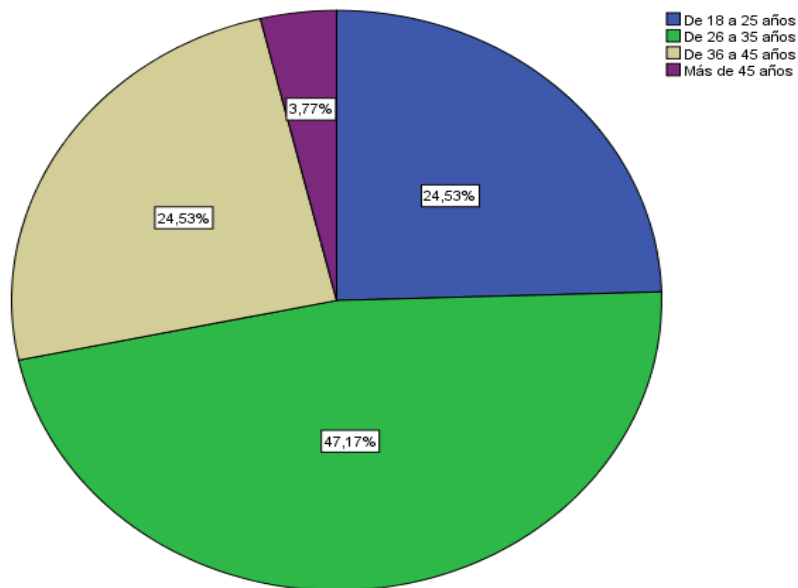


Figura 2. *Distribución según edad*

Interpretación: del total de personal encuestados se observa que el 47,17% manifiestan tener de 26 a 35 años de edad, seguido por 24,53% indican tener de 18 a 25 años de edad, también un 24,53% declara tener de 36 a 45 años y el 3,77% revelan tener más de 45 años de edad.

Tabla 3. *Distribución según grado de instrucción*

Grado de instrucción	Frecuencia Absoluta	Porcentaje Relativa	Porcentaje Relativa Acumulado
Superior universitaria	25	47,2	47,2
Superior técnico	28	52,8	100,0
Total	53	100,0	

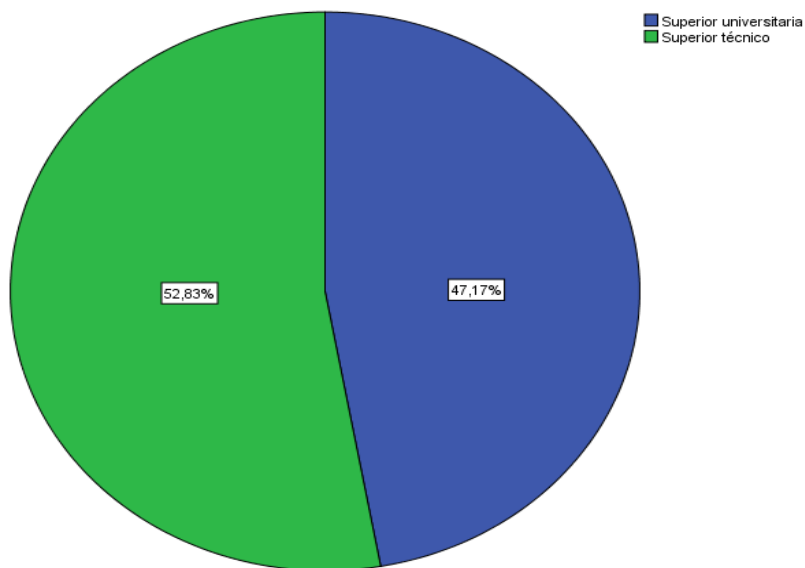


Figura 3. *Distribución según grado de instrucción*

Interpretación: del total de personal encuestado se observa que el 52,83% manifiestan tener un grado de instrucción de nivel superior técnico y seguido por un 47,17% con un grado de instrucción de nivel superior universitario.

## Respecto a la capacitación en la formación de equipos de trabajo

Tabla 4. *Distribución según recepción de la capacitación en formación de equipo de trabajo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Si	42	79,2	79,2
No	11	20,8	100,0
Total	53	100,0	

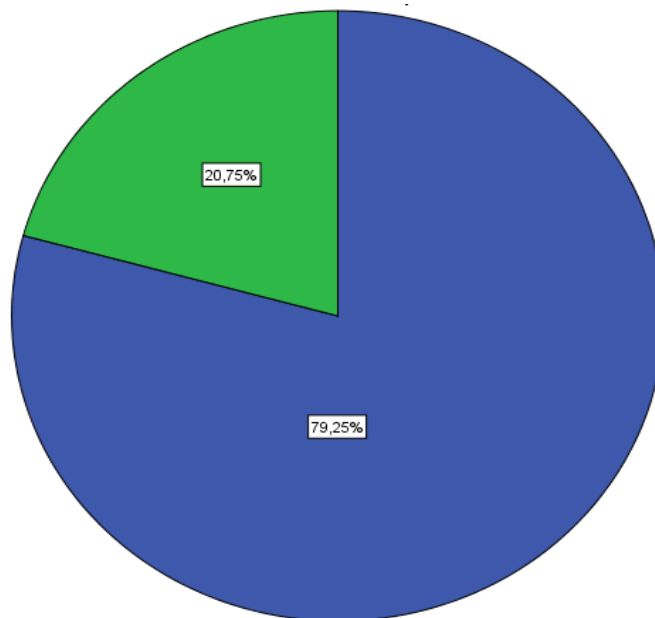


Figura 4. *Distribución según recibió capacitación en la formación de equipos de trabajo*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados se observa que el 79,25% no han recibido capacitación en la formación de equipos de trabajo por parte de la empresa y el 20,75% si recibieron la capacitación en formación de equipos de trabajo.

## Respecto a la capacitación en la formación de equipos de trabajo

Tabla 5. *Distribución según apreciación de los roles asignados al equipo de trabajo son inciertos*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Nunca	13	24,5	24,5
Casi nunca	22	41,5	66,0
A veces	9	17,0	83,0
Casi siempre	6	11,3	94,3
Siempre	3	5,7	100,0
Total	53	100,0	

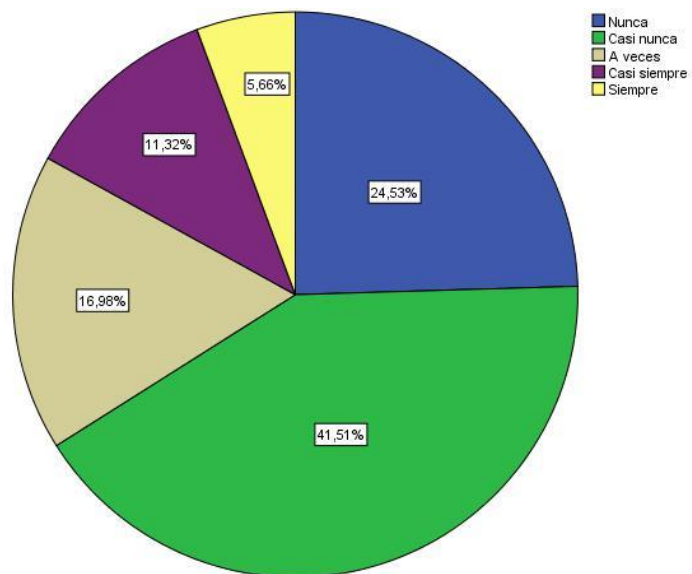


Figura 5. *Distribución según apreciación sobre los roles asignados al equipo de trabajo son inciertos*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 41.51% manifiesta que casi nunca los roles asignados al equipo de trabajo son inciertos, un 24.53% manifiesta que nunca los roles de trabajo asignados son inciertos, un 16.98% manifiesta que a veces esos roles asignados son inciertos, el 11.32% manifiesta que siempre los roles asignados son inciertos y el 5.66% manifiesta que siempre los roles son inciertos.

Tabla 6. *Distribución según apreciación si los miembros de equipo tienen responsabilidades dudosas, respecto a las actividades que realizan*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	25	11,3	47,2
Casi nunca	11	20,8	67,9
A veces	8	15,1	83,0
Casi siempre	6	47,2	94,3
Siempre	3	5,7	100,0
Total	53	100,0	

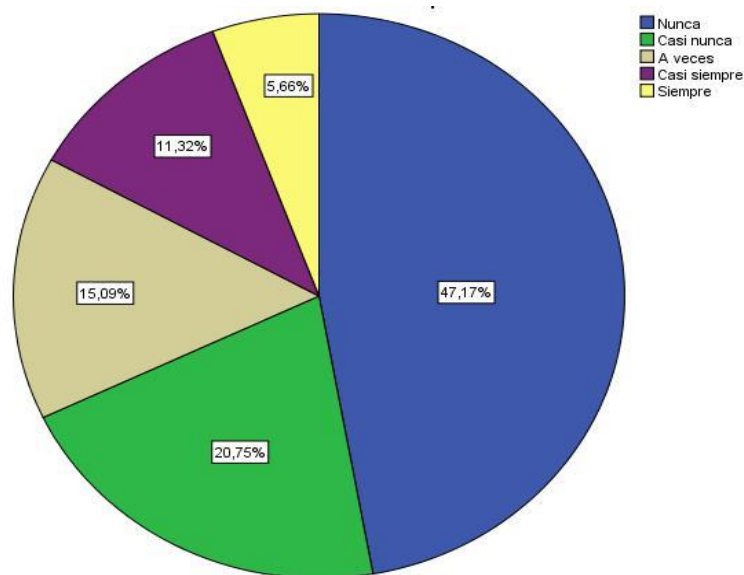


Figura 6. *Distribución según apreciación si los miembros de equipo tienen responsabilidades dudosas, respecto a las actividades que realizan*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 47.17% manifiesta que casi siempre al formar el equipo de trabajo tiene responsabilidades dudosas respecto de las actividades que realizan, un 20.75% manifiesta que casi nunca se tienen responsabilidades dudosas, un 15.09% manifiesta que a veces se tienen responsabilidades dudosas, el 11.32% manifiesta que casi siempre tienen responsabilidades dudosas y el 5.66% manifiesta que siempre se tienen responsabilidades dudosas.

Tabla 7. *Distribución según apreciación si los miembros del equipo presentan indecisiones de participación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	12	22,6	22,6
Casi nunca	9	17,0	39,6
A veces	10	18,9	58,5
Casi siempre	21	39,6	98,1
Siempre	1	1,9	100,0
Total	53	100,0	

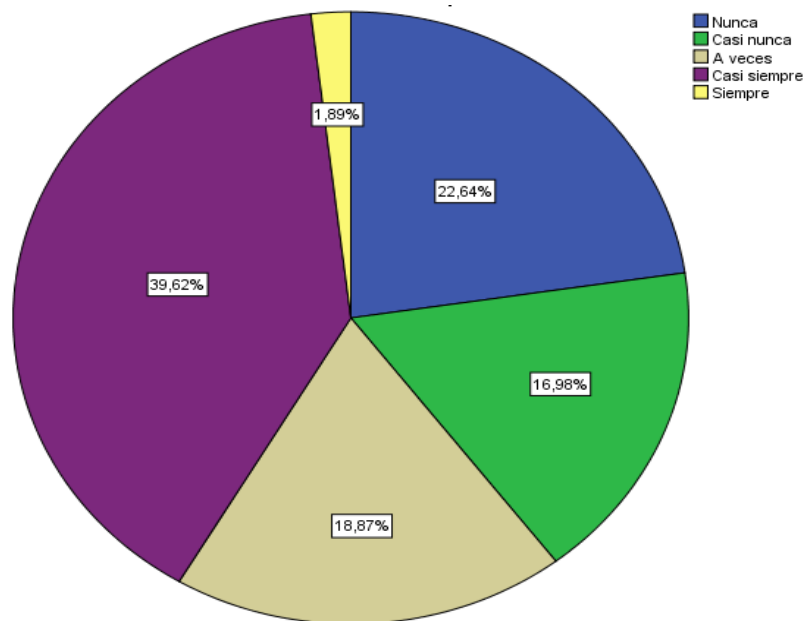


Figura 7. *Distribución según apreciación si los miembros del equipo presentan indecisiones de participación*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados el 39.62% manifiesta que casi siempre presentan indecisiones de participación, un 22.64% manifiesta que nunca presentan indecisiones de participación, un 18.87% manifiesta que a veces presentan indecisiones de participación, el 16.98% manifiesta que casi nunca presentan indecisiones de participación y el 1.89% manifiesta que siempre presentan indecisiones de participación.

Tabla 8. *Distribución según apreciación sobre la existencia de desconfianza entre los miembros del equipo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	9	17,0	17,0
Casi nunca	19	35,8	52,8
A veces	12	22,6	75,5
Casi siempre	9	17,0	92,5
Siempre	4	7,5	100,0
Total	53	100,0	

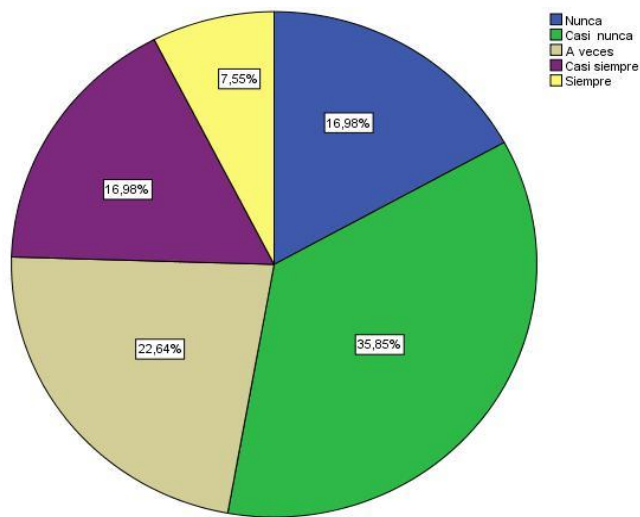


Figura 8. *Distribución según apreciación sobre la existencia de desconfianza entre los miembros del equipo*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados el 35.85% manifiesta que casi nunca se presenta desconfianza entre los miembros del equipo, un 22.64% manifiesta que a veces se presenta desconfianza entre los miembros del equipo, un 16.98% manifiesta que nunca se presenta desconfianza entre los miembros del equipo, el 16.98% manifiesta que casi siempre se presenta desconfianza entre los miembros del equipo y el 7.55% manifiesta que siempre se presenta desconfianza entre los miembros del equipo.

Tabla 9. *Distribución según apreciación si lo miembros del equipo tienen dependencias respecto a cumplimiento o desarrollo de sus tareas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	9	17,0	17,0
Casi nunca	23	43,4	60,4
A veces	7	13,2	73,6
Casi siempre	9	17,0	90,6
Siempre	5	9,4	100,0
Total	53	100,0	

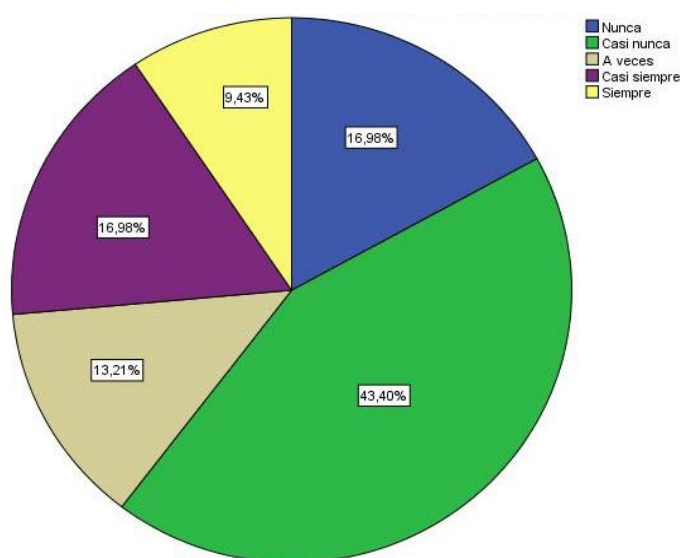


Figura 9. *Distribución según apreciación si lo miembros del equipo tienen dependencias respecto a cumplimiento o desarrollo de sus tareas*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados el 43.40% manifiesta que casi nunca tienen dependencia respecto al cumplimiento de sus tareas, un 16.98% manifiesta que nunca tienen dependencia respecto al cumplimiento de sus tareas, el 16.98% manifiesta que casi siempre tienen dependencia respecto al cumplimiento de sus tareas, un 13.21% manifiesta que a veces tienen dependencia respecto al cumplimiento de sus tareas, y el 9.43% manifiesta que siempre tienen dependencia respecto al cumplimiento de sus tareas.



Tabla 10. *Distribución según apreciación sobre si los miembros del equipo presentan resistencias al trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	22	41,5	41,5
Casi nunca	15	28,3	69,8
A veces	8	15,1	84,9
Casi siempre	5	9,4	94,3
Siempre	3	5,7	100,0
Total	53	100,0	

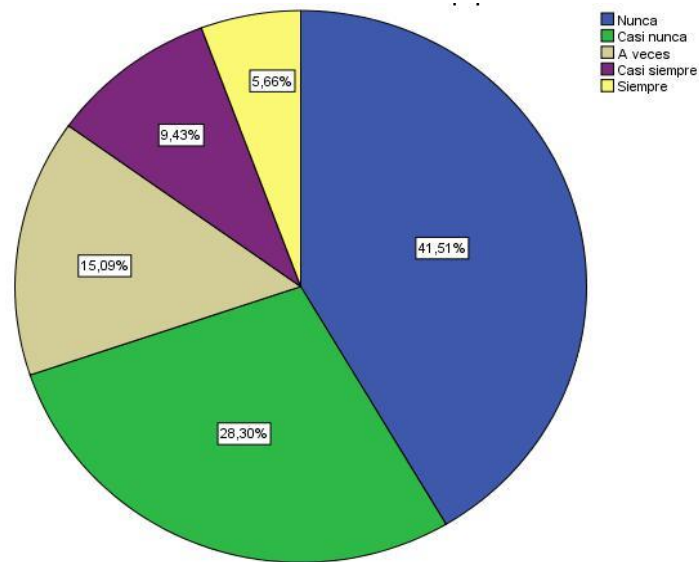


Figura 10. *Distribución según apreciación sobre si los miembros del equipo presentan resistencias al trabajo*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 41.51% manifiesta que nunca presentan resistencia al trabajo, un 28.30% manifiesta que casi nunca presentan resistencia al trabajo, un 15.09% manifiesta que a veces presentan resistencia al trabajo, el 9.43% manifiesta que casi siempre presentan resistencia al trabajo y el 5.66% manifiesta que siempre presentan resistencia al trabajo.

Tabla 11. *Distribución según apreciación sobre si existe disociación del grupo, en las actividades que desarrollan*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	16	30,2	30,2
Casi nunca	19	35,8	66,0
A veces	10	18,9	84,9
Casi siempre	7	13,2	98,1
Siempre	1	1,9	100,0
Total	53	100,0	

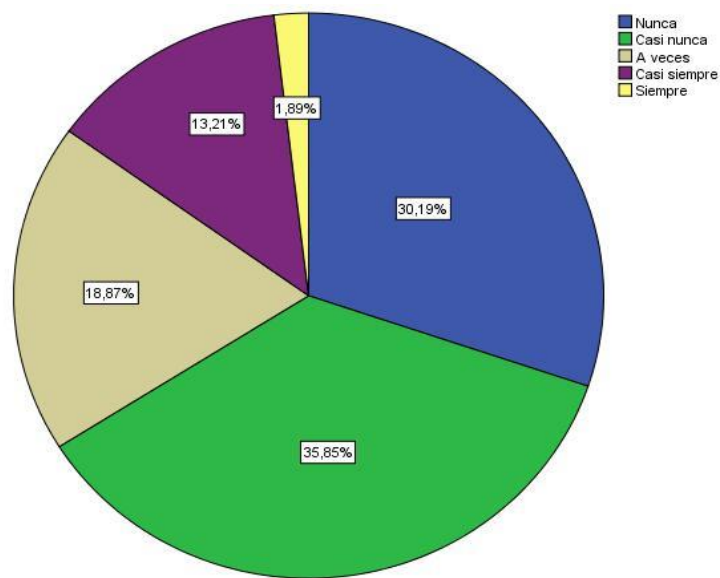


Figura 11. *Distribución según apreciación sobre si existe disociación del grupo, en las actividades que desarrollan*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 35.85% manifiesta que casi nunca existe disociación del grupo en función a las actividades, un 30.19% manifiesta que nunca existe disociación del grupo en función a las actividades, un 18.87% manifiesta que a veces existe disociación del grupo en función a las actividades, el 13.21% manifiesta que casi siempre existe disociación del grupo en función a las actividades y el 1.89% manifiesta que siempre existe disociación del grupo en función a las actividades.

Tabla 12. *Distribución según apreciación sobre si los miembros del equipo desafían a la autoridad o a sus superiores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	41	77,4	77,4
Casi nunca	9	17,0	94,3
A veces	1	1,9	96,2
Casi siempre	1	1,9	98,1
Siempre	1	1,9	100,0
Total	53	100,0	

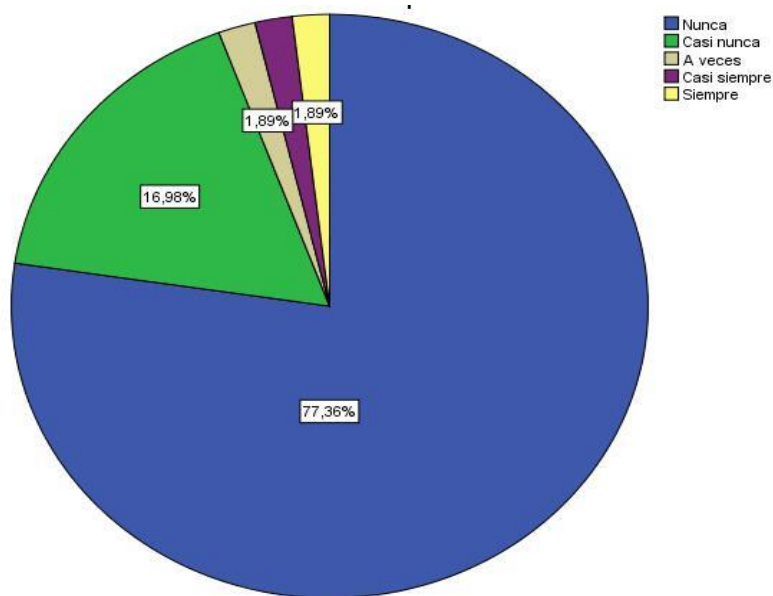


Figura 12. *Distribución según apreciación sobre si los miembros del equipo desafían a la autoridad o a sus superiores*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 77.36% manifiesta que nunca desafían a sus superiores, un 16.98% manifiesta que casi nunca desafían a sus superiores, un 1.89% manifiesta que a veces desafían a sus superiores, el 1.89% manifiesta que casi siempre desafían a sus superiores y el 1.89% manifiesta que siempre desafían a sus superiores.

Tabla 13. *Distribución según apreciación de la existencia de tensión entre los miembros del equipo, en las actividades que desarrollan*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	22,6	22,6
Casi nunca	19	35,8	58,5
A veces	8	15,1	73,6
Casi siempre	9	17,0	90,6
Siempre	5	9,4	100,0
Total	53	100,0	

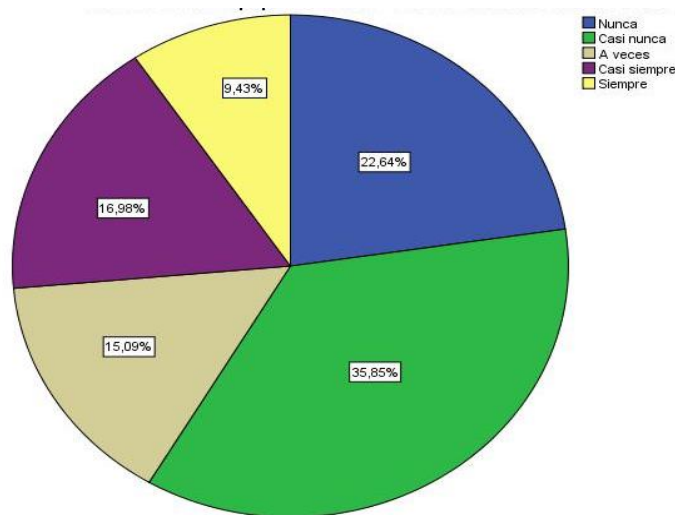


Figura 13. *Distribución según apreciación de la existencia de tensión entre los miembros del equipo, en cuanto a las actividades que desarrollan*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 35.85% manifiesta que casi nunca existe tensión entre los miembros del grupo, un 22.64% manifiesta que nunca existe tensión entre los miembros del grupo, un 15.09% manifiesta que a veces existe tensión entre los miembros del grupo, el 16.98% manifiesta que casi siempre existe tensión entre los miembros del grupo y el 9.43% manifiesta que siempre existe tensión entre los miembros del grupo.

Tabla 14. *Distribución según apreciación si se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	17	32,1	32,1
Casi nunca	24	45,3	77,4
A veces	7	13,2	90,6
Casi siempre	3	5,7	96,2
Siempre	2	3,8	100,0
Total	53	100,0	

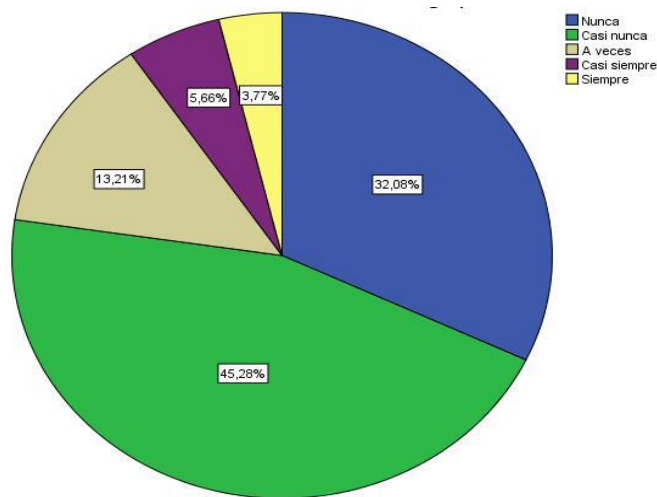


Figura 14. *Distribución según apreciación si se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo de trabajo*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 45.28% manifiesta que casi nunca se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo, un 32.08% manifiesta que nunca se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo, un 13.21% manifiesta que a veces se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo, el 5.66% manifiesta que casi siempre se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo y el 3.77% manifiesta que siempre se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo.

Tabla 15. *Distribución según apreciación si los miembros del equipo son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	3,8	3,8
Casi nunca	3	5,7	9,4
A veces	7	13,2	22,6
Casi siempre	19	35,8	58,5
Siempre	22	41,5	100,0
Total	53	100,0	

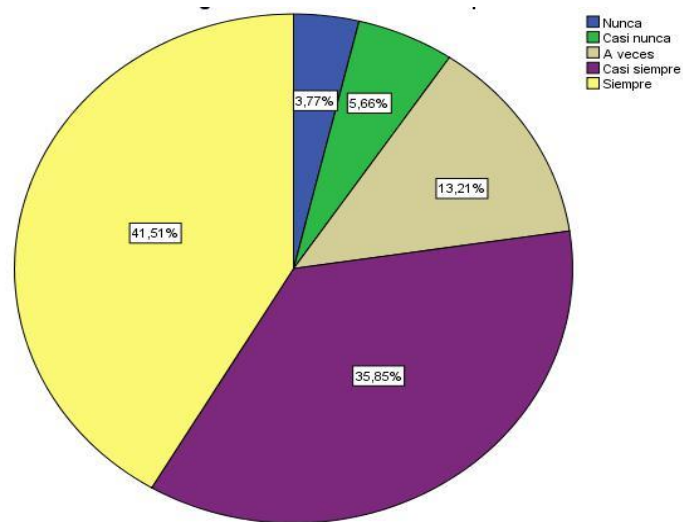


Figura 15. *Distribución según apreciación si los miembros del equipo son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 41.50% manifiesta que siempre son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan, un 35.85% manifiesta que casi siempre son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan, un 13.21% manifiesta que a veces son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan, el 5.66% manifiesta que casi nunca son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan y el 3.77% manifiesta que nunca son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan.

Tabla 16. *Distribución según apreciación sobre si existe confianza entre los miembros del equipo de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	3,8	3,8
Casi nunca	4	7,5	11,3
A veces	7	13,2	24,5
Casi siempre	18	34,0	58,5
Siempre	22	41,5	100,0
Total	53	100,0	

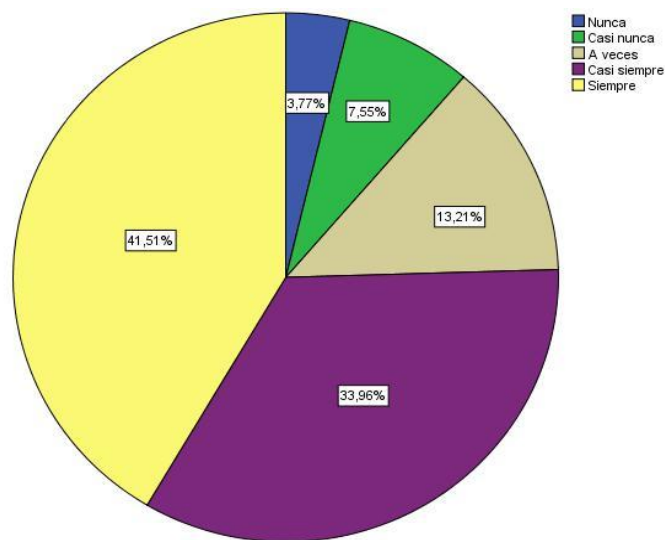


Figura 16. *Distribución según apreciación sobre si existe confianza entre los miembros del equipo de trabajo*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 41.51% manifiesta que siempre existe confianza entre los miembros del equipo, un 33.96% manifiesta que casi siempre existe confianza entre los miembros del equipo, un 13.21% manifiesta que a veces existe confianza entre los miembros del equipo, el 7.55% manifiesta que casi nunca existe confianza entre los miembros del equipo y el 3.77% manifiesta que nunca existe confianza entre los miembros del equipo.

Tabla 17. *Distribución según apreciación si los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1,9	1,9
Casi nunca	2	3,8	5,7
A veces	2	3,8	9,4
Casi siempre	19	35,8	45,3
Siempre	29	54,7	100,0
Total	53	100,0	

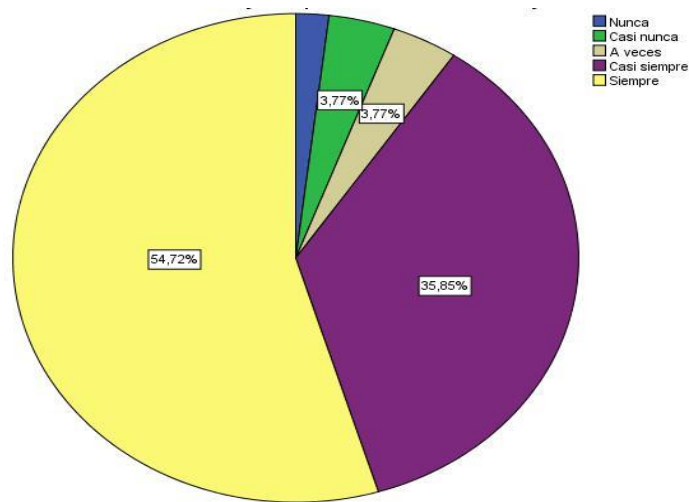


Figura 17. *Distribución según apreciación si los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 54.72% manifiesta que siempre los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo, un 35.85% manifiesta que casi siempre los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo, un 3.77% manifiesta que a veces los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo, el 3.77% manifiesta que casi nunca los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo y el 1.89% manifiesta que nunca los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo.



Tabla 18. *Distribución según apreciación si los miembros del equipo manejan los conflictos entre ellos, constructivamente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1,9	1,9
Casi nunca	2	3,8	5,7
A veces	3	5,7	11,3
Casi siempre	19	35,8	47,2
Siempre	28	52,8	100,0
Total	53	100,0	

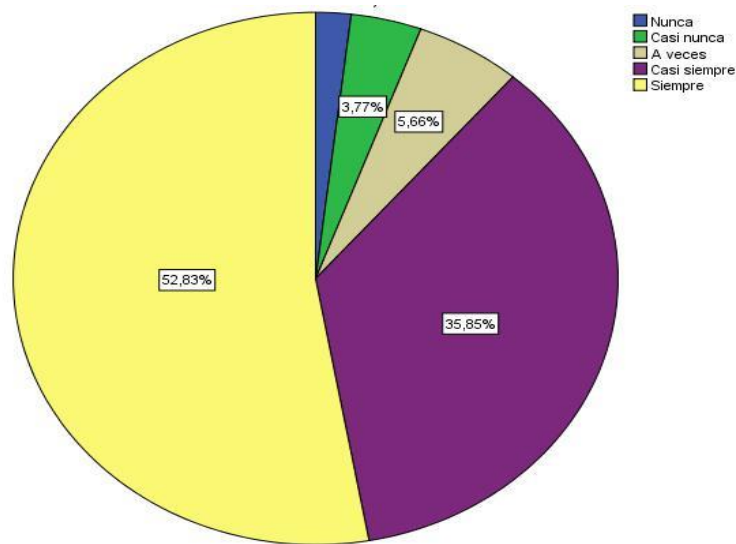


Figura 18. *Distribución según apreciación si los miembros del equipo manejan los conflictos entre ellos*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 52.83% manifiesta que siempre manejan los conflictos constructivamente entre ellos, un 35.85% manifiesta que casi siempre manejan los conflictos constructivamente entre ellos, un 5.66% manifiesta que a veces manejan los conflictos constructivamente entre ellos, el 3.77% manifiesta que casi nunca manejan los conflictos constructivamente entre ellos y el 1.89% manifiesta que nunca manejan los conflictos constructivamente entre ellos.

Tabla 19. *Distribución según apreciación si los miembros de equipos son amistosos uno a otros*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	3,8	3,8
A veces	5	9,4	13,2
Casi siempre	21	39,6	52,8
Siempre	25	47,2	100,0
Total	53	100,0	

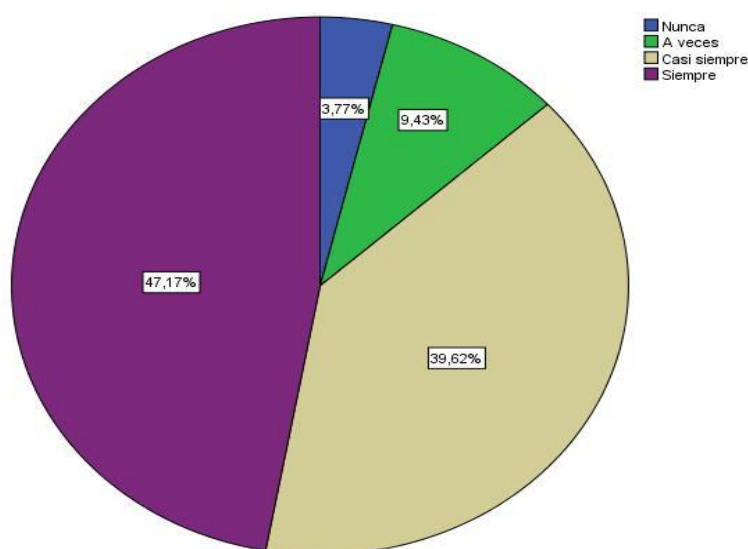


Figura 19. *Distribución según apreciación si los miembros de equipos son amistosos uno a otros*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 47.17% manifiesta que siempre los miembros del equipo son amistosos unos a otros, un 39.62% manifiesta que casi siempre los miembros del equipo son amistosos unos a otros, un 9.43% manifiesta que a veces los miembros del equipo son amistosos unos a otros, el 1.89% manifiesta que casi nunca los miembros del equipo son amistosos unos a otros y el 1.89% manifiesta que nunca los miembros del equipo son amistosos unos a otros.

Tabla 20. *Distribución según apreciación sobre la existencia de un ambiente cooperativo en las actividades que desarrolla el equipo de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Casi nunca	2	3,8	3,8
A veces	4	7,5	11,3
Casi siempre	18	34,0	45,3
Siempre	29	54,7	100,0
Total	53	100,0	

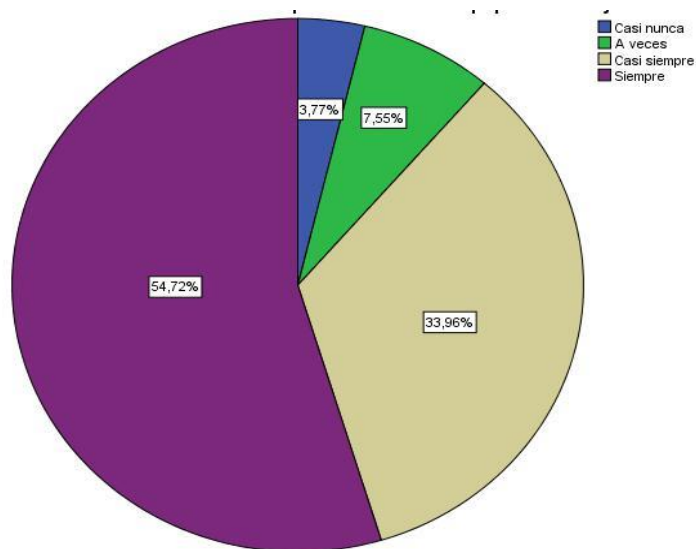


Figura 20. *Distribución según apreciación sobre la existencia de un ambiente cooperativo en las actividades que desarrolla el equipo de trabajo*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 54.72% manifiesta que siempre existe un ambiente cooperativo en las actividades que se desarrollan, un 33.96% manifiesta que casi siempre existe un ambiente cooperativo en las actividades que se desarrollan, un 7.55% manifiesta que a veces existe un ambiente cooperativo en las actividades que se desarrollan y el 3.77% manifiesta que casi nunca existe un ambiente cooperativo en las actividades que se desarrollan.

Tabla 21. *Distribución según apreciación si los miembros del equipo son interdependientes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1,9	1,9
Casi nunca	2	3,8	5,7
A veces	2	3,8	9,4
Casi siempre	18	34,0	43,4
Siempre	30	56,6	100,0
Total	53	100,0	

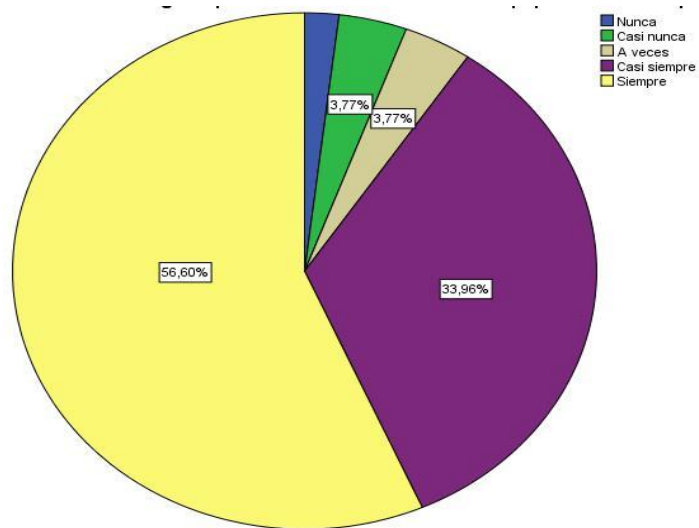


Figura 21. *Distribución según apreciación si los miembros del equipo son interdependientes*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 56.60% manifiesta que siempre los miembros del equipo son interdependientes, un 33.96% manifiesta que casi siempre los miembros del equipo son interdependientes, un 3.77% manifiesta que a veces los miembros del equipo son interdependientes, el 3.77% manifiesta que casi nunca los miembros del equipo son interdependientes y el 1.89% manifiesta que nunca los miembros del equipo son interdependientes.

Tabla 22. *Distribución según apreciación si existe un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Casi nunca	2	3,8	3,8
A veces	5	9,4	13,2
Casi siempre	19	35,8	49,1
Siempre	27	50,9	100,0
Total	53	100,0	

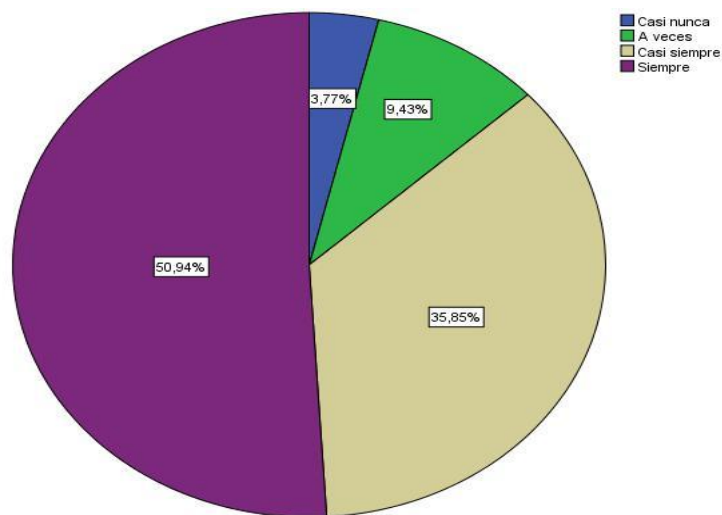


Figura 22. *Distribución según apreciación si existe un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo de trabajo*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 50.94% manifiesta que siempre hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo, un 35.85% manifiesta que casi siempre hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo, un 9.43% manifiesta que a veces hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo y el 3.77% manifiesta que casi nunca hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo.

Tabla 23. *Distribución según apreciación si el equipo de trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,9	1,9
Casi nunca	1	1,9	3,8
A veces	4	7,5	11,3
Casi siempre	20	37,7	49,1
Siempre	27	50,9	100,0
Total	53	100,0	

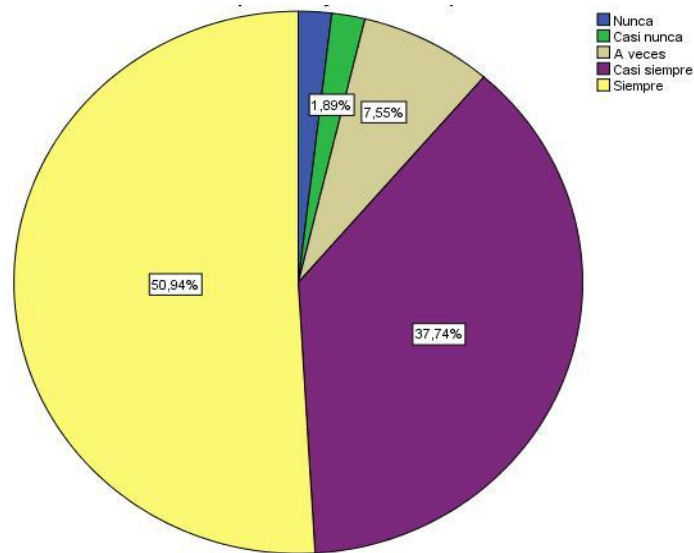


Figura 23. *Distribución según apreciación si el equipo de trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 50.94% manifiesta que siempre el equipo de Trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas, un 37.74% manifiesta que casi siempre el equipo de Trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas, un 7.55% manifiesta que a veces el equipo de Trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas, el 1.89% manifiesta que casi nunca el equipo de Trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas y el 1.89% manifiesta que nunca el equipo de Trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas.

Tabla 24. *Distribución según apreciación si el equipo de trabajo toma decisiones en base a datos confiables*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1,9	1,9
A veces	2	3,8	5,7
Casi siempre	21	39,6	45,3
Siempre	29	54,7	100,0
Total	53	100,0	

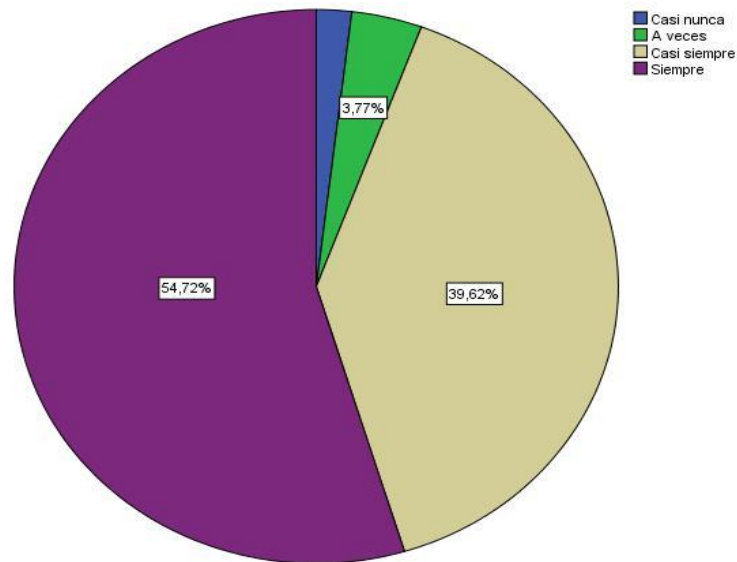


Figura 24. *Distribución según apreciación si el equipo de trabajo toma de decisiones en base a datos confiables*

Interpretación: del total de trabajadores encuestados el 54.72% manifiesta que siempre el equipo de Trabajo toma Decisiones en base a datos Confiables, un 39.62% manifiesta que casi siempre el equipo de Trabajo toma Decisiones en base a datos Confiables, un 3.77% manifiesta que a veces el equipo de Trabajo toma Decisiones en base a datos Confiables y el 1.89% manifiesta que casi nunca el equipo de Trabajo toma Decisiones en base a datos Confiables

## **4.2. Análisis de resultados**

### **Respecto a los datos generales del encuestado**

- En cuanto a los datos generales de los trabajadores tanto gerentes y trabajadores de las MYPES del sector servicios – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, el 62,26% son mujeres, el 41,17% manifiesta tener de 26 a 35 años de edad y el 52,83% indican tener un grado de instrucción superior técnico (Ver figura 1, 2 y 3).

### **Respecto a la aplicación de la capacitación en formación de equipos de trabajo**

- En cuanto a la capacitación en formación de equipos de trabajo, el 79,25% de trabajadores de las MYPES del sector servicios – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, no han recibidos capacitaciones en la formación de equipos de trabajo (Ver figura 4), este resultado coincide con el resultado obtenido en su tesis por Effio (2015) que señala el 80 % de trabajadores no recibió capacitaciones ese año. El cual implica que los trabajadores de los centros odontológicos, tienen formado el equipo de trabajo de manera empírica.

### **Respecto a las etapas de la capacitación en formación en equipos de trabajo**

- El 41.51% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que casi nunca los roles asignados al equipo de trabajo son inciertos (Ver figura 5), por lo que cierto porcentaje de los roles asignados al equipo de trabajo en los centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, no se determinan por la incertidumbre o imprecisión, superado esta etapa, coincide con el aporte teórico de (Winter, 2007) que señala que en la etapa formativa de formación de equipo de trabajo, ciertos integrantes del equipo no consideran sus tareas claramente.



- El 47.17% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, indican que casi siempre al formar el equipo de trabajo tiene responsabilidades dudosas respecto de las actividades que realizan (Ver figura 06); de acuerdo a los resultados se observa que cierto porcentaje de los trabajadores al formar equipo tienen dudas respecto a las responsabilidades de las actividades que deben de realizar dentro de la empresa, dicho resultado coincide con el resultado obtenido en sus tesis por (Barrientos & et al, 2009), cuyo resultado fue que al 67% de los trabajadores les cuesta realizar las tareas asignados en su trabajo por tener dudas. Por lo que existe una necesidad para capacitar según señalado por (Chiavenato, 2007) que para realizar una capacitación se debe detectar una carencia en los empleados.
  
- El 39.62% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que casi siempre presentan indecisiones de participación al inicio (Ver figura 7); de acuerdo a los resultados se observa que la participación de los miembros de equipo en los centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, se caracteriza por incertidumbre al inicio de laborales, esto debido a falta de conocimiento, por lo que existe una necesidad para realizar una capacitación según señalado por (Bohlander, Snell & Sherman, 2001) que menciona en la primera fase del enfoque sistémico de la capacitación que para realizar la capacitación se debe identificar una necesidad.
  
- El 35.85% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que casi nunca se presenta desconfianza entre los miembros del equipo (Ver figura 8); de acuerdo a los resultados se observa que cierto porcentaje de los trabajadores no presentan desconfianza entre los integrantes de trabajo cuando se trata de trabajar y realizar actividades para lograr el objetivo definido, el cual coincide con el aporte teórico de (Plascencia, 2014), que señala que el trabajo en equipo logra los objetivos propuestos mediante la comunicación espontánea, confianza y comprensión.

- El 43.40% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que casi nunca tienen dependencia respecto al cumplimiento de sus tareas (Ver figura 9), de acuerdo a los resultados se observa que cierto porcentaje de los trabajadores no presentan dependencia cuando se trata de cumplir con sus tareas, el cual coincide con el aporte teórico de (Robbins et al, 2004) que señala que los miembros de equipo toman decisiones que les pertenecen para cumplir con las metas establecidas.
- El 41.51% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que nunca presentan resistencia al trabajo (Ver figura 10); de acuerdo a los resultados se observa que el mayor porcentaje de los encuestados no ponen resistencia a realizar sus responsabilidades asignadas, coincidiendo con el aporte teórico de (Albrecht, 1994) que señala que el equipo de trabajo, realizan un conjuntos de tereas y actividades dinámicamente para alcanzar los objetivos propuestos por el grupo.
- El 35.85% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que casi nunca existe disociación del grupo en función a las actividades (Ver figura 11); de acuerdo a los resultados se observa que la mayoría de los trabajadores nunca presentan problemas de disociación del grupo con respecto a las actividades que deben realizar para alcanzar la meta, coincidiendo a la conclusión que llegó en su tesis (García, 2000) que señala que los equipos funcionen adecuadamente cuando solucionan problemas en equipo, ya sea en situaciones de ambiente favorables como desfavorables.
- El 77.36% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que nunca desafían a sus superiores (Ver figura 12); de acuerdo a los resultados se observa que la gran mayoría de los trabajadores no presentan una actitud desafiante frente a sus superiores en el equipo, ello hace que todo el equipo de trabajo esté encaminado hacia

el logro de los objetivos; el cual coincide con el aporte teórico de (Albrecht, 1994) que los miembros de equipo de trabajo cumplen con las actividades asignadas, bajo liderazgo del facilitador.

- El 35.85% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que casi nunca existe tensión entre los miembros del grupo (Ver figura 13); de acuerdo a los resultados se observa que cierto porcentaje de los trabajadores no presentan situaciones de tensión, lo cual favorece a que el equipo de trabajo esté cada vez más unido, coincidiendo con el aporte teórico de (Tuckman, 2011) que señala que los ejecutivos se tienen que asegurar que cada miembro del equipo en el trabajo se sientan familiarizados y comprometidos con los objetivos del equipo.
- El 45.28% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que casi nunca se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo (Ver figura 14); de acuerdo a los resultados se observa que la mayoría de los integrantes del equipo de trabajo no presentan actitudes defensivas entre ellos, el cual quiere decir que las relaciones laborales son gestionadas eficazmente, coincidiendo con el aporte teórico de (Tuckman, 2011) que señalan que los ejecutivos deben de promover las relaciones laborales entre sus miembros para convertirlos en favor de equipo a fin de lograr la meta.
- El 41.51% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que siempre son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan (Ver figura 15), de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que la mayoría de los trabajadores mantienen un sentido coherente y de integridad en relación a las funciones que desarrollan, coincidiendo con el aporte teórico de (Humphrey, 1987), que considera que los miembros de equipo de trabajo que concilian con el trabajo desarrollan de manera eficiente y específica para lograr el objetivos.

- El 41.51% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que siempre existe confianza entre los miembros del equipo (Ver figura 16); de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que existe un nivel de confianza entre los miembros del grupo, ello es positivo que la organización se encamine hacia el logro de sus objetivos; el cual coincide con el aporte teórico de (Winter, 2007) que señalan que las miembros del equipo una vez superado las etapas de familiarización, pasan a ser más amistosos y confían entre sí.
  
- El 54.72% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que siempre los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo (Ver figura 17); de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que la gran mayoría de los miembros del equipo se encuentran dedicados y comprometidos con el trabajo colectivo; el cual coincide con el aporte teórico de (Caldas, Castellanos e Hidalgo, 2014) que señala que en el equipo de trabajo prevalece la integración, cooperación y cohesión para lograr los objetivos propuestos.
  
- El 52.83% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que siempre manejan los conflictos constructivamente entre ellos (Ver figura 18); de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que los miembros de trabajo tienen capacidad para manejar adecuadamente los conflictos que se presentan entre ellos y que no afecte las relaciones laborales; el cual coincide a la conclusión que arribó en su tesis (García, 2000) que señala que los equipos de trabajo solucionan sus problemas en equipo en sí, para trabajar en cooperación.
  
- El 47.17% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que siempre los miembros del equipo son amistosos unos a otros (Ver figura 19); de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que existe un grado estrecho de amistad entre los miembros del equipo, ello es favorable para el fortalecimiento de las

relaciones laborales; dicho resultado coincide con el aporte teórico de Winter (2007) que señalan que los miembros de equipo de trabajo una vez superado la etapa de formación y normativa se vuelven más amistosos y confían entre sí.

- El 54.72% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que siempre existe un ambiente cooperativo en las actividades que se desarrollan (Ver figura 20); de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que entre los trabajadores existe un ambiente de cooperación en relación a las actividades que se desarrollan, el cual coincide con el aporte teórico de (Caldas, Castellanos e Hidalgo, 2014), que señala que el equipo de trabajo al término de las etapas prevalecen la integración, cooperación y cohesión para lograr sus objetivos.
- El 56.60% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que siempre los miembros del equipos son interdependientes (Ver figura 21); de acuerdo a los resultados se observa que la gran mayoría de integrantes del equipo muestran un alto nivel de interdependencia sin dejar de lado la integración hacia el equipo, coincidiendo al aporte teórico de (Winter, 2007) que una vez superada las etapas presentan un ambiente cooperativo en el que se acepta la interdependencia de los demás integrantes.
- El 50.94% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que siempre hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo (Ver figura 22); de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que la gran mayoría de los integrantes del equipo persisten un alto sentido de coherencia, lo cual ayuda a que juntos solucionen los problemas eficazmente, coincidiendo al aporte teórico de (Plascencia, 2014), que considera que el trabajo en equipo es una forma de colaboración o ayuda mutua entre personas, basado a la confianza y el apoyo mutuo.

- El 50.94% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que siempre tienen la capacidad de prevenir y solucionar problemas (Ver figura 23); de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el mayor porcentaje de los integrantes de equipo se encuentran en la capacidad de prevenir y solucionar los problemas que se presenten, contradiciendo a la conclusión que arribó en su tesis (García, 2000) que señala que los equipos de trabajo solucionan sus problemas en equipo en sí, para trabajar en cooperación y lograr los objetivos que se proponen.
  
- El 54.72% del personal encuestados de centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, manifiestan que siempre el equipo de trabajo toma decisiones en base a datos confiables (Ver figura 24); de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el mayor porcentaje de integrantes de equipo de trabajo toma las decisiones acertadas en base a los datos confiables y exactos que posee a la mano, el cual coincide con el aporte teórico de (Caldas, Castellanos e Hidalgo, 2014) que señala que los miembros de equipo de trabajo tienen clara su posición en el equipo y dedican todas sus atenciones en el cumplimiento de sus tareas y la manera de llegar a los resultados deseados tomando decisiones acertadas.

## V. CONCLUSIONES

Se logró describir las principales características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014, mostrando el resultado que la mayoría de trabajadores no ha recibido capacitación en formación de equipo de trabajo, pero ha logrado alcanzar una formación empírica caracterizándose en tener confianza, dedicación y respeto en el equipo de trabajo.

Se logró determinar las características del personal de las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014, mostrando el resultado que la mayoría del personal tienen de 26 a 35 años de edad, son mujeres y con estudio superior técnico.

Se logró determinar las características de la capacitación en formación de equipos de trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz, 2014, mostrando el resultado que el personal al inicio de formación de equipo de trabajo tiene deficiencias en la participación y dudas en las responsabilidades de las tareas a realizar.

## Referencias Bibliográficas

- Aldunati, J. (2016). Caracterización de la capacitación en seguridad y salud en el trabajo en las micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro restaurantes de dos tenedores del distrito de Huaraz, 2015. Tesis para la obtención título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Católica Loa Ángeles de Chimbote. Huaraz. Peru. Recuperado de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1067/CAPACITACION\\_SEGURIDAD\\_ALDUNATI\\_ALVARES\\_JESUS\\_ALBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1067/CAPACITACION_SEGURIDAD_ALDUNATI_ALVARES_JESUS_ALBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Avolio, B., Meneses, A., & Roca, E. (. (s.f.). *Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú* (MYPES). CENTRUM Católica.
- Barrientos & et al. (2009). *Detección de Necesidades de capacitación en el departamento de mercaderías de la empresa 7 – Eleven. Tesis de Licenciatura presentada al Instituto Politécnico Nacional*. México. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/4133/A2.719.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bohlander , G. W., Snell, S., & Sherman, A. W. (2001). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: International Thomson.
- Caldas, E., Castellanos, A., & Hidalgo, L. (2014). *Trabajo en Equipo. Formación y Orientación Laboral - Grado Superior*. España: Editex. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=IPSQAwwAAQBAJ&pg=PA2>



69&dq=bruce+w+tuckman&hl=es&sa=X&ei=X7iVVK7WKoKINv  
HWguAN&ved=0CEYQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false

Castillo (2012). *Mypes rubro librerías*. Disponible en:  
<http://es.scribd.com/doc/86830227/mypes-rubro-librerias#>

Chanava, H. (2016). Caracterización de la capacitación del personal en la MYPE de comercialización rubro pesca de la localidad de Paita, año 2016. Tesis para la obtención título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Católica Loa Ángeles de Chimbote. Piura. Peru. Recuperado de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1076/CAPACITACION\\_MICRO\\_Y\\_PEQUENA\\_EMPRESA\\_CHANAVA\\_CORDOVA\\_HILDEMARO\\_JOEL.pdf?sequence=4](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1076/CAPACITACION_MICRO_Y_PEQUENA_EMPRESA_CHANAVA_CORDOVA_HILDEMARO_JOEL.pdf?sequence=4)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Choy, E. (2010). *Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) ante el Tratado de Libre Comercio (TLC)*. En Revista Quipukamayoc, Vol. 17 N° 33 pp. 127-132 - UNMSM. Quipukamayoc, 17(33), 127 - 132.

Colegio Odontológico de la Región Ancash (2014). *Campañas de Salud Bucal en las I.E. de Chimbote*. Extraído del Boletín informativo del Colegio Odontológico, N° 04. Pág. 6. Región Ancash Perú.

Dessler, G. (2008). *Gestión del Talento Humano en las Empresas*. Lima, Perú: San Marcos.

Effio, B. (2015). Caracterización de la capacitación en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro – venta de ropa para damas y

caballeros, en el Mercado modelo, del distrito de Chimbote, año 2014. Tesis para la obtención título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Católica Loa Ángeles de Chimbote. Huaraz. Peru. Recuperado de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/896/REPRESENTANTE\\_CAPACITACION\\_EFFIO\\_EFFIO\\_BERTHA\\_ANDREA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/896/REPRESENTANTE_CAPACITACION_EFFIO_EFFIO_BERTHA_ANDREA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Espinoza, J. (2006). *Intervención del sistema financiero en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas del sector textil en la ciudad de Arequipa*. Arequipa: Universidad Nacional De San Agustín.

Fernández, R., Hernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta edición. México: McGraw Hill.

García, M. (2000). *Formación de equipo de trabajo*. (Universidad Autónoma de Nuevo León, para optar grado de maestro en ciencias de administración). México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/7631/1/1020130091.PDF>

Huamán, M. (2007). *Las Mipymes en Latinoamérica: Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*. Cusco: OLA Internacional.

Humphrey J. (1987). *Los Equipos de Trabajo*. Bogotá, Colombia: Limptad S.A.

Meza, R. (2013). “*Caracterización del financiamiento, capacitación y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro de producción y venta de calzado del distrito el porvenir – Trujillo, 2013*”. (Tesis presentada para obtener el título de bachiller.

Facultad de administración). Universidad católica los Ángeles de  
Chimbote. Perú.

Pérez R, M. (2010). *Diccionario de Administración*. Lima, Perú: San  
Marcos.

Robbins, S. P. y Judge T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México:  
PEARSON S.A.

Ruiz, M. (2000). *Organización y administración de empresas*. (2da. Ed.).  
Trujillo. Perú: Editorial GALP.

Sales, G. (2016). *Caracterización de la capacitación en atención al cliente  
en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro de  
hoteles de tres estrellas del distrito de Huaraz, 2016*. Tesis para la  
obtención título profesional de Licenciado en Administración,  
Universidad Católica Loa Ángeles de Chimbote. Huaraz. Peru.  
Recuperado de  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/841  
/MYPE\\_CAPACITACION\\_SALES\\_MARCHENES\\_GABY\\_OL  
INDA.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/841/MYPE_CAPACITACION_SALES_MARCHENES_GABY_OLINDA.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Tuckman, B. (1965). *Secuencia de desarrollo de grupo pequeños*.  
Psychological Bulletin, 384-399. Obtenido de [http://www.sandy-  
campbell.com/sc/KTC\\_Module\\_2\\_files/KTC%20Module%20%20  
%E2%80%93%20Tuckman%201965.pdf](http://www.sandy-campbell.com/sc/KTC_Module_2_files/KTC%20Module%20%20%E2%80%93%20Tuckman%201965.pdf)

Winter, R. (2007). *Etapas en el desarrollo de los equipos*. En R. Winter,  
Manual de trabajo en equipo (págs. 36-39). España: Ediciones Díaz  
de Santos. Obtenido de  
[http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/docDetail.action?docI  
D=10189895&p00=bruce+tuckman](http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/docDetail.action?docID=10189895&p00=bruce+tuckman)

Zerón, A. (2011). *Visión Profesional de las competencias en la Odontología del S. XXI*. Acapulco, México: Mc Graw Hill.

Zevallos, E. (2010). *PYMES: Visión estratégica para el desarrollo económico y social*. Venezuela: Sistema Económico Latinoamericano.

## Anexos

### Anexo 1: Directorio de las micro y pequeñas empresas del sector servicios

#### Directorio – Rubro de Centros Odontológicos de la ciudad de Huaraz

<b>ÍTEM</b>	<b>CENTROS ODONTOLÓGICOS Y/O RAZÓN SOCIAL</b>	<b>UBICACIÓN</b>
1	Centro Odontológico Americano Huaraz	Jr. José de San Martín 679
2	Centro Odontológico “Nuevo Horizonte”	Jr. Juan Bautista 858
3	Centro Odontológico Integral S.A.C	Jr. Amadeo Figueroa Nro. 1116 Barrio Soledad Baja
4	Dental San José E.I.R.L.	Jr. Simón Bolívar N° 794 2do piso
5	Centro Odontológico DENTI GRAOS	Av. Luzuriaga N° 672 - Of. 203
6	Centro Odontológico LOS ANDES	Av. Centenario N° 142 (2do. Piso)
7	Consultorio Dental “San Antonio”	Av. Fitzcarrald N° 154 - 2do. Piso
8	Clínica Dental EGO DENT	Av. Luzuriaga N° 645 - Of. 304 Av. Raymondi (Mercado Central) 2do. Piso - Of. 2012

Fuente: Municipalidad Provincial de Huaraz / Área Tramifácil – 2013

## Anexo 2: Cuestionario

### CUESTIONARIO SOBRE LA CAPACITACIÓN EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN CENTROS ODONTOLÓGICOS

<b>Nivel / Especialidad</b>	<b>Código Estudiante</b>	<b>Ciclo:</b>	<b>Fecha:</b>
Pre-Grado / Administración	1211131007	VIII	16/06/2015

01	<b>Sexo</b> a) Masculino b) Femenino					
02	<b>Edad</b> a) De 18 a 25 años b) De 26 a 35 años c) De 36 a 45 años d) Más de 45 años					
03	<b>Grado de instrucción</b> a) Superior universitaria b) Superior técnico					
04	<b>¿Usted ha recibido capacitación en la formación de equipos de trabajo por parte de la empresa?</b> a) Si b) No					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
05	¿Los roles asignados al equipo de trabajo son inciertos?					
06	¿Los miembros del equipo tienen responsabilidades dudosas, respecto a las actividades que realizan?					
07	¿Los miembros del equipo presentan indecisiones de participación?					
08	¿Existe desconfianza entre los miembros del equipo?					
09	¿Los miembros del equipo tienen dependencias respecto al cumplimiento o desarrollo de sus tareas?					
10	¿Los miembros de equipo presentan resistencias al trabajo?					
11	¿Existe disociación del grupo, en cuanto a las actividades que desarrollan?					
12	¿Los miembros del equipo desafían a la autoridad o a sus superiores?					
13	¿Existe tensión entre los miembros de Equipo, en cuanto a las actividades que desarrollan?					
14	¿Se presenta actitudes defensivas entre los miembros del equipo de trabajo?					
15	¿Los miembros del equipo son coherentes e integradores con las actividades que desarrollan?					
16	¿Existe Confianza entre los miembros del equipo de Trabajo?					

17	¿Los miembros del equipo están dedicados y comprometidos con el trabajo Colectivo?						
18	¿Los miembros del equipo manejan los conflictos entre ellos, constructivamente?						
19	¿Los miembros de equipos son amistosos unos a otros?						
20	¿Existe un ambiente cooperativo, en las actividades que desarrolla el equipo de trabajo?						
21	¿Los miembros del Equipo son interdependientes?						
22	¿Hay un fuerte sentido de coherencia entre los miembros del equipo de trabajo?						
23	¿El equipo de Trabajo tiene la capacidad de prevenir y solucionar problemas?						
24	¿El equipo de trabajo Toma Decisiones en base a datos Confiables?						

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
01	02	03	04	05

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