



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Relación entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos por los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, 2017”

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

Br. Lizbel Cárdenas Medina

**ASESOR:**

MBA. Enrique López Rengifo

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**TARAPOTO – PERÚ**

**2019**

## ESCUELA DE POSGRADO

### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICAS

La bachiller **Cárdenas Medina Lizbel**, para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Públicas, ha sustentado la tesis titulada:

**"Relación entre las Habilidades del Equipo de Trabajo y la Resolución de Problemas Administrativos por los Trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, 2017"**

El Jurado evaluador emitió el dictamen de

Por Mayoría.

Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:

Dr. José Manuel Delgado Bardales - **Presidente**

Mg. Luis Edward Coronado Zegarra - **Secretario/a**

MBA. Enrique López Rengifo - **Vocal**



Tarapoto 03 de agosto 2018

## **Dedicatoria**

A Dios, por el milagro que hizo en mi vida y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita misericordia y amor.

A mis padres Helmer e Isabel, por traerme al mundo y enseñarme que todo en la vida se logra con esfuerzo y sacrificio.

A la memoria de mi hermano César, quien me impulsó y adiestró mi preparación en el camino a la universidad, forjando en mí una mujer de bien con sus sabios consejos y ejemplo de vida.

A mis amados esposo e hijo, por cada día ayudarme a ser una esposa y madre íntegra y por darme inspiración y fortaleza para cumplir mis metas.

**Lizbel**

## **Agradecimiento**

A la Universidad Cesar Vallejo por abrirme sus puertas para prepararme en un grado superior al que poseo, la maestría.

A los docentes de la maestría en gestión pública, que me han transmitido sus conocimientos y experiencias para contribuir a mi consolidación Académica.

A mi asesor MBA. Enrique López Rengifo por haberme dado parte de su tiempo en la conducción ordenada haciendo posible la preparación de esta tesis.

A la Corte Superior de Justicia de San Martín por abrirme sus puertas y brindarme las herramientas de gestión, para investigar y crear un nuevo conocimiento permitiendo con ello cumplir con mis metas de maestrante.

**LA AUTORA**



### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Lizbel Cárdenas Medina, estudiante del Programa de Gestión Pública de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 08149212, con la tesis titulada: "Relación entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos por los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, 2017". Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada, es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener un grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin cita a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, marzo del 2018.

  
**Lizbel Cárdenas Medina**  
DNI: 08149212

## **Presentación**

Señores miembros del jurado calificador; cumpliendo con las disposiciones establecidas en el reglamento de grado y títulos de la Universidad César Vallejo; pongo a vuestra consideración la presente investigación titulada “Relación entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos por los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, 2017”, con la finalidad de optar el grado de Maestra en Gestión Pública.

La investigación está dividida en siete capítulos:

- I. INTRODUCCIÓN.** Se considera la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos de la investigación.
- II. MÉTODO.** Se menciona el diseño de investigación; variables, operacionalización; población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad y métodos de análisis de datos.
- III. RESULTADOS.** En esta parte se menciona las consecuencias del procesamiento de la información.
- IV. DISCUSIÓN.** Se presenta el análisis y discusión de los resultados encontrados en la tesis.
- V. CONCLUSIONES.** Se considera en enunciados cortos, teniendo en cuenta los objetivos planteados.
- VI. RECOMENDACIONES.** Se precisa en base a los hallazgos encontrados.
- VII. REFERENCIAS.** Se consigna todos los autores de la investigación

## Índice

Dictamen de la sustentación de tesis .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Presentación.....	vi
Índice .....	vii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
I. INTRODUCCIÓN .....	13
1.1 Realidad Problemática .....	13
1.2 Trabajos previos.....	14
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	20
1.4 Formulación del problema.....	37
1.5 Justificación del estudio.....	37
1.6 Hipótesis .....	39
1.7 Objetivos.....	39
II. MÉTODO.....	40
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	40
2.2. Variables, Operacionalización .....	40
2.3. Población y muestra.....	43
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	43
2.5. Métodos de análisis de datos .....	43
2.6. Aspectos éticos .....	44

III. RESULTADOS .....	45
IV. DISCUSIÓN .....	49
V. CONCLUSIONES .....	52
VI. RECOMENDACIONES .....	53
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	54

## ANEXOS

Matriz de consistencia

Instrumentos de recolección de datos

Validación de instrumentos

Índice de confiabilidad

Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación

Autorización para la publicación electrónica de la tesis

Informe de originalidad

Acta de aprobación de originalidad

Autorización de la versión final del trabajo de investigación



## Índice de Tablas

Tabla 1: Nivel de habilidades del equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín.....	50
Tabla 2: Nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín .....	51
Tabla 3: Tabla de contingencia de las variables de Trabajo en equipo y resolución de problemas.....	53
Tabla 4: Pruebas de chi-cuadrado.....	54

## Índice de Figuras

Figura 1: Nivel de habilidades del equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín.....	50
Figura 2:Nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín .....	52

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017. Se utilizó el diseño no experimental correlacional, los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios uno para cada variable y se aplicó a todos los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín que son en un total de 40 Trabajadores (población igual a muestra), los resultados obtenidos en la investigación fueron: Para la relación entre habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, la significación asintótica (bilateral) fue de 0.810 que es mayor a la probabilidad de cometer error de 0.05; la medición de la variable habilidades del equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017 fue alto con el 57.5% (23 encuestados), seguido de medio con el 40% (16 encuestados), y finalmente solo un encuestado representó el nivel “bajo”, que equivale a 2.5%; para el nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, fue “bajo”, con el 85% de los encuestados (34), seguido del 15% (6 encuestados) que equivale al nivel “medio” y finalmente 0% (0 encuestados), que equivale al nivel “alto”. La conclusión general de la investigación fue la siguiente: No existe relación entre habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017. La significación asintótica (bilateral) es 0.810 que es mayor a la probabilidad de cometer error de 0.05.

Palabras claves: habilidades, equipo de trabajo, resolución de problemas

## ABSTRACT

The objective of the investigation was to determine the relationship between the skills of the work team and the resolution of administrative problems of the workers of the Superior Court of Justice of San Martín, year 2017. The non-experimental correlational design was used, the instrument for collecting data were two questionnaires one for each variable and was applied to all workers of the Superior Court of Justice of San Martín that are in a total of 40 workers (population equal to sample), the results obtained in the investigation were: For the relationship between the skills of the work team and the resolution of administrative problems of the workers of the Superior Court of Justice of San Martín, year 2017, the asymptotic (bilateral) significance was 0.810, which is greater than the probability of committing an error. 0.05; the measurement of the skills variable of the administrative work team of the Superior Court of Justice of San Martín, year 2017 was high with 57.5% (23 respondents), followed by medium with 40% (16 respondents), and finally only one The respondent represented the "low" level, which is equivalent to 2.5%; for the level of resolution of administrative problems of the workers of the Superior Court of Justice of San Martín, year 2017, was "low", with 85% of the respondents (34), followed by 15% (6 respondents) which is equivalent to the "average" level and finally 0% ( 0 respondents), which is equivalent to the "high" level. The general conclusion of the investigation was as follows: There is no relationship between the skills of the work team and the resolution of administrative problems of the workers of the Superior Court of Justice of San Martín, year 2017. The asymptotic (bilateral) significance is 0.810 that is greater than the probability of making an error of 0.05.

Key words: skills, work team, problem solving.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Realidad Problemática**

En las empresas de negocios contemporáneas, los equipos se convierten cada vez más en el medio principal para organizar el trabajo. En realidad, esta tendencia está tan extendida que compañías como Optimus contratan equipos completos (Robbins y Judge, 2009, p. 322), esta tendencia hoy podemos decir que es común en las compañías más exitosas del mundo. “Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados. La administración ha descubierto que los equipos son más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse. (Robbins y Judge, 2009, p. 323).

Para llevar a cabo una tarea, muchas compañías confían más en el trabajo en equipo que en individuos que actúan de manera individual. Así, para tener éxito en una organización moderna es necesario ser capaz de trabajar en equipo de una manera eficaz. El trabajo en equipo cobra mayor importancia a medida que las personas avanzan dentro de la organización. (Dubrin, 2009, p. 61).

Estas mismas ideas y conceptos también son trasladados a las instituciones del Estado como es el caso de la Corte Superior de Justicia de San Martín, que para muchas actividades y proyectos de gestión administrativa como apoyo para el buen funcionamiento de la administración de justicia se forman equipos de trabajo, muchas veces por afinidad amical que por sus competencias complementarias que pueden tener entre ellos, evitando como consecuencia de ello las sinergias que debe tener el equipo para una mayor eficiencia de sus metas y solución eficiente de problemas. “Una parte importante de poseer habilidades interpersonales de alto nivel consiste en ser capaz de trabajar muy de cerca con otras personas en la solución de problemas y la toma de decisiones” (Dubrin, 2009, p. 82). Es posible que la mayoría de las personas que participan en la resolución de problemas en grupo compartan el mismo objetivo al estar de acuerdo en una solución y al tomar una decisión. No obstante, también puede suceder que tengan diferentes programas personales y se valgan de métodos distintos para lograrlo. Es posible que lo antes descrito no se esté llevando a cabo en las oficinas

administrativas de la Corte Superior de Justicia de San Martín, ya que mucho de los problemas que tiene la institución es por ejecutar de manera inadecuada los procedimientos y demoras como por ejemplo en las compras y adquisiciones institucionales, como la incorporación de equipos de tecnologías de la información y comunicación como de software y hardware, también, estas demoras suceden para la ejecución de algunas ampliaciones de algunas oficinas, tanto en remodelaciones como en infraestructura, entre otros retrasos, todo ello constituyen problemas y retrasos en la ejecución de los procedimientos administrativos y en la administración de justicia repercutiendo y generando fastidios y molestias en el propio personal de la Corte, pero principalmente las molestias se dan en los litigantes o usuarios de los servicios que brinda la institución.

Independientemente de cuáles sean los problemas, hay que intentar resolverlos. Formar un equipo significa seguir una acción deliberada para identificar y eliminar las dificultades y para sustituir las actuaciones inadecuadas por aquellas que llevan a obtener una realización excelente.

Es por ello que en la presente tesis se busca determinar las habilidades que tiene el equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín y también conocer el nivel de eficiencia en la resolución de problemas, finalmente la presente investigación tiene por objetivo principal determinar si ambas variables: Habilidades de equipo y resolución de problemas están relacionadas o asociadas entre ellas.

## **1.2 Trabajos previos**

### **A nivel Internacional**

Ros, J. (2016), en su trabajo de investigación titulado: Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Barcelona, España. Para llevar a cabo el propósito de la investigación, se ha optado por una metodología cualitativa. El método de trabajo se ha fundamentado en la observación indirecta de los comportamientos de las personas trabajando en equipo, a partir de unos registros filmados (videos). Las personas, que configuran la población observada, está configurada por ingenieros, médicos, personal de enfermería, empleado de banca, asesores financieros, abogados, psicólogos,

gerentes, directivos y estudiantes, teniendo como muestra equipos pequeños de entre 7 y 10 personas por grupo de personal antes mencionado en la población. La principal conclusión es la siguiente: los equipos son más eficaces, si se logra una óptima combinación de roles de equipo por parte de los miembros que forman parte de un equipo (equilibrio de los equipos) en función de la tarea o proyecto que se deba acometer. Es por esta razón, que entendemos que pueda ser útil para estos responsables, identificar de forma rápida a aquellas personas, que cuenten con unos determinados roles o que puedan desarrollarlos, al participar en un equipo (p. 95).

Aguilar, H. (2016) en su trabajo de investigación titulado: "Trabajo en equipo y clima organizacional" (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. México. El diseño de esta investigación es descriptivo; se trabajó con colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango a través de un cuestionario con interrogantes de opción sí, no y por qué, en la categoría de preguntas mixtas porque no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas de acuerdo a Hernández (2014). Se concluye en que el trabajo en equipo en esta organización está relacionado al clima organizacional, el cual favorece la unidad de un propósito por medio de aportaciones de sus integrantes; Los elementos que intervienen en la relación con el clima laboral son, la comunicación, el grado de confianza, la satisfacción laboral, el grado de cohesión con el grupo de trabajo, y la calidad de liderazgo. Los aspectos propicios para desarrollar un clima laboral positivo son, el grado de confianza que los colaboradores tengan sobre su líder, capacitaciones constantes sobre la realización de su trabajo para el perfeccionamiento del mismo y la comunicación fluida de arriba hacia abajo. Los factores que afectan el trabajo en equipo son el ruido, espacio, temperatura, iluminación por ser parte del ambiente en el que se desenvuelven, lo que impide desempeñar su trabajo con comodidad. El trabajo en equipo no es reforzado en la empresa por un buen jefe que dirige las acciones de sus colaboradores, porque en ocasiones se ausenta de sus labores y no hay respuesta a las necesidades que se presentan (p. 85).

González, K. (2015), en su trabajo de investigación titulado: "Trabajo en equipo y Satisfacción Laboral" (Tesis de pregrado). Ciudad de México, México. Para poder obtener la información necesaria el estudio fue realizado de tipo descriptivo, por lo que se utilizó como instrumento la escala de Likert el cual permitió conocer las



opiniones y actitudes de las personas para posteriormente tabular los datos, interpretar los mismos para ser evaluados y de esta manera conocer la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral. Mediante la aplicación del instrumento a los miembros del staff en la cuenta Claro RD se estableció que sí existe relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral. A través del instrumento utilizado se evaluó la relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral, concluyendo que los miembros del staff indican que su buena relación entre compañeros se relaciona con la unión y suma de esfuerzos para lograr los objetivos laborales. Se concluye que a pesar de la gran cantidad de personas que son parte de Claro RD, el trabajar en equipo, desarrolla un sentido de pertenencia hacia la empresa y esto provoca una mejor satisfacción laboral y genera deseos de permanecer más tiempo dentro de la organización. Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos acerca del tiempo que desean permanecer dentro de la organización a lo que el 56% manifiesta deseos de quedarse por lo menos 4 años más, el 24% indica que 2 años y el 20% por lo menos un año más. Se determinó que en el equipo del staff de Claro RD existe satisfacción laboral y trabajo en equipo, pero es necesario mejorar este último, y uno de los puntos débiles lo constituye la comunicación entre las diferentes unidades que conforman todo el equipo (p. 73).

### **A nivel Nacional**

Laredo, G. (2013), en su trabajo de investigación titulado: “Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: Caso Adecco Perú”. (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. En cuanto al método se utilizó el diseño descriptivo correlacional. Se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos: entrevistas a profundidad a los jefes y un cuestionario estructurado a los trabajadores. Resultados: Para los trabajadores la empresa evaluada el trabajo en equipo se relaciona positivamente con la adaptación a entornos laborales cambiantes. De igual manera, todos los factores relacionados con el trabajo en equipo lograron efectos positivos, por lo que se concluyó que la mayoría del personal percibe un óptimo trabajo en equipo en su área. Se llegó a las siguientes conclusiones: El trabajo en equipo influye positivamente en la adaptación a entornos laborales cambiantes de los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A. La necesidad del trabajo a trabajar en equipo, la satisfacción del personal, la cooperación entre compañeros, la comunicación eficaz, la adopción de distintos roles, la mejora continua y la

retroalimentación; son factores relacionados con el trabajo en equipo presentes en el Dpto. CSC de Adecco Perú S.A. La mayoría de los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A perciben un óptimo trabajo en equipo en su área (p. 81).

Huertas, K. (2013), en su trabajo de investigación titulado: “Impacto del manual de trabajo en equipo de Robert Winter en las consecuencias organizacionales: Caso empresa EAI “Pomalca” S.A.A” (Tesis de Maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo – Perú. La presente investigación es de tipo descriptiva correlacional. La unidad de análisis fue el área de Recursos Humanos de la empresa: Agroindustria Pomalca S.A.A., que estuvo constituido por siete jefes y veinte colaboradores; a los cuales se les aplico un pre test y pos test para medir las variaciones de las variables dependientes: Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción de los trabajadores antes y después de haberse aplicado la variable independiente: manual de trabajo en equipo de Robert Winter, cuya aplicación ha sido la capacitación del personal de estudio en aspectos puntuales de la competencia: trabajo en equipo. Los principales resultados muestran un nivel de percepción alta de los trabajadores sobre los resultados organizacionales, después de haber recibido la capacitación; por lo cual se concluye en el estudio, a un nivel de confianza del 95%, que la variable independiente tiene un impacto positivo sobre la variable dependiente (p. 79).

Ríos, R. (2014), en su trabajo de investigación titulado: “El Trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019, San Martín de Porres Velásquez” (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Basada en el modelo exploratorio descriptivo empleando el caso único como tipo de investigación, desarrollo entrevistas para reforzar su análisis de la investigación la cual la realizo en 06 periodos al equipo de docentes de la institución conformado por 10 profesores quienes aportaron con sus percepciones respecto a las variables en estudio. Concluyendo en lo siguiente: las bases técnicas organizacionales se centrarán en la tecno estructura, es decir, un equipo de docentes y directivos más especializados encargados de promover el inter aprendizaje, la meritocracia entre los miembros, y la planificación de programas y proyectos coherentes a la realidad del contexto educativo. El entendimiento productivo constituirá el proceso de análisis de las fuentes directas de información. Su aplicación permitirá tolerar, identificar y discriminar pensamientos vinculados a percepciones

adjetivas con el fin de lograr concertaciones en las coaliciones y propiciar desempeños coherentes a los acuerdos tomados. El éxito organizacional dependerá de la persona individual en compromiso con el equipo. La organización, se presenta, entonces como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente identificando sus razonamientos defensivos, analizando los impactos que estos ocasionan y proponiendo alternativas de comportamiento. De esta manera, se mantendrá el potencial de las fortalezas y se aprovecharán las oportunidades. Así mismo, las propuestas y reformas mejorarán las debilidades previniendo las posibles amenazas con programas y comportamientos de contingencia. La toma de decisiones será producto de la comunicación inteligente y pertinente para propiciar que nuestras expectativas logren resultados de éxito. En la medida en que se disminuya las rutinas de sobreprotección, autoengaño y falsas justificaciones se incrementará las virtudes sociales que promuevan compromisos reales. Se podrá desarrollar organizaciones coherentes con servicios de calidad (p.102).

Espinoza, D. (2015). En su trabajo de investigación titulado: “Trabajo en Equipo de los Colaboradores de la Fuerza de ventas de Tadoo Adventure GEAR, Perú 2015”. (Tesis de pregrado). Universidad Andina del Cuzco. Cusco. Perú. El tipo de la investigación fue básico, de nivel descriptivo y diseño no experimental; la población en estudio estuvo constituida por 28 promotores de ventas, de los cuales se recopiló información primaria a través de una encuesta elaborada específicamente para este trabajo. Se determina que el trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure Gear, Perú 2015, es “regular” con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación, tal como lo evidencia el 85.7% de la población de estudio y una media de  $2.5 \pm 0.36$  en la escala, por lo que se concluye que el trabajo en equipo se manifiesta de manera parcial y no en su totalidad, es decir que la cooperación entre los miembros del equipo es limitada y solo algunas veces procura conseguir propósitos comunes, lo cual termina enmarcando las acciones en el término medio de su potencial, limitando las actividades que los integrantes podrían ejecutar para alcanzar los objetivos del equipo. La principal virtud del trabajo en equipo en Tadoo radica en la confianza, pues la creencia de que cada uno intenta dar lo mejor de sí mismo es latente, sin embargo también se reconoce que su dimensión más baja es la coordinación, esencialmente por que los llamados a ser los guías de las tiendas han desarrollado poco las características del liderazgo necesarias para ordenar

el trabajo en las tiendas, por otra parte existe una complementariedad escasa porque casi todos los miembros del equipo llevan a cabo sus labores de venta en todas las líneas de productos sin especializarse en una en concreto, el compromiso es insuficiente porque la mayoría de vendedores se identifica poco con el propósito común, y por último se evidencia que la comunicación es deficiente debido a que las relaciones son abiertas pero limitadas. Así mismo se recalca que de todas las tiendas a nivel nacional, Tatio Larcomar es la tienda con mayor tendencia a percibir el trabajo en equipo como regular (93%), seguido de Tatio Pirqa (80%) y finalmente por Tatio Cusco (75%); todas las tiendas respaldan el resultado en la amplia mayoría de sus trabajadores (p. 92).

### **A nivel regional / Local**

Rojas, V. (2017). En su trabajo de investigación titulado: “Relación entre Trabajo en Equipo y Compromiso con las Metas de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2017”. Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto Perú. Se utilizó el diseño no experimental correlacional, los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios uno para cada variable y se aplicó a todos los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico que son en un total de 20 Trabajadores (población igual a muestra), los resultados y las conclusiones de la investigación son los siguientes: La relación entre el Trabajo en Equipo y Compromiso con las Metas de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2017, tiene una correlación muy fuerte y positiva entre ambas variables (Pearson  $r = 0.878$ ); con un Sig. (Bilateral) igual a 0.000 que es menor a la probabilidad de cometer error (0.05); el nivel de eficacia del trabajo en equipo de los trabajadores es medio (No es ni eficaz ni ineficaz), Finalmente el nivel del compromiso con las metas es medio, esto debido a que el 60% de los encuestados, seguido del 40% (8) de los otros encuestados que tienen un nivel alto de compromiso con las metas (p. 72).

Bermudes, J. (2016). En su trabajo de investigación titulado: “Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016” (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú. Se utilizó el diseño no experimental correlacional, los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios uno para cada variable y

se aplicó a todos los trabajadores de la oficina de DEVIDA Tarapoto que son en un total de 30 Trabajadores (población igual a muestra), los resultados encontrados en la investigación principalmente son los siguientes: el coeficiente de correlación lineal de Pearson  $r = 0,410$ , el coeficiente de determinación es de 0.168, el nivel del diseño organizacional del equipo de trabajo es “Medio” así lo indican la percepción de 30 colaboradores que representan el 100% de la muestra y el Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es “Baja”, 26 colaboradores que representan el 87% indicaron que el Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es “Moderada; en base a éstos resultados se llegando a las siguientes conclusiones: la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto año 2016, es media significativa positiva; el modelo de diseño organizacional, en la práctica es el sistema Mixto y el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina es moderada (p. 84).

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **Equipo**

Para Ivancevich, Matteson y Konopaske (2006), “Son grupos maduros cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Los equipos se inician como grupos, pero no todos los grupos maduran para ser interdependientes o equipos” (p. 321).

Equipo según Dubrin, (2008).es “Pequeño número de personas cuyas habilidades se complementan entre sí y que están entregadas a un mismo propósito, serie de metas de rendimiento y orientación de los cuales se hacen mutuamente responsables” (p. 61).

Para Hellriegel y Slocum. (2009), “Un equipo es un número reducido de empleados con competencias complementarias comprometidos a metas de desempeño comunes y relaciones de trabajo de las que son mutuamente responsables. El centro de cualquier equipo es un compromiso compartido por sus miembros de lograr un desempeño en conjunto”. (p. 321)

Según Whetten y Cameron (2011), “Los equipos son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos

mediante la interacción, y que se consideran a sí mismos como una entidad única”. (p. 494).

### **Equipo de trabajo**

Robbins y Judge (2009). “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”. (p. 323).

Según Madrigal, et al. (2009):

El *equipo de trabajo* es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas. (p.135).

Para J. J. Rosales, S. H. Alonso, B. M. Caparrós e I. M. Rubio (2013): “El trabajo en equipo se refiere a todas las estrategias o metodologías que utiliza el equipo de trabajo para conseguir unos determinados objetivos”

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. No es simplemente la suma de aportaciones individuales. Por ejemplo, un grupo de personas que trabajan juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellas, en la que cada una realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de los/las compañeros/as, no forma un equipo, es el caso de un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno es responsable de su sector. Sin embargo, un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, enfermeras, etc.) sí forma un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas. (p. 76)

## **Ventajas de los equipos**

Para Whetteny Cameron (2011), respecto a los equipos manifiestan que:

No importa si uno es directivo, empleado, estudiante o constructor, es casi imposible evitar ser miembro de un equipo. La mayoría de las personas realizan algún tipo de trabajo en equipo en su vida cotidiana. Casi todos somos miembros de grupos de discusión, grupos de amigos, grupos de vecinos, equipos deportivos o incluso familias en las que se realizan actividades y ocurren interacciones interpersonales. Una razón del incremento en la preferencia por el trabajo en equipo es que cada vez más datos indican mejoras en la productividad, la calidad y el ánimo cuando se utilizan los equipos. Muchas empresas han atribuido sus mejoras en el desempeño directamente a la conformación de equipos en el lugar de trabajo (p. 494)

## **Tipos de equipos**

Para Dubrin, (2008), los tipos de equipos son:

- Equipo de trabajo que se administra por sí solo. Pequeño grupo de empleados encargados de administrar y realizar tareas técnicas para entregar un producto o servicio a un cliente externo o interno. Es importante definir y especificar las habilidades y los conocimientos que una persona necesita para actuar en forma eficiente en este tipo de equipo,
- Equipo de trabajo interfuncional. Grupo de trabajo compuesto por trabajadores de diferentes especialidades y con un nivel similar dentro de la organización, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.
- Equipo virtual. Pequeño grupo de personas que conducen casi todo el trabajo que realizan en conjunto por medio de comunicación electrónica en vez de hacerlo en reuniones en persona.



- Cuadrilla. Grupo de especialistas, cada uno de los cuales tienen funciones específicas, que realiza acciones breves que están muy sincronizadas una con otra y repite estas acciones en diferentes entornos. (p. 62-64)

Para Ivancevich, Matteson y Konopaske (2006), “No hay un sistema de clasificación estándar para describir los diferentes tipos de equipos” (p. 336).

Podríamos citar los siguientes:

### ***Equipos de resolución de problemas***

Como indica su nombre, los equipos de resolución de problemas se forman para hacer frente a las dificultades. El problema puede ser muy específico y conocido; o bien, el equipo puede establecerse para abordar posibles problemas futuros que aún no se identifican. En el primer caso, el equipo suele tener una duración temporal. Se reúne para enfrentar un problema actual y luego se disuelve. El ciclo de vida varía de unos cuantos días a muchos meses, en ocasiones un año o más. *Los círculos de calidad* son ejemplos de equipos permanentes de resolución de problemas. **Un círculo de calidad** es un equipo de empleados que se compromete a recomendar e instrumentar mejoras en el trabajo y los productos, y resolver problemas relacionados con la calidad. Los círculos suelen comprender entre 6 y 12 empleados con labores relacionadas.

A los miembros del círculo suele capacitárseles en procesos de grupo (por ejemplo, técnicas estructuradas para diagnosticar problemas y lluvia de ideas).

### ***Equipos interfuncionales***

Un equipo interfuncional consta de miembros de varios departamentos funcionales (p. ej., ingeniería, contabilidad, recursos humanos, mercadotecnia). Estos equipos se forman para abordar un determinado problema. En la mayor parte de los casos, los integrantes provienen de distintos departamentos y niveles (gerentes y empleados). Las organizaciones han utilizado durante muchos años a los equipos interfuncionales. Por ejemplo, en una división de tractores de Caterpillar,

el equipo interfuncional que trabaja en el diseño y la evaluación de productos incluye a un diseñador de productos, a ingenieros, a miembros de los departamentos de adquisiciones y mercadotecnia, a trabajadores de ensamblaje y hasta proveedores.

### ***Equipos virtuales***

Una respuesta popular a la creciente competencia, la necesidad de decisiones mucho más rápidas y los progresos tecnológicos es la creación de equipos virtuales. Trabajar a distancia por medio del correo electrónico, conferencias en tiempo real, videoconferencias, tableros electrónicos y otras tecnologías es un reto para los líderes. Los equipos virtuales se relacionan por medio de computadoras y tecnología de telecomunicaciones.

Un *equipo virtual* se define como un conjunto de personas separadas geográficamente que se unen mediante varias tecnologías para lograr metas específicas. Los miembros de un equipo virtual pocas veces se reúnen en persona.

### ***Equipos de investigación y desarrollo***

Con los equipos de investigación y desarrollo (ID) se crean nuevos productos. Su uso es más generalizado en los sectores de alta tecnología, como la aviación, electrónica e informática. Los equipos de ID suelen estar compuestos por representantes de muchos departamentos o funciones diferentes en la organización, lo que hace que sean de naturaleza interfuncional. Por ejemplo, una compañía de informática puede formar un equipo de ID constituido por representantes de mercadotecnia, ventas, ingeniería, adquisiciones y finanzas a fin de desarrollar planes para un nuevo producto. Este equipo, que representa las especialidades de todas las áreas importantes de la compañía, puede reducir en forma significativa el tiempo necesario para sacar al mercado un nuevo producto.

### *Equipos que se manejan solos*

Son pequeños grupos de individuos facultados para realizar ciertas actividades basadas en procedimientos establecidos y decisiones tomadas en equipo, con mínima o nula dirección externa. (p. 336 -- 340).

#### **Composición del equipo**

Robbins y Judge (2009), Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos.

*Aptitudes de los miembros.* Parte del desempeño de un equipo depende del **conocimiento, las aptitudes y las habilidades** de sus miembros individuales.

Para desempeñarse con eficacia, un equipo requiere tres tipos de aptitudes diferentes. La primera es que necesita personas con experiencia técnica. La segunda es que incluya gente con *aptitud para resolver problemas y tomar decisiones* a fin de que sea capaz de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y hacer elecciones competentes. Por último, los equipos necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras *aptitudes personales*.

*Personalidad de los miembros,* la personalidad tiene una influencia significativa en el comportamiento del empleado individual, los equipos con calificación alta en extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tienden a recibir una calificación más alta por su desempeño. Además, también importa el nivel mínimo de amabilidad que tenga un miembro: los equipos funcionan peor si tienen uno o varios integrantes desagradables.

*Asignación de roles.* Los equipos tienen necesidades diferentes y debe seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice que se cubrirá la totalidad de los distintos roles.

Los administradores necesitan entender las fortalezas individuales que cada persona aporta a un equipo, seleccionar a sus miembros con éstas en mente y hacer las asignaciones de trabajo que se ajusten con los estilos que prefieren éstos.

*Diversidad de los miembros, ¿Cómo afecta la diversidad del equipo al rendimiento de éste?* Muchos de nosotros tenemos el punto de vista optimista de que la diversidad debe ser algo bueno: los equipos diversos deben beneficiarse de las distintas visiones y por ello funcionan mejor. Desafortunadamente, las evidencias tienden a dar la razón a los pesimistas. Un autor concluyó que: “los estudios sobre la diversidad de los equipos en los últimos 50 años muestran que las diferencias superficiales relacionadas con la categoría social, como raza, nacionalidad, género y edad, tienden a [...] tener efectos negativos” en el desempeño de los equipos. La clave para los equipos diversificados consiste en comunicarse lo que sólo ellos saben y también lo que ignoran.

*Tamaño de los equipos.* Lo ideal es que el equipo tenga de siete a nueve miembros”. Mientras que un mínimo de cuatro o cinco individuos es suficiente para aportar una diversidad de visiones y aptitudes,

*Preferencias de los miembros.* No todo empleado es un jugador de equipo. Si se les da la opción, muchos trabajadores elegirán quedar *fuera* de un equipo. Cuando se seleccionan miembros de equipos, deben tomarse en cuenta las preferencias individuales y también las aptitudes, personalidades y habilidades. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar como parte de un grupo. (pp. 330 – 334).

### **Habilidades del equipo de trabajo**

Para Dubrin, menciona que:

Las habilidades de equipo de trabajo está compuesto de un conjunto de características de los miembros del equipo de manera individual, que en conjunto realiza sinergias para lograr objetivos y metas para la organización, buscan crear, innovar, producir, solucionar problemas, entre otras tareas para lograr sus metas con eficiencia y eficacia, para ello sus integrantes deben tener habilidades de comunicación principalmente de sus ideas, deben tener autocontrol, deben tener agudeza en sus procesos mentales y buen juicio, deben saber organizarse para optimizar los procesos y disminuir tiempo y costo de operación, finalmente deben

visionar los resultados, teniendo en cuenta el panorama completo de la institución. (2009, p.63).

### **Dimensiones de las habilidades de los integrantes de los equipos efectivos**

Para Dubrin, (2008), los integrantes de los equipos efectivos deben tener las siguientes habilidades:

*Habilidades de comunicación.* - Estas habilidades facilitan un intercambio abierto de ideas y la creación de mejores soluciones, para ello los integrantes del equipo deberían tener las siguientes características: Ser buen orador, favorecer la comunicación franca, saber escuchar a los demás, hacer presentaciones, preparar comunicaciones por escrito.

*Habilidades relacionadas con el autocontrol.* -El control de las emociones es vital en gente que lidera e integra grupos pues lo que hagan se reflejará en sus colaboradores y compañeros, deberían tener las siguientes características: Actuar con integridad, demostrar tener capacidad de adaptación, preocuparse por el desarrollo personal, luchar por obtener resultados, mostrarse comprometido con el trabajo.

*Habilidades relacionadas con el proceso mental.* -corresponden al almacenamiento, elaboración y traducción de los datos aportados por los sentidos, el pensamiento lógico para su utilización inmediata y un eventual uso posterior en la resolución de problemas, las características deseables de los integrantes de los equipos son: Generar soluciones innovadoras a los problemas, hacer uso de buen juicio, analizar los problemas, pensar de manera creativa.

*Habilidades relacionadas con la organización.* -Una persona con fuertes habilidades de organización en general se considera que tiene la capacidad de gestionar sus funciones mediante una planificación inteligente, optimización del tiempo, orientación a detalles y priorización. Conocer los procesos, se vale de experiencia técnica y funcional, emplea datos financieros y cuantitativos para la solución de problemas.

*Habilidades estratégicas* (relacionadas con la perspectiva general de la institución).-La estrategia es una combinación de acciones que, planificadas de forma anticipada, tienen como objetivo alcanzar unas metas empresariales determinadas, de solución de problemas, teniendo en cuenta los medios y recursos actuales y potenciales con lo que cuenta la organización como: Reconocer el efecto del “panorama completo”, promover la ciudadanía organizacional, centrarse en las necesidades de los clientes (usuarios del servicio), comprometerse con la calidad, administrar la rentabilidad social (p. 63).

### **Equipos efectivos**

Según Hellriegel y Slocum. (2009), respecto de los equipos efectivos:

Para aumentar la efectividad de los equipos, un gerente debe ser capaz de reconocer a los equipos efectivos y a los que no lo son. En pocas palabras, un equipo efectivo tiene las siguientes características centrales. Sus miembros:

- conocen la razón de ser del equipo y comparten sus metas,
- apoyan las directrices o los procedimientos que han convenido para tomar decisiones,
- Se comunican libremente entre sí.
- Unos reciben la ayuda de otros y se ayudan entre sí,
- manejan el conflicto de forma abierta y constructiva,
- diagnostican los procesos individuales y los grupales, y mejoran su funcionamiento personal y el del grupo. (p. 321 - 132)

Para Ivancevich, Matteson y Konopaske (2006):

Los equipos representan una forma o tipo de grupo. Como tal, los factores que influyen en la efectividad de cualquier grupo son importantes para determinar su efectividad. Ejemplos de esto son las características que ya analizamos, como composición, normas, liderazgo y cohesión. Sin embargo, hay algunos aspectos en particular importantes cuando se trata de desarrollar equipos efectivos. Examinemos brevemente cuatro: capacitación, comunicaciones, *empowerment* y recompensas. (En el

recuadro de Indicador de la administración de la página siguiente se proponen algunas consideraciones adicionales.), (p. 340).

### **Equipo de solución de problemas**

Para Hellriegel y Slocum. (2009):

Un **equipo de solución de problemas** está conformado por miembros que se concentran en una cuestión específica, desarrollan una posible solución y con frecuencia tienen autoridad para iniciar una acción dentro de límites definidos. Estos equipos con frecuencia abordan problemas de calidad o de costos.

Sus miembros pueden ser empleados de un departamento específico que se reúnen una o dos veces por semana, durante una o dos horas, o miembros de varias unidades, y que incluso invitan a representantes de fuera de la organización, como proveedores y clientes. Los equipos pueden tener autoridad para implementar sus propias soluciones si no requieren cambios de procedimiento importantes que podrían afectar de forma negativa a otras operaciones o requerir una cantidad significativa de nuevos recursos. Los equipos de solución de problemas no reorganizan el trabajo de forma fundamental ni cambian el rol de los gerentes, quienes de hecho delegan al equipo ciertos problemas y responsabilidades de toma de decisiones, como sucede en Toyota (p. 326).

Robbins y Judge (2009):

En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan. Por ejemplo, Merrill Lynch creó un equipo para resolver problemas que de manera específica definiera formas para reducir el número de días que tomaba la apertura de una nueva cuenta para administrar efectivo. Al sugerir que disminuyera el número de pasos del proceso, de 46 a 36, el equipo pudo abatir el número promedio de días de 15 a 8. (p. 324).



## **Dificultades que enfrentan los equipos de trabajo**

Según Madrigal, et al. (2009), las dificultades son:

Alrededor de 80 por ciento de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refiere al factor humano. Puesto que las ciencias tecnológicas se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas, es importante que se dé mayor impulso a la preparación de los directivos en cuanto a manejo de personal, pues el recurso humano es el principal medio del que deben valerse para lograr los objetivos de la organización. (p. 138)

### **Resolución de Problema**

Según Whetten y Cameron (2011), la definición de problema es:

*El primer paso es definir el problema.*

A continuación, se describen algunos atributos de una buena definición de un problema:

1. Se diferencia la información referente a los hechos de lo que sólo es opinión o especulación. Se separan los datos objetivos de las percepciones y las suposiciones.
2. Todos los individuos implicados se consideran fuentes de información. Se alienta una extensa participación.
3. El problema está planteado de manera explícita. Esto a menudo ayuda a señalar las ambigüedades en la definición.
4. La definición del problema claramente identifica qué norma o expectativa se ha violado. Los problemas, por su misma naturaleza, implican la violación de alguna norma o expectativa.
5. La definición del problema debe considerar la pregunta “¿de quién es este problema?”. Ningún problema es completamente independiente de las personas. Identifique a quién le pertenece.

6. La definición no es simplemente una solución disfrazada. Decir: “El problema es que necesitamos motivar a los empleados lentos” es inadecuado, porque el problema mismo está planteado como solución. En este momento, se trata de describir el problema, no de resolverlo.

*El segundo paso consiste en generar soluciones alternativas.*

A continuación, se presentan algunos atributos de una buena generación de alternativas:

1. Se pospone la evaluación de cada alternativa propuesta. Antes de la evaluación se deben proponer todas las alternativas relevantes.
2. Todos los individuos implicados en el problema deben proponer alternativas. Una amplia participación mejora la calidad de la solución y la aceptación de grupo.
3. Las soluciones alternativas son congruentes con las metas o políticas organizacionales. La subversión y las críticas son dañinas para la organización y el proceso de generación de alternativas.
4. Las alternativas toman en consideración las consecuencias a corto y largo plazos.
5. Las alternativas se construyen a partir de otras. Las malas ideas pueden volverse buenas si se combinan o se modifican considerando otras ideas.
6. Las alternativas resuelven el problema que se ha definido. Es probable que exista otro problema importante, pero debe ignorarse si no afecta de manera directa el problema bajo consideración.

*El tercer paso en la solución de problemas es evaluar y seleccionar una alternativa.*

Algunas características de una buena evaluación son:

1. Las alternativas se evalúan con base en un estándar óptimo y no con base en uno satisfactorio. Se debe determinar qué es lo mejor y no sólo lo que servirá.

2. La evaluación de alternativas se realiza de manera sistemática para que cada una reciba la consideración debida. La evaluación incompleta impide la selección de alternativas óptimas. Por lo tanto, se debe asignar el tiempo necesario para la evaluación.
3. Las alternativas se evalúan en términos de las metas de la organización y de las necesidades y expectativas de los individuos implicados. Se deben cumplir las metas organizacionales, pero también hay que tomar en cuenta las preferencias individuales.
4. Las alternativas se evalúan en términos de sus probables efectos. Se consideran los efectos directos y colaterales sobre el problema, al igual que los efectos a corto y largo plazos.
5. La alternativa que se elige finalmente se plantea de manera explícita. Esto sirve para garantizar que todos los implicados comprendan la solución y coincidan en ella, además de que podría revelar ambigüedades.

*El paso final consiste en llevar a cabo la solución y hacer un seguimiento.*

Algunos atributos de una ejecución y un seguimiento eficaces son:

1. La implementación ocurre en el momento correcto y en la secuencia adecuada. No ignora los factores restrictivos, ni viene antes de los pasos 1, 2 y 3 del proceso de solución de problemas.
2. La ejecución se realiza mediante una estrategia de “pequeños triunfos” para vencer la resistencia y fomentar el apoyo.
3. El proceso de poner en marcha la solución incluye oportunidades para la retroalimentación. Se comunica qué tan bien funciona la solución y se hace un intercambio de información recurrente.
4. Se facilita la participación de los individuos afectados por la solución del problema, con la finalidad de generar apoyo y compromiso.
5. Se establece un sistema continuo de supervisión y medición para la solución que se pone en marcha.

Se evalúan los efectos a corto y largo plazos.

6. La evaluación del éxito se basa en la solución del problema y no en los beneficios secundarios.

Aunque la solución podría dar algunos resultados positivos, no tendrá éxito a menos que resuelva el problema en cuestión (pp.174 - 177).

### **Solución de problemas**

Según Madrigal, et al. (2009):

En las organizaciones se producen conflictos. No obstante, los profesionales de la administración pueden contribuir a mejorar las condiciones de trabajo y a hacer frente a los conflictos antes de que sea necesaria una intervención externa. El profesional de ciencias económicas, el administrador, el encargado de Recursos humanos, el especialista en turismo, el contador, por citar algunos, son los colaboradores cercanos al empresario, y para el buen desempeño de su trabajo requieren de un conocimiento claro de la visión y necesidades empresariales. Por otra parte, es indispensable poseer tantos o más conocimientos que el empresario para colaborar o suplirlo en la administración de las empresas, y para ello se requiere una acentuada formación empresarial. Sin embargo, de la estrecha relación con los trabajadores depende el buen funcionamiento de la empresa pública o privada. El responsable de los recursos humanos realiza la función de mediador entre las exigencias de una y otra parte, incluso en casos de conflicto laboral. Como empleado cada uno se encuentra sujeto a las exigencias patronales; por ello se requiere desarrollar habilidades negociadoras y de persuasión para lograr ser productivo y estable, siendo necesario el conocimiento del conflicto. (p. 236)

### **Consejos para aplicar las técnicas de solución de problemas**

Whetten y Cameron (2011), presenta seis consejos prácticos que le ayudarán a desarrollar su capacidad para aplicar estas técnicas de forma eficaz y a mejorar su capacidad de solucionar problemas en forma creativa.

1. *Tómese un tiempo para relajarse.* Cuanto más intensamente trabaje, más necesitará descansos completos. Rompa de cuando en cuando su rutina.

Esto liberará su mente y le dará espacio para nuevos pensamientos.

2. *Encuentre un lugar (espacio físico) donde pueda pensar.* Debe ser un lugar donde no haya interrupciones, al menos durante un tiempo. Reserve su mejor hora para pensar.

3. *Hable con otras personas acerca de ideas.* El aislamiento produce mucho menos ideas que las conversaciones.

Elabore una lista de personas que lo estimulan a pensar. Pase algún tiempo con ellas.

4. *Pida a otras personas sugerencias acerca de sus problemas.* Averigüe lo que otros piensan sobre éstos. No se avergüence de compartir sus problemas, pero tampoco deposite en los demás la responsabilidad de resolverlos.

5. *Lea mucho.* Con regularidad, lea al menos algo que no pertenezca a su campo. Registre los nuevos pensamientos surgidos a partir de su lectura.

6. *Protéjase de los “asesinos” de ideas.* No emplee su tiempo en los “hoyos negros”, es decir, personas que absorben toda su energía y luz, y no le dan nada a cambio. No permita que usted o los demás evalúen negativamente sus ideas demasiado pronto (p. 203).

Según Whetten y Cameron (2011):

La solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema. En particular, el trabajo de un directivo y equipos implica resolver problemas. Si las empresas no tuvieran problemas, no habría necesidad de contratar directivos y formar equipos. Por lo tanto, es difícil pensar que una persona incompetente para resolver problemas

Tenga éxito como director. Dos tipos de solución de problemas: analítica y creativa. Los directivos eficaces son capaces de resolver problemas tanto de forma analítica como creativa, aunque cada tipo de problema requiere diferentes habilidades. (p. 174)

### **Dimensiones de la resolución de problemas**

Según Whetten y Cameron (2011), las dimensiones para la resolución de problemas dicen lo siguiente:

La solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema y esto sucede de manera individual, grupal y en equipo, La resolución de problemas de los equipos son medidos de manera individual mediante un conjunto de ítems en sus dos dimensiones que son:

*Solución de problemas en equipo.* - Cuando tenemos conciencia que es mejor las soluciones en equipo generalmente las personas piensan de la siguiente manera: Los asuntos importantes, los debato con una o más personas; me siento solo si trabajo por mí mismo; dos cabezas piensan más que una; antes de tomar decisión se debe consultar a otras personas; una solución creativa a un problema se da entre dos o más personas; los casos legales importantes deberían ser decididos por un jurado.

*Solución de problemas individualmente.* Cuando las personas piensan que mejor solucionan los problemas solos, piensan de la siguiente manera: Tomo decisiones importantes sólo, tomar decisiones en grupo es lento, las grandes ideas nacen de grandes pensadores solitarios, los individuos solos resuelven mejor los problemas técnicos (p. 174).

### **Principios y reglas para la toma de decisiones**

Para Hellriegel y Slocum (2009):

En las organizaciones, las decisiones y las conductas tienen un fundamento básico de conceptos, principios y reglas éticos. No existen principios y reglas universales para resolver todas las cuestiones éticas en situaciones

que requieren de una toma de decisiones compleja. Además, lo que influye en las conductas éticas y las no éticas de las personas y los grupos no siempre es lo mismo.

*Principios de autocomplacencia.* Los tres principios éticos que se presentan a continuación son utilizados para justificar las decisiones y las conductas autocomplacientes:

- Principio hedonista: Uno hace cualquier cosa que sea buena en provecho propio.
- Principio de poder equivale a derecho: Uno hace cualquier cosa considerando que su poder es suficiente como para imponérsela a otros sin tener que respetar las conductas socialmente aceptables.
- Principio de los intereses de la organización: Uno actúa considerando lo que es bueno para la organización.

Algunas de las afirmaciones y pensamientos que podrían reflejar los principios de la autocomplacencia son: 1) “Este acto no perjudicará a nadie en realidad”; 2) “No me agrada tener que hacer esto, pero si es necesario para que yo avance (por vía de dinero/trabajo/ascenso/prestigio), seguramente lo haré”; 3) “Todo el mundo lo hace, ¿por qué no habría de hacerlo yo?”; 4) Como es mi jefe y él me dijo que lo hiciera, mi única opción es cumplir”; y 5) “Este asunto tiene muy poca importancia para casi todos y, además, ayudará a nuestra organización, entonces, ¿quién se dará cuenta de ello?”

*Equilibrio entre principios e intereses.* Los tres principios éticos que se presentan a continuación son utilizados para justificar las decisiones que tienen por objeto equilibrar los intereses de muchos individuos o grupos

- Principio del fin justifica los medios: Se actúa considerando si un bien general justifica una transgresión moral o no.
- Principio utilitario: Se actúa considerando si el perjuicio que se deriva de su decisión pesa menos que el beneficio que promete o no; es decir, el bien mayor para la mayor cantidad de personas.

- Principio de las normas profesionales: Uno actúa considerando si puede explicar su decisión ante un grupo de compañeros o no. (p. 494)

#### **1.4 Formulación del problema**

##### **Problema Principal**

¿Cuál es la relación entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017?

##### **Problemas Secundarios**

¿Cuál es el nivel de las habilidades que tiene el equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017?

¿Cuál es el nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017?

#### **1.5 Justificación del estudio**

##### **Relevancia social**

Actualmente la Gerencia de Administración Distrital de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, está interesado en mejorar los servicios que brinda a la sociedad sanmartinense, con respecto a la administración de Justicia, es por ello que tratara mediante este estudio conocer cómo está funcionando su equipo de trabajo y si las soluciones a los problemas que se presentan lo están solucionando de manera óptima; la presente investigación aportara esos conocimiento, para que las autoridades de la Corte Superior de Justicia, tomen las medidas correctivas en beneficio de la sociedad.

##### **Implicancia práctica**

La presente investigación es conveniente ya que el conocimiento nuevo que aportará, de manera objetiva y cuantificable ayudará a la gerencia a establecerlos aspectos débiles del trabajo en equipo de Corte Superior de Justicia de San Martín, sobre todo de sus competencias y habilidades, y de esta manera plasme planes y proyectos de capacitación y mejora de las competencias de su personal, también permitirá conocer de manera más específica el nivel o calidad de la solución de problemas en la institución por parte de los trabajadores organizados en equipos, también permitirá



mejorar los métodos de solución a los problemas mediante talleres en base a casos prácticos, todo ello, redundara en la eficiencia de la institución.

### **Valor teórico**

La investigación que estamos presentando aportara y enriquecerá la teoría ya existente sobre las variables: habilidades de los equipos de trabajo y la capacidad de resolver problemas, de esta manera permitirá fortalecer los conocimientos de la materia en mención y mejorará la comprensión de las mismas, la investigación aporta nuevos conocimientos en cuanto a dimensiones de las variables, con sus respectivos indicadores, también aporta con nuevos instrumentos de medición para una mejor medición de las mismas y sacar mejores conclusiones, también servirá como un referente más para plantear nuevas investigaciones.

### **Utilidad metodológica**

La medición de las variables en estudio se realizará en base a un conjunto de indicadores por cada dimensión, las mismas que se medirán de manera cualitativa, esta proposición de instrumentos será una síntesis de un conjunto de autores y de la experiencia y del trabajo de la propia investigación, todo ello adaptado a la realidad y contexto en que se realiza la investigación que es la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, para posteriormente presentar todo un conjunto de elementos metodologías que permitirá plantear la solucionar al problema mediante el diseño experimental de contrastación de la hipótesis para este caso específico, la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones, todo ello será de utilidad para otros investigadores e instituciones que sigan la misma línea de estudio.

**Conveniencia.** La Gerencia de Administración Distrital de la de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, quería conocer que habilidades tiene su personal, su equipo de trabajo y también quiere conocer por que no se están logrando las metas, porque los problemas persisten en la institución, quiere saber que está fallando en la institución, como sabemos si algo falla es definitivamente el personal, ya sea de manera individual, en grupo o en equipo, es por ello que captando la idea del gerente, es que se investigara de manera metodológica y sistemática las variables que se mencionan a continuación. La presente investigación fue conveniente porque permitió conocer el nivel de habilidades del equipo de trabajo y el nivel de resolución de

problemas que tienen los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, para proponer en las recomendaciones las medidas correctivas según sea el caso; esto conducirá a una mejor gestión administrativa si los que dirigen la organización ejecutan las recomendaciones de se dan en la presente tesis, todo ello redundara en beneficio de la atención a los usuarios de la administración de Justicia de la Corte en mención y mejorar su propia imagen como institución.

## **1.6 Hipótesis**

### **Hipótesis General**

La relación es positiva y significativa entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.

### **Hipótesis Específicas**

H1: El nivel de las habilidades que tiene el equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, es media.

H2: El nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, medio.

## **1.7 Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.

### **Objetivos específicos**

Evaluar el nivel de las habilidades que tiene el equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.

Evaluar el nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.

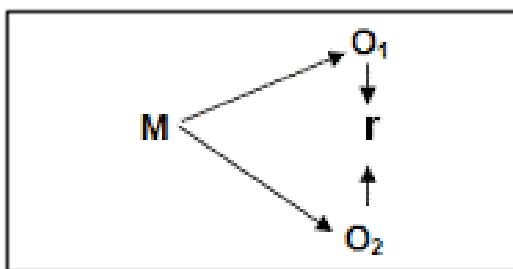
## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación de la presente investigación científica es correlacional.

Diseño correlacional. Examina la relación existente entre dos o más variables, para el caso del presente estudio son las habilidades de equipo de trabajo y la resolución de problemas esto se llevó a cabo en la misma unidad de investigación o sujetos de estudio (Corte Superior de Justicia de San Martín). Según Hernández (2014), “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables.” (p. 93).

Esquema:



Donde:

M= Muestra.

O1: Habilidades de equipo de trabajo

O2. Resolución de problemas

r= Relación entre las variables de estudio.

### 2.2. Variables, Operacionalización

#### Variables

Variable 1: Habilidades de equipo de trabajo

Variable 2: Resolución de Problemas

### Operacionalización de variables

Variable 1	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Habilidades del equipo de trabajo	Las habilidades de equipo de trabajo está compuesto de un conjunto de características de los miembros del equipo de manera individual, deben tener habilidades de comunicación principalmente de sus ideas, deben tener autocontrol, deben tener agudeza en sus procesos mentales y buen juicio, deben saber organizarse para optimizar los procesos y disminuir tiempo y costo de operación, finalmente deben visionar los resultados, teniendo en cuenta el panorama completo de la institución. (Dubrin, 2009, p.63)	La habilidad del trabajo en equipo se evalúa mediante test para sus cinco dimensiones que son: de comunicación principalmente de sus ideas, deben tener autocontrol, deben tener agudeza en sus procesos mentales y buen juicio, deben saber organizarse para optimizar los procesos y disminuir tiempo y costo de operación, finalmente deben visionar los resultados, teniendo en cuenta el panorama completo de la institución.	<p>Habilidades de Comunicación</p> <p>Habilidades Relacionadas con el auto control</p> <p>Habilidades relacionadas con el proceso mental</p> <p>Habilidades relacionadas con la organización</p> <p>Habilidades estratégicas relacionadas con la perspectiva general de la C.S.J. San Martín</p>	<p>Ser buen orador</p> <p>Favorecer la comunicación franca</p> <p>Saber escuchar a los demás</p> <p>Hacer presentaciones</p> <p>Preparar comunicaciones por escrito</p> <p>Actuar con integridad</p> <p>Demstrar tener capacidad de adaptación</p> <p>Preocuparse por el desarrollo personal</p> <p>Luchar por obtener resultados</p> <p>Mostrarse comprometido con el trabajo</p> <p>Generar soluciones innovadoras a los problemas</p> <p>Hacer uso de buen juicio</p> <p>Analizar los problemas</p> <p>Pensar de manera creativa</p> <p>Conocer los procesos</p> <p>Valerse de experiencia técnica y funcional</p> <p>Emplear datos financieros y cuantitativos</p> <p>Reconocer el efecto del “panorama completo”</p> <p>Promover la ciudadanía organizacional</p> <p>Centrarse en las necesidades de los clientes (usuarios del servicio)</p> <p>Comprometerse con la calidad</p> <p>Administrar la rentabilidad social</p>	<b>Nominal</b>
Variable 2	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición

<p>Resolución de Problemas</p>	<p>La solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema. En particular, el trabajo de un directivo y equipos implica resolver problemas. Si las empresas no tuvieran problemas, no habría necesidad de contratar directivos y formar equipos. Por lo tanto, es difícil pensar que una persona incompetente para resolver problemas. (Whetten y Cameron, 2011, p. 174):</p>	<p>La resolución de problemas de los equipos se evalúa de manera individual mediante un conjunto de ítems en donde marcaran sus respuestas según pregunta cerrada que se les presente en sus dos dimensiones como son: Solución de problemas en equipo y solución de problemas individualmente, cada dimensión con un conjunto de indicadores.</p>	<p>Solución de problemas en equipo</p> <p>Solución de problemas individualmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los asuntos importantes, los debato con una o más personas.</li> <li>-Me siento solo si trabajo por mí mismo</li> <li>-Dos cabezas piensan más que una.</li> <li>-Antes de tomar decisión se debe consultar a otras personas.</li> <li>-Una solución creativa a un problema se da entre dos o más personas.</li> <li>-Los casos legales importantes deberían ser decididos por un jurado</li> <li>-Tomo decisiones importantes solo</li> <li>-Tomar decisiones en grupo es lento</li> <li>-Las grandes ideas nacen de grandes pensadores solitarios.</li> <li>-Los individuos solos resuelven mejor los problemas técnicos.</li> </ul>	<p><b>Nominal</b></p>
--------------------------------	---	--	---	--	-----------------------

### 2.3. Población y muestra

#### **Población**

La población para el presente trabajo de investigación científica estuvo compuesta por 40 trabajadores administrativos de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.

#### **Muestra**

Dado que la población es relativamente pequeña, la muestra fue igual a la población, es decir 40 Trabajadores administrativos de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

#### **Técnicas e instrumentos**

Técnica	Instrumento	Alcance	Informante
Encuesta	Cuestionario	Se recopila información para medir la variable Trabajo en equipo	Todos los trabajadores administrativos de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017
Encuesta	Cuestionario	Se recopila información para medir la variable Resolución de problemas.	Todos los trabajadores administrativos de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017

#### **Validez**

La validación se llevó a cabo mediante la firma de tres expertos en Gestión Pública, principalmente en desarrollo y gestión de Personal, los mismos que evaluaron las preguntas, asegurándose que midan los objetivos y se adecuen a las necesidades de la investigación.

#### **Confiabilidad**

La confiabilidad se llevó a cabo mediante la prueba del Alfa de Cronbach, para ello se les aplico el estadístico a los dos instrumentos de medición de las variables.

### 2.5. Métodos de análisis de datos

Este análisis se realizó mediante tablas de frecuencia y gráficos con sus correspondientes análisis e interpretaciones.

Tablas de frecuencia: la información presentada fue desagregada en frecuencias.

Gráficos: Permitirá en forma simple y rápida que se observen las características de los datos o las variables.

Estadísticos. Distribución de frecuencias.

La verificación de hipótesis se realizará mediante una prueba del chi cuadrado.

La discusión de los resultados se realizó mediante la confrontación de los mismos con las conclusiones de las Tesis citadas en los “antecedentes” y con los planteamientos del “marco teórico”.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

## **2.6. Aspectos éticos**

Para la realización del presente trabajo de investigación se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

Confidencialidad de toda la información recopilada a través de las encuestas, esto sólo nivel de individualización de los datos, pues los datos se presentarán luego de manera general. Obtención previa de permisos y coordinaciones necesarias con los responsables de la Institución donde se recogerá la información motivo de estudio de la presente investigación.

### III. RESULTADOS

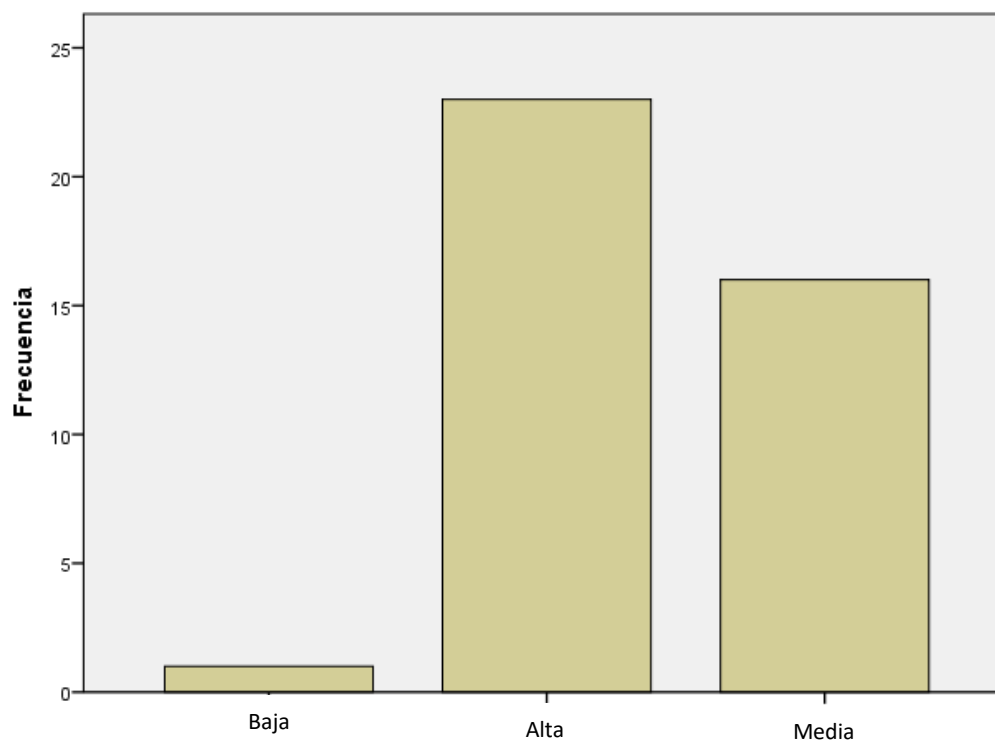
#### Nivel de habilidades que tiene el equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.

**Tabla 1**

Nivel de habilidades del equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín

Habilidades del equipo de trabajo	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje
<b>Baja</b>	0 a 22	1	
<b>Media</b>	23 a 44	16	2.5%
<b>Alta</b>	45 a 66	23	40.0%
			57.5%
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín



**Figura 1.** Nivel de habilidades del equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín



**Interpretación:** En la tablas 1 y gráfico 1, muestran los resultados de la medición de la variable habilidades del equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017. El puntaje promedio de los encuestados está entre los 23 a 44 puntos que equivale al 40%, esto quiere decir que están en un nivel “medio”, seguido de “alto” que están entre 45 y 66 puntos que equivale al 57.5% de los encuestados y finalmente solo un encuestado esta entre 0 a 22 puntos con un nivel “bajo”, que equivale a 2.5% de los encuestados.

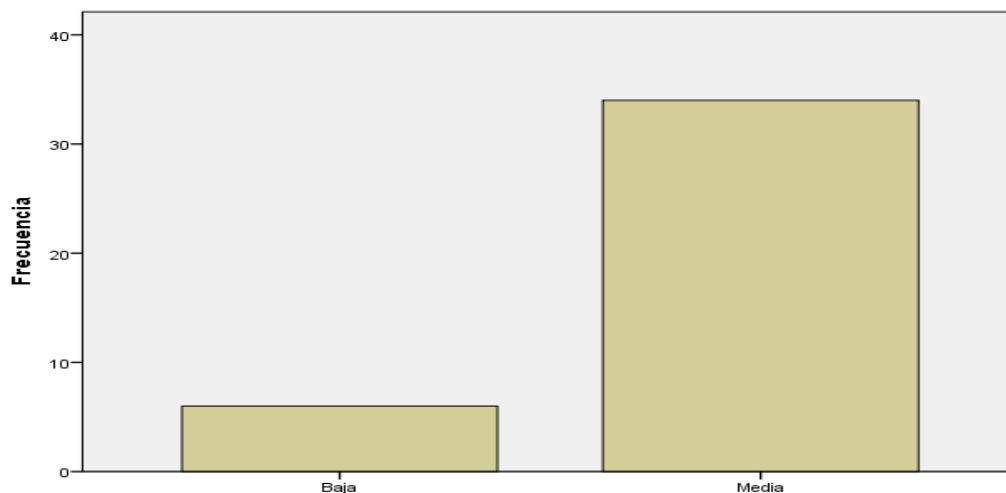
**Nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.**

**Tabla 2**

Nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín

Resolución de problemas	Puntaje	Número	Porcentaje
<b>Baja</b>	10 a 23	34	85%
<b>Media</b>	24 a 37	6	15%
<b>Alta</b>	38 a 50	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín



**Figura 2.** Nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín

### Interpretación:

En la tabla 2 y gráfico 2, muestran los resultados de la medición de la variable resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017. El puntaje de la mayor cantidad de cuestionarios muestra que están entre 10 a 23 puntos que equivale al 85% (34 de los encuestados), están en el nivel “bajo”, seguido del rango de 24 a 37 puntos, que está en el nivel “medio” (6 encuestados), que equivale al 15% y finalmente en el rango 38 a 50, están cero encuestados que equivale al 0%. que equivale al nivel alto.

### Relación entre las habilidades del equipo de trabajo y resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.

Para establecer la relación entre las variables se optó por la prueba estadística de Chi cuadrado. Para ello primero se encontró la tabla cruzada o de contingencia entre las variables.

**Tabla 3.**

Tabla de contingencia de las variables de Trabajo en equipo y resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín

			Resolución de problemas		Total
			Bajo	Medio	
Habilidades de equipo	Bajo	Recuento	0	1	1
		% dentro de Resolución de problemas	0,0%	2,9%	2,5%
	Alto	Recuento	3	20	23
		% dentro de Resolución de problemas	50,0%	58,8%	57,5%
	Medio	Recuento	3	13	16
		% dentro de Resolución de problemas	50,0%	38,2%	40,0%
Total		Recuento	6	34	40
		% dentro de Resolución de problemas	100,0%	100,0%	100,0%

**Fuente:** Elaborado por el autor

**Interpretación:** En la tabla 3, Presentamos la tabla de contingencia de las dos variables en donde podemos observar que la calificación de Alto (habilidades de equipo) con la calificación medio(resolución de problemas) tiene una frecuencia de 20 que equivale al 58.8% del total de interacciones, seguido de 13 interacciones que equivale al 38.2% entre medio de la calificación de habilidades de equipo con medio de resolución de problemas, que son las principales interacciones entre ambas variables en estudio.

**Tabla 4**

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	,422 <sup>a</sup>	2	,810
Razón de verosimilitud	,562	2	,755
N de casos válidos	40		

a. 4 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .15.

**FUENTE:** Base de datos, SPSS vs 23.

**Interpretación:** En la tabla 4, presentamos los resultados de la prueba de chi cuadrado  $r = 0,810$  lo que indica que no existe relación entre las variables, por ser mayor al nivel de significancia 0.05.

### **Contrastación de la Hipótesis**

Dado que  $r = 0,810$  es mayor que el nivel de significancia 0.05

No existe relación entre las habilidades del equipo de trabajo y resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.

#### IV. DISCUSIÓN

Para determinar la relación (asociación) entre habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, la Significación asintótica (bilateral) es 0.810 que es mayor a la probabilidad de cometer error de 0.05. Según la teoría de Robbins y Judge (2009): En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan. Por ejemplo, Merrill Lynch creó un equipo para resolver problemas que de manera específica definiera formas para reducir el número de días que tomaba la apertura de una nueva cuenta para administrar efectivo. Al sugerir que disminuyera el número de pasos del proceso, de 46 a 36, el equipo pudo abatir el número promedio de días de 15 a 8. (p. 324). También Dubrin, menciona que: Las habilidades de equipo de trabajo está compuesto de un conjunto de características de los miembros del equipo de manera individual, que en conjunto realiza sinergias para lograr objetivos y metas para la organización, buscan crear, innovar, producir, solucionar problemas, entre otras tareas (2009, p. 63). Como podemos entender en ambas teorías los equipos tienen relación con la resolución de problemas, esta situación no está ocurriendo en la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, ya que ambas variables no están asociadas y actúan de manera independiente, esto al parecer se debe a que las áreas administrativas no fomenten la participación activa y en equipo en la solución de problemas institucionales y si lo realizan, estas soluciones grupales, parecen ser lentas y poco efectivas y se entiende más como que están perdiendo tiempo.

Para la variable habilidades que tiene el equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, salió según los resultados “alto” dado que 23 de los encuestados su puntaje recae en el rango de 45 a 66 que equivale al 57.5%, seguido de “medio” con 40% (16 encuestados) dentro del rango de 23 a 44 puntos y finalmente solo un (1) encuestado está entre 0 a 22 puntos con un nivel “bajo” que equivale al 2.5%. Los resultados antes expuestos concuerdan con Ros J. A. (2016), Tesis titulada: Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos los equipos son más eficaces, si se logra una óptima combinación de

roles de equipo por parte de los miembros que forman parte de un equipo (equilibrio de los equipos) en función de la tarea o proyecto que se deba acometer. Es por esta razón, que entendemos que pueda ser útil para estos responsables, identificar de forma rápida a aquellas personas, que cuenten con unos determinados roles o que puedan desarrollarlos, al participar en un equipo. Para los autores Ivancevich, Matteson y Konopaske (2006): sus investigaciones indican que las siete habilidades siguientes son muy deseables para la efectividad de los miembros: **Mente abierta**, los individuos con una mentalidad abierta por lo general manejarán mejor estos cambios; **Estabilidad emocional**, cuanto más estable es una persona, más rápido cabe esperar que se adapte a las diferentes situaciones que enfrentan los equipos; **Responsabilidad social**, cuando los miembros de un equipo en lo individual aceptan la responsabilidad de su propio desempeño y contribuciones, aumenta la efectividad del equipo; **Capacidades de resolución de problemas**, los integrantes de un equipo deben estar en posibilidades de analizar los problemas y crear soluciones alternas a dichos problemas; **Habilidades para la comunicación**, estas habilidades facilitan un intercambio abierto de ideas y la creación de mejores soluciones; **Habilidades para la resolución de conflictos**, que haya cierto desacuerdo en el grupo es algo saludable y generará un mejor desempeño general; **Confianza**, Tal vez la característica más importante de un buen miembro de un equipo sea la confianza, la cual debe estar presente para que el grupo funcione en un nivel elevado de desempeño. (pp. 340 - 341). Esto según los resultados está aconteciendo en el equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.

Finalmente, la variable resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, salió en los resultados “bajo”, esto debido a que el 85% de los encuestados (34) obtuvieron puntajes en el rango de 10 a 23 puntos, seguido del 15% (6 encuestados) que están en el rango de 24 a 37 puntos que equivale al nivel “medio” y finalmente 0% (0 encuestados), que equivale al nivel “alto” en el rango 38 a 50 puntos. Según Whetten y Cameron (2011), la solución de problemas en equipo pasa cuando tenemos conciencia que es mejor las soluciones en equipo generalmente las personas piensan de la siguiente manera: Los asuntos importantes, los debato con una o más personas; me siento solo si trabajo por mí mismo; dos cabezas piensan más que una; antes de tomar decisión se debe consultar a otras personas; una solución creativa a un problema

se da entre dos o más personas; los casos legales importantes deberían ser decididos por un jurado (p. 174). Para Hellriegel y Slocum. (2009): Un equipo de solución de problemas está conformado por miembros que se concentran en una cuestión específica, desarrollan una posible solución y con frecuencia tienen autoridad para iniciar una acción dentro de límites definidos. Estos equipos con frecuencia abordan problemas de calidad o de costos (p. 326). También Laredo G. (2013), en su tesis: Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: Caso Adecco Perú concluyó que la mayoría del personal percibe un óptimo trabajo en equipo en su área. Se llegó a las siguientes conclusiones: El trabajo en equipo influye positivamente en la adaptación a entornos laborales cambiantes de los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A. La necesidad del trabajo a trabajar en equipo, la satisfacción del personal, la cooperación entre compañeros, la comunicación eficaz, la adopción de distintos roles, la mejora continua y la retroalimentación; son factores relacionados con el trabajo en equipo presentes en el Dpto. CSC de Adecco Perú S.A. Según las teorías expuestas y la tesis de investigación que se presentó, esto no está sucediendo en la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, dado que los diferentes jefes de las áreas administrativas no hacen participar a los trabajadores como equipo en la solución de problemas, son solo ellos los que solucionen los problemas y los trabajadores solamente ejecuten el trabajo, de ahí que no tienen muchas habilidades en la resolución de problemas.

## V. CONCLUSIONES

- 5.1. No existe relación entre habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, la Significación asintótica (bilateral) es 0.810 que es mayor a la probabilidad de cometer error de 0.05.
- 5.2. El Nivel de habilidades que tiene el equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, es “alto” que equivale al 57.5%, seguido de “medio” con 40% y finalmente solo un (1) encuestado con un nivel “bajo” que equivale al 2.5%.
- 5.3. El nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, es “bajo”, que equivale al 85% de los encuestados, seguido del 15% que equivale al nivel “medio” y finalmente 0% (0 encuestados), que equivale al nivel “alto”.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1. Para fortalecer y lograr la asociación entre habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos, es necesario que el Gerente y los Jefes de Unidad y Coordinadores de las diferentes áreas administrativas de la Corte Superior de Justicia de San Martín, deben fomentar la participación activa y en equipo en la solución de problemas institucionales, también es necesario que estas soluciones grupales sean más efectivas y rápidas para que no parezcan que se está perdiendo el tiempo.
  
- 6.2. Para mantener o incrementar aún más el nivel de alto de las habilidades que tiene el equipo de trabajo es necesario que los coordinadores de las diferentes áreas administrativas de la Corte Superior de Justicia de San Martín, deben centrarse más en las necesidades de los usuarios de los servicios comprometiéndose con la calidad, para ello es necesario ejecutar talleres de capacitación en atención al usuario tanto interno como externo, es necesario también talleres de oratoria y comunicación, para mejorar la comunicación organizacional y que el mensaje que llega al usuario sea más efectivo; también es necesario que se realicen talleres para la identificación y formulación de los procesos administrativos, esto permitirá mejorar el trabajo interno y mejor orientación sobre los mismos a los usuarios de los servicios.
  
- 6.3. Para elevar el bajo nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, es necesario que el Gerente y los diferentes jefes de las áreas administrativas hagan participar a los trabajadores mediante equipos de trabajo en la solución de problemas y no solo sean ellos los que solucionen los problemas y los trabajadores solamente ejecuten el trabajo, es necesario que realicen talleres prácticos en técnicas dinámicas y grupales en soluciones creativas de problemas administrativos.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, H. (2016) Trabajo en equipo y clima organizacional (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. México. Recuperada de: <https://slidedoc.es/sitemap/sitemap-document-349.xml.gz>.
- Amoros, E (2006). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. España: Editorial EUMED.
- Armstrong, M. (2005). Gerencia de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá. Colombia: Editorial Legis.
- Bermudes, J. (2016). Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo-Tarapoto, Perú. Biblioteca de la UCV, filial Tarapoto.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. (2da. ed.) México, D.F.: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A.
- Davis, K (2006). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill,
- Dubrin, A. (2008). Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo. (9na ed.). México: Pearson Educación.
- Espinoza D. (2015). Trabajo en Equipo de los Colaboradores de la Fuerza de ventas de Tadoo Adventure GEAR, Perú 2015. (Tesis de pregrado). Universidad Andina del Cusco. Perú. Recuperada de: [biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT2662.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT2662.pdf)
- Evans, J. y Lindsay. (2005). Administración y control de la calidad. México: Editorial Thomson.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. (10ma ed.) México: Editorial: THOMSON.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. (6ta. ed). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Huertas, K. (2013). Impacto del manual de trabajo en equipo de Robert Winter en las consecuencias organizacionales: Caso empresa EAI "Pomalca S.A.A. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo – Perú. Recuperada de: [tesis.usat.edu.pe/handle/usat/81](http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/81).
- González, K. (2015). Trabajo en equipo y Satisfacción Laboral. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. México. Recuperado de: [recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf).
- Ivancevich, J., Matteson, M. y Konopaske, R. (2006). Comportamiento organizacional. México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Laredo, G. (2013). Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: Caso Adecco Perú. (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Recuperada de: [repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream](http://repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream).
- Madrigal, B., et al. (2009). Habilidades directivas. (2º Ed.) México. Editorial: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Ríos, R. (2014). El Trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019, San Martín de Porres Velásquez. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperada de: [tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/127](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/127).
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (13ava ed.) México: Editorial Pearson Educación.
- Rojas, V. (2017). Relación entre Trabajo en Equipo y Compromiso con las Metas de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2017. Biblioteca de la UCV, filial Tarapoto.
- Rosales, J., Alonso, S., Caparrós, B. y Rubio, M. (2013). Habilidades sociales. (2da. ed.) España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Ros, J. (2016). Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Barcelona.

España.

Recuperado

de:

[www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf).

Stephen, R. (2005). Comportamiento Organizacional. México: Edil. Prentice Hall.

Stephen, R. y Timothy, J. (2009). Comportamiento organizacional. (13ava ed.).  
México: PEARSON EDUCACIÓN

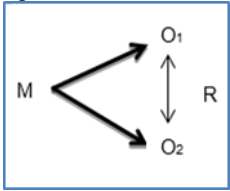
Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. (14ava ed.).  
México. McGRRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8ava ed.).  
México: PEARSON EDUCACIÓN

# **ANEXOS**

## Matriz de consistencia

Título: " Relación entre trabajo en equipo y compromiso con las metas de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, 2017"

Problema	Hipótesis	Objetivo general	Variables	Diseño Experimental	Escala de medición
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017?</p> <p><b>Problemas Secundarios</b> ¿Cuál es el nivel de las habilidades que tiene el equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017? ¿Cuál es el nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017?</p>	<p><b>Hipótesis General</b> H1: La relación es positiva y significativa entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.</p> <p>Ho: La relación no es positiva ni significativa entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017</p> <p><b>Hipótesis secundarias</b> H1: El nivel de las habilidades que tiene el equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, es medio.</p> <p>H2: El nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017, medio.</p>	<p><b>Objetivo general.</b> Determinar si existe relación entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Evaluar el nivel de las habilidades que tiene el equipo de trabajo administrativo de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.</p> <p>Evaluar el nivel de resolución de problemas administrativos de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.</p>	<p>Variable 1:Habilidades del equipo de trabajo</p> <p>Variable 2:Resolución de problemas</p> <p><b>Población:</b> Estará compuesta por 40 trabajadores administrativos de la Corte Superior de Justicia de San Martín, año 2017.</p> <p><b>Muestra:</b> Es la misma que la población.</p>	<p>Descriptiva y correlacional, el esquema es el siguiente:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">  <pre> graph LR     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 &lt;--&gt;  R  O2             </pre> </div> <p>Donde:</p> <p>M = Muestra. O<sub>1</sub> = Habilidades del equipo de trabajo O<sub>2</sub> = Resolución de problemas r = Relación de las variables de estudio</p>	<p>Para las dos variables será</p> <p>NOMINAL</p>

## Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO: HABILIDADES DE EQUIPO

**Instrucciones:** Revise cada una de las habilidades enumeradas y califique su nivel de competencia en cada una de ellas de acuerdo con la siguiente clasificación:

**E** = Excelente (se siente capaz y confiado en poner en práctica la habilidad de manera eficaz).

**M** = Moderado (ha demostrado poseer la habilidad en el pasado).

**B** = Básico (capacidad mínima en esta área).

**N** = No se aplica (no es relevante para el tipo de trabajo que desempeña).

**El presente cuestionario es anónimo y es de diagnóstico, servirá para futuras capacitaciones.**

N°	Ítems	Nivel de habilidad			
		E (3)	M (2)	B(1)	N (0)
	<b>Habilidades de comunicación</b>				
1	Ser buen orador				
2	Favorecer la comunicación franca				
3	Saber escuchar a los demás				
4	Hacer presentaciones				
5	Preparar comunicaciones por escrito				
	<b>Habilidades relacionadas con el autocontrol</b>				
6	Actuar con integridad				
7	Demostrar tener capacidad de adaptación				
8	Preocuparse por el desarrollo personal				
9	Luchar por obtener resultados				
10	Mostrarse comprometido con el trabajo				
	<b>Habilidades relacionadas con el proceso mental</b>				
11	Generar soluciones innovadoras a los problemas				
12	Hacer uso de buen juicio				
13	Analizar los problemas				
14	Pensar de manera creativa				
	<b>Habilidades relacionadas con la organización</b>				
15	Conocer los procesos				
16	Valerse de experiencia técnica y funcional				
17	Emplear datos financieros y cuantitativos				
	<b>Habilidades estratégicas (relacionadas con la perspectiva general de la C.S.J. San Martín)</b>				
18	Reconocer el efecto del “panorama completo”				
19	Promover la ciudadanía organizacional				
20	Centrarse en las necesidades de los clientes (usuarios del servicio)				
21	Comprometerse con la calidad				
22	Administrar la rentabilidad social				

**Interpretación:** Esta prueba no tiene clave de respuestas. Su objetivo consiste en hacer que cobre usted una mayor conciencia de los tipos de habilidades que se requieren para tener éxito como miembro de un equipo en un negocio.

**Nivel de habilidades de equipo y sus respectivos rangos**

Habilidades de equipo	Puntaje
Bajo	0 a 22
Medio	23 a 45
Alto	46 a 66

## CUESTIONARIO PARA ANALIZAR EL NIVEL DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

**Instrucciones:** Diga en qué medida está de acuerdo con los siguientes enunciados utilizando la escala siguiente:

Totalmente en desacuerdo (**TD**),

En desacuerdo (**D**),

Neutro (**N**),

De acuerdo(**A**),

Totalmente de acuerdo (**TA**).

Encierre en un círculo el número correspondiente a su respuesta en la columna apropiada. El presente cuestionario es anónimo y es de diagnóstico, servirá para futuras capacitaciones.

N°	Ítems	TD	D	N	A	TA
1	Antes de tomar una decisión definitiva en un asunto importante, me gusta debatirlo con una o más personas	1	2	3	4	5
2	Si tengo que tomar una decisión importante, me gusta alejarme de los demás para pensarla bien	5	4	3	2	1
3	Me siento solo si trabajo por mí mismo	1	2	3	4	5
4	Dos o más cabezas piensan más que una.	1	2	3	4	5
5	Antes de que un ejecutivo tome una decisión importante, debe consultar a una amplia variedad de personas.	1	2	3	4	5
6	Es mejor contar con la ayuda de un grupo para generar una solución creativa a un problema.	1	2	3	4	5
7	Por lo que he visto hasta ahora, tomar decisiones en grupo es una pérdida de tiempo.	5	4	3	2	1
8	La mayor parte de las grandes ideas son el resultado del esfuerzo solitario de grandes pensadores.	5	4	3	2	1
9	Los casos legales importantes deberían ser decididos por un jurado y no por un juez.	1	2	3	4	5
10	Los individuos son mejores que los grupos para resolver problemas técnicos.	5	4	3	2	1

**Calificación e interpretación:** Sume los números que encerró en un círculo para obtener su calificación total.

38-50 Usted posee altas actitudes hacia la resolución de problemas y la toma de decisiones en grupo y, por lo tanto, se adaptará sin ningún problema a las técnicas de toma de decisiones



que se emplean con más frecuencia en las organizaciones. No obstante, procure no descuidar sus habilidades individuales de resolución de problemas.

24-37 Usted posee actitudes medias hacia la resolución de problemas y la toma de decisiones en grupo. Quizá deba tener presente que la resolución de problemas en grupo es una práctica muy aceptada en el mundo de los negocios.

10-23 Usted posee actitudes Bajas. Usted prefiere, sin lugar a dudas, tomar decisiones de manera individual a hacerlo en grupo. Conserve el orgullo que siente por su capacidad de pensar de manera independiente, pero no deje pasar por alto las ventajas que ofrecen la resolución de problemas y la toma de decisiones en grupo.

Quizá debiera tratar de mostrarse más paciente con la resolución de problemas y la toma de decisiones en grupo.

#### **Nivel de Resolución de Problemas y sus respectivos rangos**

Resolución de Problemas	Puntaje
Baja	10 a 23
Media	24 a 37
Alta	38 a 50

## Validación de instrumentos

### CUESTIONARIO: HABILIDADES DE EQUIPO

#### INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto: *Ramirez Garcia Gustavo*  
 Institución donde labora : UCV - Posgrado  
 Grado académico : *DOCTOR*  
 Instrumento : Cuestionario: Habilidades de equipo  
 Autor del instrumento : Br. Lizbel Cárdenas Medina

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal inherente a la satisfacción del usuario en el Centro de Empleo de la DRTPE				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al acceso a la satisfacción del usuario de los sujetos muestrales					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables					X
<b>Subtotal</b>					<b>12</b>	<b>35</b>
<b>TOTAL</b>			<b>47</b>			

**III.- Opinión de aplicabilidad.**

Apto para ser aplicado

**IV.- Promedio de valoración:**

4.7

*Ramirez Garcia*  
 -----  
 Dr. Gustavo Ramirez Garcia  
 DNI. 01109463

## CUESTIONARIO: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

### INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto: *Ramirez Garcia Gustavo*  
 Institución donde labora : UCV - Posgrado  
 Grado académico : *DOCTOR*  
 Instrumento : Cuestionario: Resolución de Problemas  
 Autor del instrumento : Br. Lizbel Cárdenas Medina

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN


MUY DEFICIENTE (1)   DEFICIENTE (2)   REGULAR (3)   BUENA (4)   EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal inherente a la satisfacción del usuario en el Centro de Empleo de la DRTPE					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al acceso a la satisfacción del usuario de los sujetos muestrales					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				X	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables					X
<b>Subtotal</b>					<b>12</b>	<b>35</b>
<b>TOTAL</b>			<b>47</b>			

#### III.- Opinión de aplicabilidad

Apto para ser aplicado

IV.- Promedio de valoración: 4.7

  
 -----  
 Dr. Gustavo Ramirez Garcia  
 DNI. 01109463

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto: López Rengifo, Enrique  
 Institución donde labora : UCV - Posgrado  
 Grado académico : MBA.  
 Instrumento : Cuestionario: Habilidades de equipo  
 Autor del instrumento : Br. Lizbel Cárdenas Medina

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**


MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal inherente a la satisfacción del usuario en el Centro de Empleo de la DRTPE				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al acceso a la satisfacción del usuario de los sujetos muestrales					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables					X
<b>Subtotal</b>					<b>12</b>	<b>35</b>
<b>TOTAL</b>			<b>47</b>			

**III.-Opinión de aplicabilidad.**

Apto para ser aplicado

**IV.- Promedio de valoración:** 4.7

  
 .....  
 MBA/Enrique López Rengifo  
 DNI 18102482

Tarapoto, junio de 2017



**INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto: López Rengifo, Enrique  
 Institución donde labora : UCV - Posgrado  
 Grado académico : MBA.  
 Instrumento : Cuestionario: Resolución de Problemas  
 Autor del instrumento : Br. Lizbel Cárdenas Medina

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

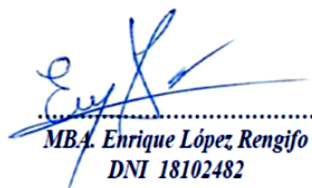
CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal inherente a la satisfacción del usuario en el Centro de Empleo de la DRTPE					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al acceso a la satisfacción del usuario de los sujetos muestrales					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables					X
	<b>Subtotal</b>				<b>8</b>	<b>40</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>48</b>			

**III.-Opinión de aplicabilidad**

Apto para ser aplicado

**IV.- Promedio de valoración:** 4.8

Tarapoto, junio de 2017

  
 .....  
 M.B.A. Enrique López Rengifo  
 DNI 18102482

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto : Sánchez Dávila Keller  
 Institución donde labora : UCV - Posgrado  
 Grado académico : Magister  
 Instrumento : Cuestionario: Habilidades de equipo  
 Autor del instrumento : Br. Lizbel Cárdenas Medina

**iii. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**


CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal inherente a la satisfacción del usuario en el Centro de Empleo de la DRTPE				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al acceso a la satisfacción del usuario de los sujetos muestrales					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables					X
	<b>Subtotal</b>				<b>12</b>	<b>35</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>47</b>			

**III.- Opinión de aplicabilidad.**

Apto para ser aplicado

**IV.- Promedio de valoración:** 4.7

Tarapoto, junio de 2017

  
 .....  
 Mg. Keller Sánchez Dávila  
 DNI: 41997504

## INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto: Sánchez Dávila Keller  
 Institución donde labora : UCV - Posgrado  
 Grado académico : Magister  
 Instrumento : Cuestionario: Resolución de Problemas  
 Autor del instrumento : Br. Lizbel Cárdenas Medina

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1)   DEFICIENTE (2)   REGULAR (3)   BUENA (4)   EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal inherente a la satisfacción del usuario en el Centro de Empleo de la DRTPE					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al acceso a la satisfacción del usuario de los sujetos muestrales					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables				X	
<b>Subtotal</b>					<b>8</b>	<b>40</b>
<b>TOTAL</b>			48			

### III.- Opinión de aplicabilidad

Apto para ser aplicado

### IV.- Promedio de valoración:

4.8

  
 .....  
 Mg. Keller Sánchez Dávila  
 DNI: 41997504

Tarapoto, junio de 2017

## Índice de confiabilidad

### CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

#### ALFA DE CROMBACH: HABILIDADES DE EQUIPO

Alpha de Crombach	Número de ítems
0.755	40

#### Interpretación:

El coeficiente del instrumento con todos sus ítems es igual a 0.755, lo cual indica un nivel alto de confiabilidad para el instrumento, lo que permite concluir que este fue válido para medir la variable Habilidades de equipo. Los valores de Alpha de Crombach oscilan entre 0,75 y 0,70; lo que significa que en general todos los ítems poseen una alta homogeneidad entre ellos, ofreciendo en promedio una **alta confiabilidad** para la variable.

#### ALFA DE CROMBACH: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Alpha de Crombach	Número de ítems
0.81	40

#### Interpretación:

El coeficiente del instrumento con todos sus ítems es igual a 0.83, lo cual indica un nivel alto de confiabilidad para el instrumento, lo que permite concluir que este fue válido para medir la variable resolución de problemas. Los valores de Alpha de Crombach oscilan entre 0,75 y 0,88; lo que significa que en general todos los ítems poseen una alta homogeneidad entre ellos, ofreciendo en promedio una **alta confiabilidad** para la variable.



## Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación



PODER JUDICIAL DEL PERÚ  
Corte Superior de Justicia de San Martín  
Gerencia de Administración Distrital



“AÑO DEL DIALOGO Y DE LA RECONCILIACION NACIONAL”

### CONSTANCIA

**EL GERENTE DE ADMINISTRACION DISTRITAL DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE SAN MARTÍN, QUE SUSCRIBE;**

**HACE CONSTAR:**

Que, la estudiante **Br. Lizbel Cárdenas Medina**, de la maestría de la universidad César Vallejo sede Moyobamba, realizó la investigación de su tesis titulada **“RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS POR LOS TRABAJADORES DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE SAN MARTÍN, 2017”** en el año que se menciona en el título del mismo.

Se expide la presente constancia, a solicitud de la parte interesada, para los fines que estime conveniente.

Moyobamba, 21 de diciembre del 2017.



PODER JUDICIAL

C.P.C. *Edmundo David Monteverde Valverde*  
GERENTE ADMINISTRATIVO DISTRITAL  
Corte Superior de Justicia de  
SAN MARTÍN





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres : Cárdenas Medina Lizbel  
D.N.I. : 08149212  
Domicilio : Jr. Emilio San Martín 850 Moyobamba  
Teléfono : Fijo : 562057 Móvil : 999899961  
E-mail : [lizbel72@hotmail.com](mailto:lizbel72@hotmail.com)

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestra  
Mención : Gestión Pública

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombre:  
Cárdenas Medina Lizbel

Título de la Tesis:

"Relación entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos por los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, 2017"

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis




Firma: 

Fecha: 21 Enero 2019

# Informe de originalidad

Feedback Studio - Google Chrome  
https://ev.tumitin.com/app/carta/es/?ro=103&lang=es&u=1049555943&o=1080833767&cs=1

feedback studio | RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS POR LOS TRABAJADORES DE LA COR. /0 < 79 de 79 > ?



“Relación entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de problemas administrativos por los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de San Martín, 2017”

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**  
Br. Lizbel Cárdena Medina

**ASESOR:**  
MBA. Encarnación López Domínguez

**Resumen de coincidencias** X

**22 %**

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	www.ucipfg.com	1 %	>
2	bibliotecavirtualoducal...	1 %	>
3	Entregado a Universida...	1 %	>
4	tesis.uia.ve	1 %	>
5	www.coursehero.com	1 %	>
6	rosaislasgurrola.wordp...	1 %	>
7	viridiana-innovare.blog...	1 %	>

Ver desglose de coincidencias

Página: 1 de 71 | Número de palabras: 13199 | Text-only Report | High Resolution | Activado

RELACIÓN ENTRE ...pdf ^ | Mostrar todo X

12:53 p. m.

### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

La Dra. **ANA NOEMI SANDOVAL VERGARA**, ha revisado la tesis del estudiante **Br. LIZBEL CÁRDENAS MEDINA** titulada **“RELACIÓN ENTRE HABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS POR LOS TRABAJADORES DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE SAN MARTÍN, 2017”** constato que la misma tiene un índice de similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del programa **TURNITIN**.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, 20 de febrero de 2019



  
Dra. Ana Noemí Sandoval Vergara  
Escuela de Posgrado  
UCV-TARAPOTO



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN**

**CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL  
ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE:**

**Dra. ANA NOEMÍ SANDOVAL VERGARA**

**A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:**

**Lizbel Cárdenas Medina**

**INFORME TÍTULADO:**

**“Relación entre las habilidades del equipo de trabajo y la resolución de  
problemas administrativos por los trabajadores de la Corte Superior de  
Justicia de San Martín, 2017”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:**

**MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**SUSTENTADO EN FECHA: 03 de agosto de 2018**

**NOTA O MENCIÓN: Mayoría**

  
**Dra. Ana Noemí Sandoval Vergara**  
**DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN**  
**UCV - TARAPOTO**