



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

**LA EVOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y LOS BENEFICIOS
SOCIOECONÓMICOS**

Tesista

Zambrano. B, Verónica B.

Tutor

Sánchez Marichal, Cesar .

Caracas, Noviembre 2003

DEDICATORIA

A mis padres por hacerme quien soy ahora ,
por brindarme todo su apoyo y comprensión,
y estar conmigo siempre sobre todo en esta nueva meta
por disfrutar y compartir toda la carrera conmigo
tanto en las buenas como en las malas
y por hacerme saber que soy importante para ustedes.

A Dios por haberme traído hasta donde estoy ahora
y ayudarme a superar las metas que me propongo en la vida.

A mi hermana por compartir todo conmigo
y apoyarme en todo esto.

A mi mami por ser quien eres
La Mejor Mama del Mundo.

Verónica

Agradecimientos

A mi tutor el Profesor Cesar Sánchez por tenerme paciente y apoyarme en este reto, por su colaboración, perseverancia y profesionalismo .

A la señora Nancy Niño por ayudarme a salir del atolladero cuando más lo necesitaba y lograr de esta manera entregar este trabajo a tiempo. Gracias.

A todas las personas que trabajan en las empresas que apoyaron este proyecto y confiaron en mi palabra .

A mi amigo Andrew que entre vacaciones y peleas con los programas logramos hacer la hazaña, que te vaya bien en todo.

A mi querido “ asistente” José Alberto, ya se, caminamos mucho, pero estamos pendiente, sin tu apoyo y compañía donde estaría?.

A mi mami que se le pegó a sus santos y me los montaba en el carro para que lograra esto, sé que lo hiciste de corazón.

A mi “ hermanita” Adri sabes que estamos es todo, gracias por acompañarme en esto y a lo largo de toda la carrera.

Y a todos mis amigos que no pude nombrar pero que siempre estuvieron al pendiente de todos mis pasos en esta gran meta trazada, gracias por sus consejos y solidaridad.

A Dios para darme la fuerza cuando más la necesitaba para no desmayarme en ningún momento.

Gracias.

INDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 8 |
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| | |
| CAPITULO I | |
| 1. Planteamiento Del Problema..... | 11 |
| 2. Objetivos..... | 14 |
| 1.1 Objetivo General..... | 14 |
| 1.2 Objetivos Específicos..... | 14 |
| | |
| CAPITULO II | |
| MARCO TEÓRICO | |
| 1. Equipos de Trabajo | 15 |
| 1.1. Grupos de Trabajo..... | 16 |
| 1.2. Clasificación de los Grupos por Autores..... | 17 |
| 1.3. Equipos de Trabajo..... | 18 |
| 1.4. Objetivos de la formación de Equipos..... | 22 |
| 1.5. Tipos de Equipos de Trabajo..... | 22 |
| 1.6. Diferencias entre Grupo y Equipos de Trabajo..... | 24 |
| 1.7. Curva de Desempeño de los Equipos de Trabajo..... | 24 |
| 1.8. Ventajas de los Equipos de Trabajo..... | 26 |

| | |
|--|----|
| 2. Beneficios Socioeconómicos | 28 |
| 2.1. Clasificación de los Beneficios por diferentes autores..... | 31 |
| 2.2. Finalidad de la aplicación de los Beneficios Socioeconómicos..... | 34 |
| 2.3. Convención Colectiva..... | 35 |
| 2.4. Ventajas de los Beneficios Socioeconómicos..... | 37 |
| 2.5. Incentivos Grupales..... | 38 |

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

| | |
|---|----|
| 1. Tipo de Investigación..... | 41 |
| 2. Diseño de Investigación..... | 42 |
| 3. Unidad de Análisis..... | 42 |
| 4. Población y Muestra..... | 43 |
| 5. Operacionalización de las Variables..... | 43 |
| 5.1 Evolución de los Equipos de Trabajo..... | 43 |
| 5.2 Beneficios Socioeconómicos..... | 45 |
| 5.3 Cuadro de Operacionalización | 47 |
| 6. Recolección de los Datos..... | 49 |
| 7. Fase Operativa del Análisis de los Datos..... | 50 |
| 8. Validación del Instrumento..... | 51 |
| 9. Escalas para la Comparación de los Grupos..... | 51 |

CAPITULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

| | |
|----------------------------------|----|
| 1. Análisis del grupo total..... | 53 |
| 2. Análisis por empresas..... | 57 |
| 2.1 Xerox de Venezuela..... | 57 |
| 2.2. CANTV..... | 61 |
| 2.3 Banesco..... | 65 |
| 2.4 Pepsi Cola..... | 69 |

| | |
|--|----|
| 3. Relación entre las Dimensiones entre sí..... | 74 |
| 4. Relación entre la Evolución de los Equipos de Trabajo y los Beneficios Socioeconómicos..... | 79 |

CAPITULO V

| | |
|----------------------|----|
| Conclusiones..... | 81 |
| Recomendaciones..... | 83 |

| | |
|---|----|
| Referencias Bibliográficas | 84 |
|---|----|

| | |
|--|-----|
| Anexos | 86 |
| 1. Modelos de los instrumentos..... | 86 |
| 2. Libro de Códigos..... | 92 |
| 3. Cuadros de Datos de Xerox de Venezuela..... | 97 |
| 4. Cuadros de Datos de CANTV..... | 99 |
| 5. Cuadros de Datos de Banesco..... | 101 |
| 6. Cuadros de Datos de Pepsi Cola..... | 103 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Dimensiones de Evolución de los Equipos de Trabajo del Grupo Total..... | 54 |
| Tabla 2 Dimensiones de Beneficios Socioeconómicos del Grupo Total..... | 56 |
| Tabla 3 Dimensiones de Evolución de los Equipos de Trabajo de Xerox..... | 58 |
| Tabla 4 Distribución de los Equipos de Xerox de Venezuela..... | 58 |
| Tabla 5 Dimensiones de Beneficios Socioeconómicos de Xerox..... | 60 |
| Tabla 6 Dimensiones de Evolución de los Equipos de Trabajo de CANTV..... | 62 |
| Tabla 7 Distribución de los Equipos de CANTV..... | 63 |
| Tabla 8 Dimensiones de Beneficios Socioeconómicos de CANTV..... | 64 |
| Tabla 9 Dimensiones de Evolución de los Equipos de Trabajo de Banesco..... | 66 |
| Tabla 10 Distribución de los Equipos de Banesco..... | 67 |
| Tabla 11 Dimensiones de Beneficios Socioeconómicos de Banesco..... | 68 |
| Tabla 12 Dimensiones de Evolución de los Equipos de Trabajo de Pepsi Cola..... | 70 |
| Tabla 13 Distribución de los Equipos de Pepsi Cola..... | 71 |
| Tabla 14 Dimensiones de Beneficios Socioeconómicos de Pepsi Cola..... | 72 |
| Tabla 15 Correlaciones de las dimensiones de la Evolución de los Equipos | 75 |
| Tabla 16 Correlaciones de las dimensiones de los Beneficios Económicos..... | 77 |
| Tabla 17 Correlaciones de las dimensiones de los Beneficios Sociales..... | 78 |

I. RESUMEN

Cada día más en el ámbito empresarial se observa que las organizaciones trabajan bajo un esquema de equipos de trabajo, obteniendo de esta manera resultados superiores a aquellos que se logran de forma individualista. Según la teoría de Equipos de Alto Desempeño de Katzenbach y Smith, los equipos van evolucionando de grupos de trabajo a equipos de alto rendimiento, pasando por pseudo- equipos, equipos potenciales, y equipos reales, mejorando sus habilidades y destrezas y superando cada vez más las metas en la medida que superan una etapa de evolución.

Cabe destacar que las empresas buscan mantener un llamativo para así retener su talento y una forma de hacerlo es mediante el otorgamiento de beneficios socioeconómicos que ayudan al trabajador a mantener niveles satisfactorios de productividad.

Estos factores como lo son los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos motivaron a llevar a cabo esta investigación que tiene como objetivo general, determinar la relación entre la evolución de los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos en un grupo de 4 empresas (Xerox de Venezuela, Cantv, Banesco y Pepsi Cola) del área metropolitana que poseen equipos activos de trabajo, a la cual se le aplicó 2 instrumentos, con preguntas cerradas y varias opciones de respuestas.

Para el análisis de los datos se realizó mediante cálculos estadísticos (medias, desviación típica y correlación) obteniendo como resultado la no existencia de una relación entre las variables estudiadas (evolución de los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos)

INTRODUCCIÓN

Una organización solo existe cuando dos o más personas se unen para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, al no poderlo lograr mediante iniciativa individual, es por eso que las personas constituyen el recurso más valioso de las organizaciones.

Es de hacer notar que motivado a los cambios introducidos en el mundo por la globalización, las organizaciones se han visto en la necesidad de modificar su manera de ejecutar las tareas y funciones mediante la formación de equipos de trabajo, donde todos sus miembros se involucran con el proceso, a fin de lograr resultados más eficientes y productivos en todos los niveles.

Una forma de mantener a los individuos que se laboran en las organizaciones empresariales motivados, podría ser mediante el otorgamiento de Beneficios Socioeconómicos, que le permiten ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a los trabajadores y proporcionándole ventajas a los empleadores de obtener niveles satisfactorios de productividad.

En consideración a lo antes expuesto se decidió realizar esta investigación que permitiera determinar la relación entre la evolución de los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos recibidos por los miembros de estos de estos equipos.

El presente trabajo esta conformado de la siguiente manera:

En la primera parte o capítulo I se encuentran el planteamiento del problema y los objetivos generales y específicos de la investigación.

En el segundo capítulo contiene los lineamientos teóricos que sirven de marco de referencia para el desarrollo del tema en estudio, para tal efecto se hará mención a la descripción los equipos de trabajo, clasificación, tipos de equipos, curva de desempeño de los equipos de trabajo entre otros, y los beneficios Socioeconómicos, su clasificación, finalidad y ventajas, entre otros aspectos.

En el capítulo III se describe todo lo concierne a los aspectos metodológicos utilizados en la realización de la investigación, tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, población y muestra, operacionalización de las variables, recolección de los datos, fase operativa del análisis de los datos, validación de los instrumentos y las escalas para la comparación de los grupos.

En el capítulo IV esta dedicado a la interpretación y análisis de los datos, donde se exponen los datos obtenidos en la investigación mediante el uso de tablas para la visualización de los mismos.

En quinto capítulo contiene las conclusiones a la que se llegaron en el proceso de investigación y las recomendaciones sugeridas para otras investigaciones.

Por último se encuentran los anexos, que contienen los modelos de los instrumentos y los cuadros de datos de cada una de las empresas en estudio.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales depende para vivir; éstas, a su vez, están conformadas de individuos sin las que no podrían existir. Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes que no pueden lograr mediante la iniciativa individual. De esta forma, las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa.

Las organizaciones que consiguen esos objetivos a menudo tienen éxito y tienden a crecer; existiendo así un proceso de reciprocidad entre las personas y las organizaciones: mientras las organizaciones ofrecen incentivos, las personas ofrecen sus contribuciones como retorno.

El mantenimiento de este recurso humano indispensable para la organización requiere de una serie de cuidados, entre los cuales se encuentran los planes de compensación monetaria, higiene y seguridad en el trabajo y los beneficios sociales. Tanto la compensación como los beneficios socioeconómicos forman parte de las recompensas o incentivos que brinda la organización a sus trabajadores para de esta forma mantenerlos satisfechos y motivados. El incentivo para el trabajador es un paquete de beneficios que reciben los miembros de una empresa y, además, perciben alguna otra recompensa no monetaria como posiciones más desafiantes, desarrollo adicional y reconocimiento personal, importantes para cualquier persona.

El sistema de recompensa es un factor básico para inducir al empleado a trabajar en beneficio de la organización. Los planes de beneficios socioeconómicos le facilitan al trabajador muchas cosas, además de ahorrarle esfuerzo y preocupaciones. En muchos casos las personas buscan ingresar a una organización atraídos más allá del salario a recibir, por los beneficios que obtiene por desempeñar un cargo. Así pues, los beneficios socioeconómicos ayudan a la empresa a mantener motivados, mejorar la calidad de vida de los empleados, mejora el clima organizacional y aumenta la productividad en general.

Debido a los cambios ocurridos en el mundo producto de la globalización y otros efectos, la organización se ha visto en la necesidad de modificar su manera de ejecutar sus tareas y funciones; ya que la organización es un sistema abierto y se ve afectada por los todos los factores del ambiente que los rodea. En este sentido ha pasado de una visión mecanicista a una más orgánica o humanista. En la mecanicista existían diversas capas de supervisión y en la cima residía la dirección de la misma, las tareas eran muy específicas y la comunicación sumamente formal. En el estilo humanista, las funciones y tareas son más flexibles y permiten al individuo adaptarse a los requerimientos situacionales, la comunicación es multidireccional, existe una resolución conjunta de problemas y la toma de decisiones es más descentralizadas (Davis y Newstrom. 1983. Pág. 399) y de esta manera es más fácil adaptarse a las situaciones que se presentan en el mundo globalizado en el cual se desenvuelve la organización actual.

La organización actual se observa un achatamiento de la estructura y la involucración de las personas en las tomas de decisiones. La tendencia es la multifuncionalidad de los empleados lo cual requiere mayores competencias especialmente en el mayor uso y rendimiento eficiente del pensamiento y además mayor capacidad de liderazgo y adaptación. Cada vez más se busca trabajar en equipo y en entrenar al personal en la formación y mantenimiento de estos. El modelo de equipo de trabajo ha tenido excelentes resultados en el ámbito competitivo en la cual actúa la organización, "... los equipos se ha convertido en una parte esencial de la forma en la que se están desarrollando los negocios en compañías como General Electric, Hewlett-Packard,...." (ROBBINS Stephen. 1994. Pág. 277) En estos equipos debe existir similitud en los intereses que

persiguen, un sistema de cooperación en la cual se trabaja de forma interdependiente, donde existe apoyo, responsabilidad compartida y complementariedad en las habilidades y destrezas de los miembros. Katzenbach y Smith en su obra *The Wisdom of Teams* plantean que los equipos evolucionan de grupos a equipos de trabajo, donde los miembros del equipo se esfuerza cada vez en el desempeño o el máximo desarrollo de potencialidades, pero en ocasiones dicen llamarse equipos cuando en realidad no lo son verdaderamente. Para evolucionar en un equipo se necesita entre otras cosas que el miembro de este se encuentre satisfecho con lo que realizado y lo que recibe por su labor y una forma de estarlo es mediante un sistema de recompensa bien estructurado. Una de las dimensiones que toman en cuenta Katzenbach y Smith es la remuneración y la necesidad de los miembros en la búsqueda de una compensación colectiva a medida que va pasando de un grupo a un equipo de trabajo, es decir, es un factor importante para la evolución de los equipos de trabajo.

Así es que nace el interés de investigar la relación entre la evolución de los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos que perciben los miembros de estos equipos.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre la evolución de los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de evolución de los equipos de trabajo.
- Determinar los niveles de presencia de los beneficios socioeconómicos.
- Determinar la relación entre la evolución de los equipos de trabajo y los beneficios recibidos por los miembros de estos equipos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. EQUIPOS DE TRABAJO

En 1938 investigaciones hechas por Kurt Lewin y Robert Lippitt acerca de la eficacia de la dirección democrática de los equipos de trabajo fueron publicados en la revista sociometric, en esta investigación se buscaba comparar la vida de un equipo de leadership o dirección democrática con la de un equipo de dirección autoritario o laissez-faire. Los autores se esforzaron por demostrar las ventajas de los equipos democráticos bajo la perspectiva del desarrollo de libertad, las actitudes, las relaciones entre los miembros del grupo y del trabajo realizado. Las primeras investigaciones fueron hechas de forma aisladas, con fines ideológicos, esto para demostrar las ventajas existentes entre las dos formas de trabajo. Con el pasar del tiempo los fenómenos de grupos son estudiados en su totalidad tal y como son percibidos en la realidad. (Mailhiot Bernard. 1975. Pág. 46.)

1.1 Grupos de Trabajo.

El hombre es un ser social que se enfrenta constantemente a trabajar en grupo, perteneciendo a varios grupos creados de forma formal o informalmente, en los cuales se establecen intercambios de experiencias, sentimientos y puntos de vista. El trabajo en grupo permite adoptar decisiones, llegar a conclusiones ricas que aquellas producto del pensamiento individual, además de creación de hábitos, valores, creencias y el perfeccionamiento de las habilidades que permiten lograr cambios en la conducta y la dinámica del grupo.

Puede definirse como dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar metas particulares. (ROBBINS Stephen. 1994. Pág. 277) Por lo general no tiene un propósito claro, sus miembros son definidos por un cargo oficial, no genera un producto de trabajo en conjunto y su liderazgo está determinado por la jerarquía externa.

Existen diversas definiciones tal como la de Gil Rodríguez en su libro Grupos en las organizaciones que los define como “ Los grupos centrados en el trabajo se caracterizan por su diversidad, la gran complejidad de tareas que deben abordar y la variedad de objetivos y funciones que tienen que cumplir. En ellos coexisten diversos influjos: los derivados de su propia dinámica interna, los que provienen de las estructuras formal o informal (en función de las relaciones que los grupos y sus miembros mantiene con otras partes de la organización) y los que tienen su origen en las relaciones con el ambiente externo.”

Los individuos que pertenecen a un grupo satisfacen dos grandes necesidades: la primera es aprender de los demás compartir ideas, sentimientos; y la segunda es actuar con los demás, tomar decisiones, planear el trabajo.

1.2 Clasificación de los grupos por autores

▪ Newcomb, T (1959)

.- Organizados –no organizados

Organizados: Las funciones requeridas para llevar a cabo las tareas se distribuyen y son aceptadas por los miembros.

No organizados: no se observa la condición anterior.

.-Estructurados- no estructurados

Estructurados: Los miembros comparten normas fijas y cada uno de ellos capta las funciones que cada uno de ellos corresponde en términos de alcanzar la meta común.

No estructurados: No se observa la condición anterior.

.-Formales- Informales

Formales: Tiene la misión de cumplir objetivos específicos y tareas concretas relacionadas directamente con la misión de la organización. Se ubican dentro de un sistema u organización social.

Informales: Grupos que aun ubicados dentro de un sistema u organización social, son independientes de ella.

▪ Colley, H (1909)

Primarios- Secundarios

Primarios: Su definición se fundamenta en la consideración del grupo en función a sus diferentes figuras sociales posibles, es decir, caracterizando el aspecto de las relaciones mutuas de los miembros: Las relaciones de los miembros son intensas, cara a cara y predominantemente emocionales, son de tamaño pequeño.

Secundarios: Grupos más amplios en, los que predominan más bien un sentido de pertenencia y no necesariamente implica una relación más o menos sostenida cara a cara.

- **Foulkes, S.H y E. J Anthony (1965)**

.-*Cerrados*: no admiten nuevos miembros.

.-*Lentamente abiertos*: admiten miembros a intervalos o dentro de determinadas circunstancias.

.-*Abiertos*: admite frecuentemente la entrada y salida de miembros.

- **Fiedler (1967)**

.-*Grupos interactuantes*: Es aquél que requiere de un alto grado de coordinación entre miembros ya que la tarea a realizar implica que cada uno de los miembros, termine la parte del trabajo que le corresponde para que el siguiente ejecute su parte.

.-*Grupo coactuante*: El grupo tiene la tarea común que debe cumplir, pero cada uno de sus miembros realiza su trabajo de manera relativamente independiente de los demás. La calidad de la ejecución de cada uno de ellos, depende de la habilidad, capacidad y motivación propias.

.- *Grupo contractuantes*: los miembros del grupo trabajan juntos para negociar y conciliar opiniones antagónicas. Se plantea una especie de regateo o negociación en que se enfrentan puntos de vistas diferentes o bien antagónicos, siendo el objetivo lograr el acuerdo.

1.3 Equipos de trabajo

Cada día los equipos de trabajo en las organizaciones son más populares, en la actualidad es extraño ver una empresa funcionando bajo los esquemas que no sea de los equipos de trabajo, esto debido a que su desempeño supera al desempeño individual, y de esta manera competir con mayor eficacia y eficiencia en el ámbito que la rodea. Los equipos

tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez. (ROBBINS. Stephen. 1994. Pág. 347)

Existen diversas definiciones de los equipos de trabajo ha continuación se presentará algunas de estas:

Eduardo Surdo (1998)

“Los equipos de trabajo es un pequeño número de personas convocadas específicamente por la dirección, comprometida con una finalidad común que sólo se puede lograr por un trabajo complementario e interdependiente de sus integrantes. El equipo de trabajo es un conjunto de personas que, al ir generando un modo particular de hacer las cosas (trabajo en equipo), se van constituyendo como grupo, como una unidad social fuertemente estructurada.”

Jorge Elkin (1985)

“Las organizaciones recurren a la estrategia de constituir equipos de trabajo cuando presentan las siguientes situaciones:

- Necesidad de tomar decisiones que requieren una alta complejidad y consecuencias múltiples para el sistema.
- La integración de las capacidades individuales como un mecanismo para la información y desarrollo de los recursos humanos.
- La necesidad de coordinar actividades y asegurar la consistencia interna de las estructuras organizativas

- La búsqueda de la renovación o cambio como una respuesta a las transformaciones en el medio ambiente(...)

Los equipos de trabajo ofrecen una respuesta dinámica en el tiempo, es decir que permiten elaborar nuevos criterios. Las decisiones de un equipo de trabajo suponen la participación de diversos especialistas cuya intervención no es secuencial sino conjunta”.

María I Civit Ch (2000)

“Los equipos de trabajo es un grupo reducido de personas que alinea sus esfuerzos y compromisos mutuos hacia el logro de un objetivo retador que a su vez está alineado con el (los) objetivo (s) de la organización de la cual forma parte, de manera tal que los intereses individuales se acercan favorablemente a los intereses y demandas de la organización. Dotado de una estructura flexible, determinada por sus propios miembros quienes asumen responsabilidad compartida por ella y que se materializa efectivamente cuando opera como tal; poseen una visión elaborada en conjunto y por lo tanto compartida, que ayuda a definir y a depurar las necesidades del equipo, así como ampliar el poder creativo de la fuerza de trabajo y desafiar el status quo organizacional forzándolo a la innovación y al cambio, es decir, al desarrollo de la organización; sus miembros pueden pertenecer a un mismo sector organizacional o provenir de diferentes sectores sin que esto ocasione conflictos de pertenencia.”

Una característica particular de todos los equipos de trabajo es que genera sinergia que es “la interacción de dos o más agentes o fuerzas de manera tal que los esfuerzos combinados son mayor que la suma de los esfuerzos individuales” (Moran y col. 1996)

Las características de los equipos de trabajo según Cárdenas y Larragaña (1998)son las siguientes:

1. Tienen un propósito claro, compartido, con lo cual el equipo esta comprometido.
2. Poseen metas claras, precisas y altamente retadoras.
3. Existen sistemas de recompensas individuales y colectivas.
4. Existe confianza incondicional entre los miembros y la capacidad de respuesta del equipo.
5. Superan cualquier expectativa de desempeño.
6. Se preocupan permanentemente por el desempeño personal y por el éxito de todos.
7. La visión es elaborada en equipo y es sentida y compartida.
8. Dedican todo el tiempo necesario para alcanzar resultados extraordinarios.
9. Están facultados para compartir varias funciones de dirección y liderazgo.
10. Planean, controlan y mejoran sus propios procesos de trabajo.
11. Fijan sus propias metas e inspeccionan sus propios trabajos.
12. Frecuentemente ellos crean sus propios trabajos y revisas su desempeño como grupo.
13. Pueden preparar sus propios presupuestos y coordinan su trabajo con otros departamentos.
14. Usualmente ordenan materiales, mantienen inventarios y tratan con proveedores.
15. Frecuentemente son responsables de adquirir cualquier nuevo entrenamiento que pudiese necesitar.
16. Pueden contratar su propio reemplazo o asumir la responsabilidad para la disciplina de sus miembros.
17. Toman la responsabilidad por la calidad de sus productos y servicios

1.4 Objetivos de la Formación de Equipos

1. Fijar metas o prioridades, analizar o asignar la forma en que el trabajo será realizado de acuerdo a los roles de los miembros del equipo y sus responsabilidades.

2. Examinar la forma en que el equipo trabaja, es decir, sus procesos (normas, toma de decisiones, comunicación).

3. Explorar la calidad de los miembros de los equipos para así poder explotar las competencias requeridas por este para el cumplimiento de los objetivos.

1.5 Tipos de equipos de Trabajo

Según Stephen Robbins los equipos de trabajo se clasifican en:

- *Equipos solucionadores de problemas:* Los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se puede mejorar los procesos y métodos de trabajo. Muy pocas veces tienen la potestad de implantar las decisiones unilateralmente de las acciones que sugieren.

- *Equipos Autoadministrados:* generalmente está compuesto de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores, incluye el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección. Cuando son totalmente autónomos llegan a cabo la selección de sus propios miembros y hacen de cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros.

- *Equipos Transfuncionales:* está compuestos de empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea.

Peter Drucker plantea que no existe solo una clase de equipo de trabajo y describe cuatro modalidades de equipos, cada una distinta en su estructura organizativa y el comportamiento que exige a sus miembros, estos son:

- *Equipo funcional:* Las tareas y actividades suelen ser especializadas y se realizan de forma secuencial y se considera ideal para actividades que son repetitivas. Los miembros ocupan posiciones fijas que pocas veces abandonan para ayudar a los demás. El requisito básico es que todos conozcan y comprendan la secuencia de las operaciones. Su ventaja es que se puede evaluar de forma individual el aporte de cada uno de los miembros pero se considera como desventaja la inflexibilidad tanto en la actitud de las personas como en el manejo de los procesos.

- *Equipo interactivo:* Los participantes ocupan posiciones fijas pero interdependiente y el contacto y el apoyo entre los miembros es más frecuente y necesario. Es de vital importancia la comunicación entre los miembros siendo especialistas en la visión global del problema planteado, el cual es la optimización de los resultados finales mediante el esfuerzo en conjunto. Las acciones se realizan de forma paralela y no secuencial y se cumple con una planificación rigurosa y siguen al líder.

- *Equipo sincrónico:* Los participantes actúan de forma conjunta sincronizando sus acciones y adaptándose constantemente a las fortalezas y debilidades de los miembros. Cada uno de los miembros debe poseer flexibilidad y los conocimientos para afrontar las necesidades cambiantes de las situaciones que se le presentan y si es necesario cubrir a otro participante para cumplir sus funciones ante una contingencia inesperada la cual actúan de forma automática. El liderazgo es rotativo dependiendo de la situación esta basado en aspecto técnicos. El que trabaja y rinde es el equipo, los individuos solo aportan para el éxito global y entre menor es el número de las personas que trabajan en él mayores son las posibilidades de éxito.

1.6 Diferencias entre Grupo y Equipo de Trabajo

Un grupo de trabajo es la suma total de la contribución individual; un equipo de trabajo el impacto o la actuación de los individuos no se considera en forma individual sino que se requiere de un trabajo colectivo.

En los grupos no existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor a la suma total de los insumos; pueden dar consejos y comprometerse con los demás, sin embargo, ellos no toman responsabilidad por los resultados que obtengan las personas que ellos orientaron.

En los equipos se requiere responsabilidad tanto mutua como individual, el desempeño de ellos es más que la suma de sus partes. El simple hecho de llamar a un grupo equipo de trabajo no mejora la manera automáticamente su desempeño.

1.7 Curva de Desempeño de los Equipos de Trabajo

La esencia de la múltiple definición de equipos es que la alta dirección entienda y se esfuerce por hacer del desempeño o el máximo desarrollo de potencialidades de un equipo real un elemento, la cual dentro de su organización (KATZENBACH, Jon y SMITH Douglas. 1996)

Evolución de los Equipos de Trabajo

Se constituyen por cinco elementos:

- *Grupo de trabajo*: Este es un conjunto de individuos para quienes no hay necesidad de desempeño de importancia significativa o no se requiere de ellos una mutua transformación hacia grupo. No hay un propósito en común o un deseo general

para todos, no se efectúa desempeño de metas en donde se requiere las habilidades colectivas y la responsabilidad mutua.

- *Pseudo equipo:* este es un conjunto de personas para quienes no puede ser necesario u oportuno un desempeño significativo, pero quienes no focalizan un desempeño colectivo y no están realmente llevándolo a cabo. No hay un grupo interesado en buscar un propósito en común ni en ejecutar metas determinadas, además el grupo puede llamarse a sí mismo equipo.

Los pseudo grupos son los más débiles de todos los grupos en términos de desempeño. Ellos casi siempre son los que menos constituyen al desempeño que necesitan tener los grupos de trabajo en las organizaciones porque su interacción se hace con cada desempeño individual de un miembro en particular. Estos son menos que la suma del potencial de las partes.

- *Equipo Potencial:* Este es un conjunto de personas para quienes hay una clara necesidad de desempeño significativo y quienes están realmente orientados a mejorar el mismo. Típicamente a este tipo de grupo le falta claridad en el propósito, las metas, unión en el trabajo en función a los productos, además no tienen establecido una mutua responsabilidad.

La experiencia sugiere a las organizaciones que forman bastantes equipos potenciales, esto en consenso con los directores, ya que la mayor posibilidad de mejorar el desempeño en cualquier punto de la curva está en la evolución de equipos potenciales a los equipos reales.

- *Equipo Real:* este es el que esta conformado por un pequeño número de personas con destrezas complementarias, que están conformados en comité, tiene un propósito en común y metas de las cuales ellos mismos son mutuamente responsables.

- *Equipo de alto Rendimiento:* Este es un grupo en el que se encuentran todas las condiciones de equipo real y sus miembros se reúnen también en forma de comité, siempre abarca más de los que se le establece.

Los equipos de alto desempeño no solo tienen una actuación significativa por encima de los demás otros equipos, también tienen una expectativa razonable y dan membresía.

1.8 Ventajas de los Equipos de Trabajo (Eduardo Surdo 1998)

1. Óptimo Rendimiento: La producción del equipo es alta. La producción, es ese trabajo que el equipo ha definido y asumido como suyo. Todos se sienten involucrados en lo que se realiza.

2. Excelente Calidad: Es el fruto de la alta responsabilidad entre los integrantes del equipo. Sienten que son parte del esfuerzo del equipo. Existe una conciencia colectiva del objetivo a cumplir.

3. Problemas mejor resueltos: Hay una sabiduría colectiva. Se obtiene mejores soluciones dado que los miembros provienen de áreas diferentes y poseen conocimientos muy diversos.

4. Decisiones eficaces: Se reduce el tiempo de aplicación y respuesta a los posibles problemas que se presentan. Hay una mejor aceptación de las decisiones porque los miembros las sienten suyas, no han sido impuestas.

5. Flexibilidad: El grupo se crea con facilidad, aprende a enfrentarse a nuevos retos e incorpora nuevos miembros según las tareas. Los equipos se forma y se disuelven dependiendo de las necesidades de la organización.

6. Alta Moral del Grupo: Los intereses individuales tienen coincidencia con los fines y objetivos comunes, todo esto genera colaboración y una utilización eficaz de los recursos con lo cual se cuenta para llevar a cabo el trabajo. La comunicación es abierta en la cual todos participan, todos aprenden de la interacción. Los integrantes del grupo se sienten satisfechos y orgullosos por el trabajo que realizan.

7. *Menor oposición en la organización formal:* En la medida que el equipo no significa un cambio permanente de poder dentro de la organización, las oposiciones de ciertos departamentos son menores ante las modificaciones de estructura, de procedimientos y de normas que aplica en la creación de un equipo.

8. *Desarrollo personal de sus integrantes y desarrollo de la propia organización:* Los equipos tienen aportes psicológicos para los miembros. Satisface las necesidades de amistad, apoyo y de afecto, que desarrolla y confirma el sentido de identidad de cada uno de los miembros, mantiene su autoestima la cual reduce la inseguridad y facilita la resolución de problemas existentes entre los miembros. Se logra un mayor desarrollo de la organización al contar con una buena trama de relaciones entre las personas para el desarrollo de proyectos en el futuro.

9. *La Sociabilidad:* Esto ofrece ventajas a la organización. La mayoría de los empleados si el entorno es agradable ayuda a elevar la moral y el espíritu de equipo, fomenta la creatividad para el trabajo en equipo, se comparte la información que se tiene, una mentalidad más abierta a las nuevas ideas,. Mediante la sociabilidad se crea un entorno en el que las personas van más allá de los requerimientos formales para realizar el trabajo, se crea una comunidad para lograr los objetivos para lo cual fue formado el equipo.

2. LOS BENEFICIOS SOCIOECONÓMICOS

El desarrollo de las prestaciones o beneficios adicionales al salario está muy vinculado con el surgimiento de Seguridad Social en los años posteriores a la Primera y Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, su fundamentación se debe al aumento del promedio de vida del hombre de la época pre-industrial, dada la necesidad de asegurar la vejez y la familia de los trabajadores. Los traumas sociales que estremecieron a la Europa del siglo XIX y la evolución de la Edad Moderna hizo comprender a muchos que el sistema utilizado era inhumano y se pidió con la insistencia cada vez mayor que los empleadores asumieran mayores obligaciones y responsabilidades para con sus trabajadores.

Pero el mayor aporte no fue por parte de los empleadores, con el surgimiento en los años 30 de las organizaciones sindicales, los trabajadores hicieron planteamientos importantes en la parte del salario. Sin embargo la práctica de la remuneración complementaria del trabajo no alcanzó mucha relevancia sino después de la segunda guerra mundial, debido en gran parte a la constitución y fortalecimiento que se le otorgó a los derechos de los trabajadores sobre las prestaciones complementarias hasta lograr su inclusión en los convenios colectivos.

En Venezuela, la aparición de los beneficios complementarios se remonta al principio de siglo en la Industria Petrolera, continuó creciendo con los años y la actualidad es una práctica ampliamente utilizada en las diferentes organizaciones, debido a que tiene como ventaja la reducción de costos ya que los beneficios adicionales no tienen incidencia en las prestaciones sociales, además de motivar al personal y una función de mantenimiento dentro de los esquemas funcionales de la organización.

Cuando las organizaciones tienen políticas acertadas y procedimientos efectivos para el establecimiento de los programas de beneficios ganan reconocimiento y prestigio entre los trabajadores y la comunidad.

Según el autor Idalberto Chiavenato los orígenes de los beneficios socioeconómicos son por diversos factores:

- Actitud del empleado en cuanto a los beneficios.
- Exigencias de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuestas por el gobierno.
- Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea para atraerlos o para mantenerlos.
- Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios
- Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explorar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias.

Muchos de estos beneficios han adquirido obligatoriedad en su prestación por parte de las empresas en su inclusión en el convenio colectivo, sin embargo muchos de ellos no tienen especificación de carácter legal en lo que se refiere a su prestación.

Para el autor José Manuel Villegas (1988) para adoptar un programa de beneficios socioeconómicos deben acogerse a ciertos lineamientos de la empresa que los establece:

- a. Los programas de benéficos económicos y sociales deben ser apoyados conjuntamente por la gerencia y la organización sindical, bien sea por que estos fueran propuestos por una parte u otra de las partes contratantes.
- b. Deben ser costeados preferencialmente en forma conjunta por la empresa y los trabajadores, aunque es usual que la participación de éstos sea menor en casi todos los casos.
- c. Deben ofrecer al trabajador en beneficios tangible o intangible, preferiblemente extensivo o dirigido al bienestar de la familia del trabajador.

d. Deben planificarse y establecerse preferencialmente para la totalidad de los trabajadores, evitando que los mismos se apliquen a grupos selectos. De no poder aplicarlos a la totalidad se debe preferir aplicarlos dentro de los términos del contrato colectivo.

Así pues, el objetivo de los beneficios socioeconómicos es el logro de una adecuada participación de la fuerza de trabajo en la producción de bienes y servicios, con absoluto respeto de la dignidad humana y con la debida consideración de las necesidades económicas y sociales de los trabajadores.

Los costos de los beneficios socioeconómicos pueden ser cubiertos en su totalidad por la empresa, por el trabajador o en partes iguales entre la organización y el trabajador, debe ser una responsabilidad mutua para implementar la cooperación entre ambas partes.

Todo lo relacionado con los beneficios debe estar de acuerdo con la misión, la visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización; igualmente deben buscar un equilibrio entre las compensaciones directas (asignación básica, remuneración) y las compensaciones indirectas. Las prestaciones se diseñan en búsqueda de: (Morales y Velandia. 2001)

- Competitividad externa frente al mercado de mano de obra.
- Eficacia en los costos.
- Atender las preferencias de los empleados.
- Cumplir con la normativa legal.
- Que estén alineadas con las estrategias globales de retribuciones.

2.1 Clasificación de los Beneficios Socioeconómicos por los diferentes Autores

Organización Internacional del Trabajo

A. *Pagos en Compensación* de los cuales no se efectúan ningún tipo de trabajo (días feriados, vacaciones, etc.)

B. *Contribuciones obligatorias o Voluntarias a los regímenes de seguridad social*, destinadas a cubrir gastos por las diferentes contingencias de enfermedades, vejez, cesantía, maternidad y accidentes personales, donde se beneficia únicamente el trabajador o inclusive miembros de su familia.

C. *Pago del costo de algunos servicios*: comedores, escuelas, guarderías, planes recreativos, cajas de ahorro, subsidios, bonificaciones por nacimiento, matrimonio o muerte, ayuda para la adquisición de viviendas, entre otras.

D. *Pago de indemnizaciones* en caso de despido por exceso de personal.

José Manuel Villegas (1988)

A. *Programas de Tipo Financiera*: son aquellas que originan un pago directo o indirecto en dinero. Dentro de esta categoría se suele incluir la mayoría de los incentivos que se otorgan por concepto de producción y otros programas que son recibidos en forma monetaria por el trabajador. Son: fondos de ahorros, Sistema de préstamos, Planes de Pensiones y Jubilaciones, Planes de Becas, Planes de Hospitalización, Cirugía y Maternidad, Seguros de Vida, Seguros de Accidentes, Planes de Adquisición de Acciones, Bonificaciones por Transporte y Vivienda.

B. *Programas de Profesional*: Se refiere a aquellos servicios que pueden prestarse al trabajador por especialistas que estén o no dentro de la organización. Tiene la

característica de ser eminentemente voluntarios y se da más que todo en los países con bajos niveles de desarrollo cultural y social, en donde los servicios profesionales son escasos. Servicios Médicos, Servicio Social, Servicios Educativos, Servicios de Asesoramiento Profesional.

C. Programas Recreativos o de Otro Tipos: Son actividades recreacionales y de otro tipo orientadas básicamente a facilitar la práctica deportiva y recreacional. Tiene relación directa con la imagen de la organización. Son: Planes Vacacionales, Planes Deportivos, Programas Culturales y Artísticos, Servicios Alimentarios, Servicios de Transporte, Servicios de Vivienda, Comisariatos, Guarderías Infantiles.

Gary Dessler (1994)

A. Prestaciones de Remuneración Complementarias: prestaciones por tiempo no trabajado. Incluyen Seguro de desempleo, pago por vacaciones y días feriados, pago por enfermedad, liquidación y prestaciones complementarias por desempleo, seguro de vida, seguros de hospitalización médico y de incapacidad.

B. Prestaciones de Retiro: proporciona un ingreso cuando legan a una edad avanzada. Incluyen: planes de pensión, cuentas individuales para el retiro.

C. Prestaciones de Servicio para los Empleados: son diferentes facilidades que otorga el empleador que en algún momento es utilizado por el trabajador. Son: guarderías, ahorros, planes recreativos, etc.

Idalberto Chiavenato (2000)

Los beneficios sociales están destinados a tres áreas de vida:

- En el ejercicio del cargo.
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa.
- Fuera de la empresa, en la comunidad.

Están clasificados de acuerdo:

1. En cuanto a sus exigencias. Pueden ser:

- *Beneficios legales*: Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos.

- *Beneficios Voluntarios*: Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por la negociación colectiva

2. En cuanto a su naturaleza. Pueden ser:

- *Beneficios monetarios*: Concedidos en dinero a través de la nómina, generan obligaciones sociales que se derivan de ellos.

- *Beneficios no monetarios*: Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios.

3. En cuanto a los objetivos: Se clasifican en:

- *Planes asistenciales:* Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad.
- *Planes Recreativos:* Servicios y beneficios que buscan proporcionar condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo.
- *Planes Supletorios:* Servicios y beneficios que buscan proporcionar ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida.

2.2 Finalidad de la Aplicación de los Beneficios Socioeconómicos por Parte de la Empresa

1. *Ventaja Competitiva:* Ofrecer un paquete competitivo no monetario les da una ventaja de atraer y conservar a los empleados.

2. *Mejoramiento de la seguridad personal del empleado y de su moral:* Cuando los empleados piensan que el empleador les brinda cierta protección contra inseguridades económicas su moral mejora y disminuye la ansiedad.

3. Los patronos pueden proporcionar la protección contra las contingencias propias de la vida moderna con mayor economía. (LAYA Daniel y LUCHSINGER Pablo.1996)

2.3 Convención Colectiva del Trabajo

Los actores de las Relaciones Industriales tienden a establecer una red normativa de control la interacción entre ellos y las relaciones de trabajo.

La normativa laboral puede expresarse en variadas formas, sin embargo, La Convención Colectiva representa el cuerpo de regla más usado en las relaciones de trabajo en una empresa, sector o industria determinada, cuya elaboración es el producto de la interacción y negociación de los actores principales: empresarios y trabajadores. El Convenio Colectivo de Trabajo hace su aparición junto con el fortalecimiento de movimiento obrero, es decir, es un logro de las organizaciones sindicales, como lo resalta Iván Torres en su libro sobre la Contratación Colectiva que el Contrato Colectivo es la resultante de la acción de masas laborantes y las circunstancias históricas donde se desarrolló su gestión.

La Ley del Trabajo define la Convención Colectiva de Trabajo en su artículo 507 como:

“Aquella que se celebra entre uno o varios sindicatos o federaciones o confederaciones sindicales de trabajadores, de una parte, y uno o varios patronos o sindicatos o asociaciones de patronos, de la otra, para establecer las condiciones conforme a las cuales se debe prestar el trabajo y los derechos y obligaciones que corresponde a cada una de las partes.”

De igual manera El Convenio Colectivo puede llevarse a cabo mediante una Reunión Normativa Laboral y la Ley del Trabajo la define en su artículo 529 como:

“Uno o varios sindicatos, federaciones o confederaciones sindicales de trabajadores, o uno o varios patronos o sindicatos de patronos, podrán solicitar del Ministerio del ramo la convocatoria de una reunión Normativa Laboral para negociar y suscribir una convención colectiva de trabajo con efectos para determinada rama de actividad.”

En cualquier Convención Colectiva de trabajo existen diferentes cláusulas para establecer las obligaciones de las partes negociantes para el autor John Simmons puede ser: (LAYA Daniel y LUCHSINGER Pablo.1996)

- *Cláusulas Generales:* Son aquellas cuyo contenido no encuentra una definición monetaria, pero que sin embargo permiten determinar la amplitud o extensión de algunas de las cláusulas o de la totalidad de contrato, o que determinan conceptos o establecen definiciones que permiten posteriormente una mejor interpretación de las obligaciones de las partes.

- *Cláusulas Económicas:* son aquellas cuyo contenido encuentra una real y verdadera contrapartida al esfuerzo del trabajador incorporado al proceso productivo, bien sea bajo la expresión intelectual o física.

- *Cláusulas Sindicales:* Son las que en cierta forma identifican a la organización sindical como tercer beneficiario de la relación laboral.

- *Cláusulas Sociales:* Son aquellas que constituyen en general, formas mediatas de remuneración en las que fundamentalmente se aprecia unas especies de características: su condición humana, lo relativo a sus proyecciones sociales y familiares

2.4. Ventajas de los Beneficios Socioeconómicos

Para Idalberto Chiavenato en su obra de Administración de Personal los beneficios deben tener ventajas para ambas partes (Trabajadores y empresarios)

Para la organización:

- Elevan la moral de los empleados.
- Reducen la rotación y el ausentismo.
- Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa.
- Aumentan el bienestar del empleado.
- Facilitan el reclutamiento y la retención del personal.
- Aumentan la productividad y disminuyen el costo unitario del trabajo.
- Demuestran las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados.
- Reducen molestias y quejas.
- Promueven las relaciones públicas con la comunidad.

Para el empleado:

- Ofrecen ventajas no expresadas en dinero.
- Ofrecen asistencia para la solución de problemas personales.
- Aumentan la satisfacción en el trabajo.
- Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual.
- Ofrecen medios para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados.
- Reducen los sentimientos de inseguridad.
- Ofrecen oportunidades adicionales de lograr estatus social.
- Ofrecen remuneración extra.

- Mejoran las relaciones con la empresa.
- Reducen las causas de insatisfacción.

2.5 Incentivos Grupales

“Cada día las empresas optan por los incentivos a los equipos de trabajo, esto porque favorecen a todos sus miembros en función de los resultados globales obtenidos. Cuando a cada miembro se le paga el incentivo en base en el desempeño de su equipo, se genera una motivación para que los miembros se apoyen entre sí y sugieran formas de perfeccionar y planear mejor las tareas” (Morales y Velandia. 2001). Cada día las empresas trabajan en equipos de trabajo lo cual desvirtúa los incentivos individuales y cede el paso a los incentivos grupales, lo que tiene una serie de ventajas y desventajas para la organización entre las cuales se mencionan:

Ventajas:

- Se crea una cultura de colaboración entre los miembros del equipo y se espera que las relaciones entre los miembros mejoren.
- Es más fácil fijar los parámetros de rendimiento y la medición se puede realizar con mayor precisión, para la cual la verificación del trabajo deja de ser indispensable.
- Los miembros del equipo se prestan apoyo mutuo y hacen que la fluidez de los procesos sea mayor.
- Con los costos son más pequeños se pueden dar incentivos más grandes.
- El monto global de incentivos tiene mayor estabilidad, por lo tanto, la inversión en salarios para estos equipos se hace más constantes.
- Se pueden otorgar a mayor número de trabajadores.
- Se obtiene mejor actitud ante los cambios tecnológicos o de métodos de trabajo.
- Disminuye la supervisión puntual y los costos de supervisión.

- El propio grupo corrige el comportamiento de los miembros que lo integran para que logren mejores resultados.
- Se logra mayor aceptación en la rotación de los puestos de trabajo que tengan características similares y se puede ubicar al trabajador en el puesto donde mejor se desempeñe.
- Disminuye el tiempo de adiestramiento formal.
- Se sustituye la conducta individualista-competitiva por la fuerza del equipo, debido a que los miembros comparten objetivos y dependen unos de otros para lograr los resultados.

Desventajas:

- La más importante es que no existe una relación directa entre los incentivos y el desempeño individual.
- Cuando el grupo es muy heterogéneo en cuanto a la producción individual, los más eficientes se sienten desmotivados en contar con un equipo con baja productividad, es por ello lo importante de la homogeneidad de los equipos en destreza, intereses y compatibilidad social.
- Cuando el entorno laboral es hostil, los equipos se pueden convertir en un foco de conflictos constantes.
- La gerencia media puede estimar que pierde, en parte, su libertad para la toma de decisiones.

Para adoptar un plan de incentivos en equipo deben tomarse las siguientes consideraciones:

- Contar con equipos pequeños, debido a que los equipos grandes se percibe menos relación entre el esfuerzo individual y las recompensas.
- Que los equipos sea homogéneos para evitar conflictos e intereses diferentes.

- Conformar los equipos cuando la organización esté estructurada por procesos es más fácil, de no ser así es necesario establecer los procesos de trabajo a seguir por los integrantes del equipo.

Existen diferentes tipos de incentivos, pueden ser según el tipo de pago, los cuales comprende los planes a destajo, basados en el ahorro de tiempo, en comisiones, beneficios compartidos, participación en las ganancias, opciones a acciones y también existe según la frecuencia del pago que pueden ser a corto o a largo plazo. El pago de los incentivos grupales depende de las políticas de la empresa y de las estrategias que esta tenga.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Investigación

Existen diferentes estrategias para alcanzar las interrogantes que se plantearon en un problema de investigación, así pues, considerando los objetivos que se propusieron, se ajusta un tipo de investigación descriptivo, lo cual permitió como su nombre lo indica, describir situaciones y eventos, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y correlacional ya que describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

“ La investigación descriptiva se singulariza, como su nombre lo indica, por su carácter esencialmente descriptivo. Esta tiende a exponer los componentes del fenómeno por estudiar, cuando hace la enumeración detallada de sus características, rasgos o atributos” (Juan Brunet Bordeleu. 1987).

Se trata entonces de una investigación no experimental donde no se manipuló intencionalmente las variables sino que se observaron tal y como se dan en la realidad, los sujetos fueron observados en su ambiente natural, en su realidad. Este tipo de investigación no se constituye la situación ni se manipulan la variable independiente, los sujetos ya pertenecen a un grupo determinado de la variable independiente (Hernández Sampieri. 1994.Pág. 184, 185).

Así pues, la investigación se basó en describir el comportamiento de las variables consideradas, midiendo la relación existente entre ellas, es decir, se describieron las características de los equipos de trabajo y de los beneficios socioeconómicos de los equipos de trabajo y como paso siguiente se determinó la relación entre el nivel de evolución de dichos equipos tomando en cuenta la curva de desempeño de los equipos propuesta por Katzenbach y Smith en su obra *The Wisdoms of Teams* y los beneficios socioeconómicos que reciben los miembros de estos equipos.

2. Diseño de Investigación

Como el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la evolución de equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos se realizó un diseño transeccional, la cual recolecta los datos en un momento y en un tiempo único, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado (Hernández Sampieri.1994. Pág. 186). Es por ello que los datos fueron recolectados de fuentes primarias, es decir, directamente de la realidad enmarcado en un diseño de campo en la cual el estudio fue realizado en el medio donde se presenta las situaciones concretas permitiendo así cerciorarse las condiciones de los datos que se recolectan, además, cuando se realiza una investigación en el medio organizacional se realiza en los lugares donde se encuentran los empleados. (Juan Brunet Bordeleu. 1987).

3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis de la investigación fueron personas: Individuos que participan en los equipos de trabajo de las muestras escogidas.

4. Población y Muestra

Para la realización de la investigación se tomó dos poblaciones; la primera representada por los equipos de trabajos activos en organizaciones de la Zona Metropolitana de Caracas; y la segunda representada por las personas que integran dichos equipos de trabajo. De cada una de las poblaciones consideradas se tomaron una muestra representativa para de esta manera obtener conclusiones semejantes a las que se lograría si se estudiará todas las organizaciones y todos los equipos considerados en la investigación.

En la muestra de los equipos activos en las organizaciones de la zona metropolitana, quedaron seleccionadas cuatro empresas repartiéndose de la siguiente manera: Xerox de Venezuela con 10 equipos seleccionados, con un promedio de 4 personas por equipo; CANTV con 6 equipos, con un promedio de 4 personas por grupo; Banesco con 5 equipos con 5 personas por equipo; y por último Pepsi Cola con 4 equipos activos con un promedio de 4 personas por equipo. A todas y cada una de las personas seleccionadas se le aplicó los cuestionarios de manera simultanea, de forma anónima.

5. Operacionalización de las variables

Operacionalización en términos de las respuestas que los sujetos dan en cuestionario al efecto

5.1 EVOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Es el grado de crecimiento de los equipos de trabajo en función al desempeño de los mismos.

Definiciones:

Indicadores:

Propósito

Objetivo: Se refiere al “porqué” y “para qué” del equipo, la razón por la cual debe responder.

Metas: son las tareas específicas a realizar por el equipo. Clarificar de lo que se quiere hacer, cuando, donde y con quien.

Visión: Resultado deseado de la actividad del equipo. Si es compartido debe satisfacer las aspiraciones y necesidades colectivas del equipo. Engloba visiones personales de cada miembro con relación al trabajo a realizar.

Identidad: Es el grado en que el equipo se reconoce como tal o tiene claro los roles y funciones que lo caracterizan.

Contribución al logro de objetivos.

Compromiso y apoyo: es lo que caracteriza el tipo de relación entre los miembros del equipo y afecta directamente los retos de desempeño planteado.

Dedicación: es el número de horas utilizadas para alcanzar las metas y lograr el objetivo del equipo.

Desempeño: Medición del nivel del logro del equipo en función de las metas planteadas y el éxito de las acciones planificadas.

Encuentro: Es la cantidad y calidad del tiempo compartido con el equipo, no solo en horas de trabajo, sino también en situaciones sociales.

Confianza: grado de credibilidad entre los miembros del grupo, producto de la correspondencia entre las expectativas expresadas y las acciones realizadas para alcanzarlas.

Reconocimiento

Sistema de Recompensa Formal: son los sistemas de evaluación de desempeño cuya consecuencia afecta la remuneración personal y su reconocimiento social en la empresa. Puede ser individual o colectivo.

Desarrollo Personal: es el nivel de destrezas técnicas cognitivas, de la relación humana, entre otras, de los miembros de un equipo que favorecen el logro de resultados.

Liderazgo: Función directiva que puede estar otorgada formalmente a un integrante o que puede ser función compartida o rotativa.

5.2 BENEFICIOS SOCIOECONÓMICOS

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estos constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Definiciones

Indicadores

Económicos

Bonificaciones Especiales: Es la ayuda económica por eventos especiales del trabajador (Matrimonio, nacimientos de hijos, fallecimientos).

Préstamos para la adquisición de vivienda: Es la operación financiera que proporciona dinero de forma inmediata para obtener una vivienda.

Préstamos personales: es una operación financiera que proporciona dinero inmediatamente para gastos, pagaderos en un determinado tiempo.

Becas: Concesión de dinero para realizar estudios de cualquier grado (post-grado, especialización. Bachillerato, pre-grado, entre otras).

Viáticos: asignación de dinero de lo necesario para el sustento de un viaje.

Gastos de representación: Asignación de dinero a un individuo para publicidad de la empresa.

Vacaciones: Disfrute de días libres remunerados (15 días min.) cuando tenga un año ininterrumpido de servicio.

Utilidades: pago de beneficios obtenidos por la empresa al trabajador (15 días min.).

Bonificación por cumplimiento de metas: asignación de dinero por el lograr las metas que estaban propuestas por la organización.

Bonificación por utilidades generadas por el equipo: es la asignación de dinero cuando los miembros del equipo generan alguna utilidad a la que deben cumplir por requerimiento de la empresa.

Bonificación por mejoramiento de procedimiento: asignación de dinero cuando el equipo tiene la facilidad de innovar el procedimiento con que lleva a cabo el trabajo y de esta manera mejora los resultados de desempeño del equipo.

Bonificación por superación de indicadores: es la retribución monetaria por mejorar los indicadores en que tiene la empresa con lo cual categoriza el trabajo como beneficiosos para la empresa.

Bonificación por incorporación de nuevos negocios: es la retribución en dinero por agregar nuevos negocios para la empresa la cual le brinde un beneficio adicional al obtenido sin ellos.

Sociales

Alimentación: es la asignación monetaria de ticket destinados al consumo de alimentos.

Asociación Recreativas: Disfrute de instalaciones recreacionales para los trabajadores.

Transporte: unidades para el traslado del personal desde diferentes sectores hasta el lugar de trabajo.

Vestimenta: Asignación de vestido necesario para el desempeño de la labor.

Plan de Hospitalización, Cirugía y Maternidad: es un plan de seguro que le proporciona al trabajador y los miembros de su familia cobertura para atención médica privada hasta montos determinados.

Seguros de vida: Disfrute de póliza colectiva de vida, cancelada por la empresa que ampara cierta cantidad en muerte natural o muerte por accidente laboral.

Asistencia Médica: Servicio médico interno completamente gratuito durante la jornada de trabajo.

Asignación de Vehículo: Concesión de vehículo propiedad de la empresa para el transporte de un trabajador.

5.3 Cuadro de Operacionalización.

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES | # DE ITEMS | |
|-------------------------------------|--|-------------|---------------------|----|
| Evolución de los equipos de trabajo | Propósito | Objetivo | 1 | |
| | | Metas | 2 | |
| | | Visión | 10 | |
| | | Identidad | 12 | |
| | Contribución al logro de objetivos. | | Compromiso y apoyo | 4 |
| | | | Dedicación | 11 |
| | | | Desempeño | 6 |
| | | | Encuentro | 9 |
| | | | Confianza | 5 |
| | Reconocimiento | | Sistema de | 3 |
| | | | Recompensa Formal | |
| | | | Desarrollo Personal | 7 |
| | | | Liderazgo | 8 |

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES | # DE ITEMS |
|------------------------------------|-------------------|---|--------------|
| BENEFICIOS SOCIO- ECONÓMICOS | Económicos | Bonificaciones Especiales | 9 |
| | | Préstamos para la adquisición de vivienda | 3 |
| | | Préstamos personales | 5 |
| | | Becas | 7 |
| | | Viáticos | 11 |
| | | Gastos de representación | 13 |
| | | Vacaciones | 1 |
| | | Utilidades | 15 |
| | | Bonificación por cumplimiento d metas | 17 |
| | | Bonificación por utilidades generadas por equipo | 18 |
| | | Bonificación por mejoramiento de procedimiento | 19 |
| | | Bonificación por superación de indicadores | 20 |
| | | Bonificación por incorporación de nuevos negocios | 21 |
| | | | Alimentación |

| | | | |
|--|-----------------|--|----|
| | Sociales | Asociación Recreativas | 10 |
| | | | |
| | | Transporte | 6 |
| | | Vestimenta | 8 |
| | | Plan de Hospitalización, Cirugía y Maternidad | 16 |
| | | Seguros de vida | 4 |
| | | Asistencia Médica | 14 |
| | | Asignación de Vehículo | 2 |

6. Recolección de Datos.

Los instrumentos para la recolección de los datos fueron cuestionarios con preguntas cerradas con varias alternativas de respuestas. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables.

En el caso de la evolución de equipos de trabajo se utilizó el cuestionario de desempeño de equipos de Katzenbach y Smith en *The Wisdom of Team*, cuenta con 12 (doce) preguntas con aspectos como liderazgo, compromiso y apoyo, metas, propósito, desarrollo personal, visión, entre otras, con cuatro alternativas de respuesta que coinciden con el tipo de equipo con el que se identifican. Este cuestionario fue aplicado de manera autoadministrada, la cual se le entregará al respondiente y este consignó la respuesta deseada.

En cuanto a los beneficios socioeconómicos igualmente se aplicará un cuestionario con ítems ordenados, que cuenta con 21 preguntas con dos posibilidades de respuestas (positiva o negativa). Se aplicará también de forma autoadministrada.

7. Fase Operativa del Análisis de Datos.

Después de la escogencia de la muestra necesaria para realizar el estudio y solicitar el apoyo necesario en cada una de las empresas a la cual fue aplicado el instrumento, se procedió a entregar a las personas encargada en las empresas para conceder las encuestas a cada una de las personas que se le aplicó el cuestionario, es decir, individuos que trabajan en equipos de trabajo. Luego fueron recogidos en la fecha pautada para su posterior análisis de cada uno de los instrumentos.

Para el posterior análisis se procedió a codificar cada una de las respuestas de los cuestionarios en cuestión, asignándole un valor a cada respuesta, esto para cada uno de los cuestionarios utilizados, describiendo de esta forma la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos de lo que se componen (Ver Anexo 2).

Una vez obtenidos todos los cuestionarios de cada una de las organizaciones seleccionadas se procedió a vaciar la data en el programa SPSS (Paquete Estadísticos para Ciencias Sociales) que fue desarrollado por la Universidad de Chicago para el calculo de todos los análisis estadísticos. Para cada uno de los instrumentos se calcularon las medidas de tendencia central como la media aritmética, la cual representa el promedio aritmético de la distribución; y la desviación típica, es el promedio de desviaciones de las puntuaciones con respecto a la media; permitiendo de esta manera apreciar la percepción de tiene cada uno de los miembros de los equipos el nivel de evolución en la cual se encuentran y la presencia o ausencia de los beneficios socioeconómicos. Igualmente mediante este paquete SPSS se calculó el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas (Evolución de los Equipos de Trabajo y los Beneficios Socioeconómicos) para determinar el nivel de relación que existe entre las variables, lo cual fue planteado como objetivo de la investigación. De igual manera, en oportunidades fue utilizado el programa de Excel para realizar algunos cálculos necesarios para llevar a cabo la investigación.

8. Validación de los Instrumentos

La validez de los instrumentos utilizado para la recolección de la información será mediante un “juicio de expertos”, donde se seleccionó una muestra impar de expertos en el área a estudiar, la cual se les entregará una copia al instrumento a aplicar. Cada experto marcó al formato la correspondencia entre el ítems y los objetivos de la investigación, una vez obtenido esto se analizó las opiniones de los jueces y fueron considerados validos aquellos ítems en donde existía correspondencia con los objetivos de la investigación.

Los expertos tomados en cuenta para dicha validación fueron realizadas por tres profesionales expertos en el área que se estaba trabajando. Uno de ellos fue un Psicólogo Industrial la cual revisó el instrumento y estuvo de acuerdo en la congruencia entre los objetivos y los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información. Otro de los expertos fue el tutor del trabajo de investigación el cual experto en el área de Equipos de Trabajo la cual revisó los instrumentos y dio su respuesta de aprobación en cuanto a la correspondencia de los objetivos con los instrumentos a utilizar. Por último fue un Gerente de Adiestramiento de una de las empresas a la cual se le aplicó el cuestionario e igualmente lo revisó y estuvo de acuerdo con los instrumentos y su validez.

“La validez, en términos generales, se refiere a grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir “ (Hernández Sampieri.1994)

9. Escalas para la Comparación de los Grupos

Nivel de Evolución de los Equipos de Trabajo

- 0-1 Pseudo Equipo
- 1.1-2 Equipo Potencial
- 2.1-3 Equipo Real
- 3.1- 4 Equipo de Alto Rendimiento

Beneficios Socioeconómicos

Niveles de Presencia de los Beneficios.

0-0.5 Bajo

0.51-1 Alto

Estado de las Variables

(Evolución de los Equipos de Trabajo y Beneficios Socioeconómicos)

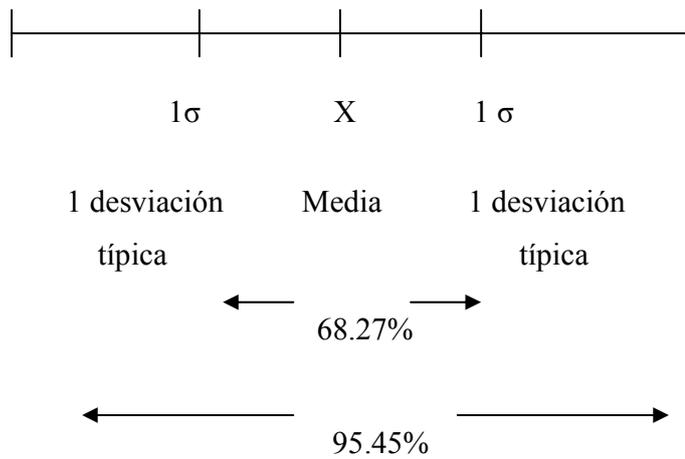
X = media

σ =desviación típica

Bajo

Medio

Alto



CAPITULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

1. ANÁLISIS DEL GRUPO TOTAL

1.1 Evolución de Equipos de Trabajo

Para la realización de la investigación se aplicaron 104 encuestas en total, distribuidas en 4 empresas, empleando los mismos cuestionarios a todos los individuos las cuales evidenciaron los siguientes resultados:

| Media Aritmética | Desviación Típica |
|------------------|-------------------|
| 3.00 | 0.89 |

La totalidad de los sujetos encuestados consideran que su equipo de trabajo se ubica en el nivel de evolución de *Equipos Reales*, lo que significa que consideran equipos con destrezas complementarias entre los miembros, con metas claras y un propósito de la cual todos son responsables.

La distribución de los datos se observa entre un puntaje mínimo de 2,11 y un máximo de 3.89 con una media de 3.00, lo que quiere decir, el 68.27% de los datos se agrupan en la porción media de la escala de 0 a 4. Del 68.27% de la población que se ubica en la porción media, el 46.15% se sitúa en la media baja y el 50,96% se ubica en la media

alta. En base a la escala para la comparación de grupos, el 46.15% que se sitúan en la zona media baja se ubica en *equipos reales* y el 50.96% que se sitúa en la zona media alta, se ubica en *equipos de alto rendimiento*.

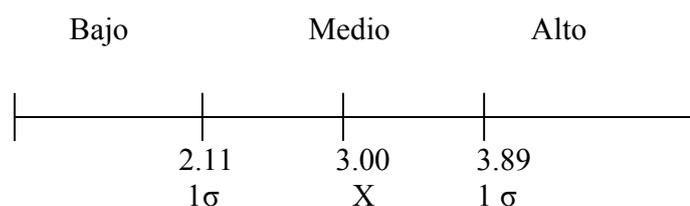


Tabla 1

| Dimensiones | Media | Desviación | Minim | Maxim | Porcentaje | |
|------------------------|-------|------------|-------|-------|------------|------------|
| | | | | | Media Baja | Media Alta |
| Proposito | 3,44 | 0,74 | 2,71 | 4,18 | 36,55 | 63,44 |
| Metas | 3,20 | 0,84 | 2,36 | 4,04 | 45,12 | 54,87 |
| Sistemas de Recompensa | 2,73 | 1,29 | 1,44 | 4,02 | 21,33 | 78,66 |
| Compromiso y Apoyo | 3,29 | 0,80 | 2,49 | 4,08 | 37,17 | 62,82 |
| Confianza | 3,23 | 0,69 | 2,54 | 3,92 | 61,7 | 38,29 |
| Desempeño | 2,70 | 0,92 | 1,78 | 3,62 | 30,55 | 69,44 |
| Desarrollo Personal | 3,03 | 0,94 | 2,09 | 3,97 | 61,66 | 38,33 |
| Liderazgo | 2,40 | 1,09 | 1,31 | 3,50 | 55,55 | 44,44 |
| Encuentro | 2,13 | 0,91 | 1,22 | 3,05 | 35,13 | 64,86 |
| Visión | 3,09 | 0,86 | 2,23 | 3,95 | 11,29 | 88,70 |
| Dedicación | 3,48 | 0,70 | 2,78 | 4,18 | 34,04 | 65,95 |
| Identidad | 3,21 | 0,86 | 2,36 | 4,07 | 43,2 | 56,79 |

En la tabla 1 se muestra la media y la desviación típica de cada una de las dimensiones que conforman la evolución de los equipos de trabajo, donde de igual modo se observa los puntajes mínimo y máximo de cada dimensión. El 68.27% de cada una de las dimensiones se agrupan en la porción media de la escala de 0 a 4, observándose los porcentajes de cada dimensión que se ubican en la parte media alta y media baja de la escala.

1.2 Beneficios Socioeconómicos

| Media Aritmética | Desviación Típica |
|------------------|-------------------|
| 0.48 | 0.43 |

La totalidad de los sujetos encuestados consideran que poseen un *nivel bajo* de los beneficios socioeconómicos con una media de 0.48. La distribución de los datos se observa entre los puntajes mínimo de 0.05 y un máximo de 0.91, lo que quiere decir, el 68.27% de los datos se agrupan segmento medio de la escala. Un 46.15% se ubican en la zona media baja y según la escala para la comparación de grupos se ubica en *nivel bajo de beneficios* y el 50.96% se localiza en la parte media alta de la escala se ubica en *nivel alto de beneficios*.

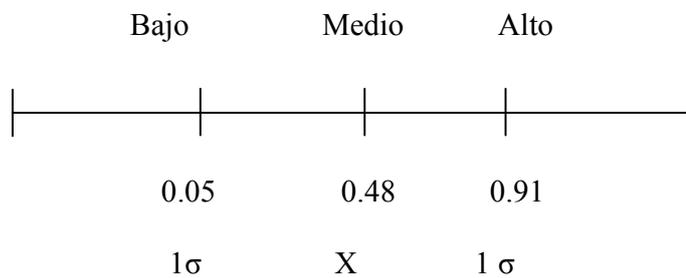


Tabla 2

| Dimensiones | Media | Desviación | Mínimo | Máximo | Porcentaje | |
|------------------------------|-------|------------|--------|--------|------------|------------|
| | | | | | Media baja | Media Alta |
| Vacaciones | 0,83 | 0,38 | 0,38 | 1,21 | 17,3 | 82,69 |
| Asignación de Vehículo | 0,09 | 0,28 | 0,28 | 0,37 | 8,65 | 91,34 |
| Prestamo para Adquisición de | 0,27 | 0,45 | 0,45 | 0,72 | 73,07 | 26,92 |
| Seguro de Vida Colectivo | 0,77 | 0,42 | 0,42 | 1,19 | 25 | 75 |
| Prestamo Personales | 0,44 | 0,50 | 0,50 | 0,94 | 57,69 | 42,3 |
| Transporte | 0,23 | 0,42 | 0,42 | 0,65 | 76,92 | 23,07 |
| Becas | 0,31 | 0,46 | 0,46 | 0,77 | 70,19 | 29,8 |
| Vestimenta | 0,51 | 0,50 | 0,50 | 1,01 | 51,92 | 48,07 |
| Bon. Especiales | 0,84 | 0,37 | 0,37 | 1,21 | 16,34 | 83,65 |
| Recreación | 0,37 | 0,48 | 0,48 | 0,85 | 63,46 | 36,53 |
| Viáticos | 0,85 | 0,36 | 0,36 | 1,21 | 15,38 | 84,61 |
| Cestaticket | 0,53 | 0,50 | 0,50 | 1,03 | 53,84 | 46,15 |
| Gastos de Representación | 0,18 | 0,39 | 0,39 | 0,57 | 79,8 | 20,19 |
| Asistencia Médica | 0,43 | 0,50 | 0,50 | 0,92 | 59,61 | 40,38 |
| Utilidades | 0,89 | 0,31 | 0,31 | 1,20 | 10,57 | 89,42 |
| Seguro HCM | 0,86 | 0,35 | 0,35 | 1,21 | 13,46 | 86,53 |
| Bon. por cumplimiento de M | 0,41 | 0,49 | 0,49 | 0,91 | 67,3 | 32,69 |
| Bon. por utilidades generada | 0,36 | 0,48 | 0,48 | 0,84 | 64,42 | 35,57 |
| Bon. por mejoramiento de pr | 0,32 | 0,47 | 0,47 | 0,78 | 68,26 | 31,73 |
| Bon. por superación de indic | 0,38 | 0,49 | 0,49 | 0,86 | 61,53 | 38,46 |
| Bon. por incorporación de n | 0,23 | 0,42 | 0,42 | 0,65 | 76,92 | 23,07 |

En la tabla 2 se observa las medias y las desviaciones típicas de cada una de las dimensiones que conforma la variable beneficios socioeconómicos, del mismo modo, se muestra los puntajes mínimo y máximo de las dimensiones. Cada una de las dimensiones tiene el 68.27% de los datos distribuidos en la porción media de la escala, y se evidencia los porcentajes que tienen cada una en la zona media baja y la zona media alta de la escala.

2. ANÁLISIS POR EMPRESA

2.1 XEROX DE VENEZUELA

2.1.1 Evolución de los Equipos de Trabajo

| Empresa | Media Aritmética | Desviación Típica |
|---------|------------------|-------------------|
| Xerox | 3.0738 | 0.9877 |

En la organización *Xerox de Venezuela* fueron seleccionados 10 equipos de trabajos con un promedio de 4 individuos por equipo, con un total de 44 sujetos encuestados.

La totalidad de los sujetos consideran que su equipo de trabajo se ubica en el nivel de evolución de un *equipo de alto rendimiento* por lo que son equipos en condiciones reales, que se reúnen también en forma de comité, y de esta forma abarcan más de lo establecido, con una expectativa razonable y que dan membresía.

Los datos se distribuyen en un puntaje mínimo de 2.09 y un máximo de 4.05 con una media de 3.07, por lo que el 68.27% de los datos se agrupan en la zona media de la escala 0 a 4, con un 38.63% en la media baja y un 59.09% en la media alta de la escala. Según la escala para la comparación de grupos, el 38.63% se ubica en *equipos reales* y el otro 59.09% se ubica en *equipos de alto rendimiento*.

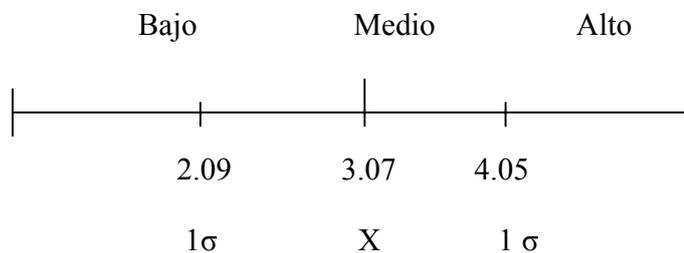


Tabla 3

| Dimensiones | Media | Desviación | Minim | Maxim | Porcentaje | |
|------------------------|-------|------------|-------|-------|------------|------------|
| | | | | | Media Baja | Media Alta |
| Proposito | 3,39 | 0,81 | 2,57 | 4,20 | 38,46 | 61,53 |
| Metas | 3,39 | 0,81 | 2,57 | 4,20 | 36,58 | 63,41 |
| Sistemas de Recompensa | 2,80 | 1,23 | 1,56 | 4,03 | 28,2 | 71,79 |
| Compromiso y Apoyo | 3,34 | 0,75 | 2,60 | 4,09 | 46,15 | 53,84 |
| Confianza | 3,39 | 0,62 | 2,77 | 4,00 | 51,21 | 48,78 |
| Desempeño | 2,61 | 0,95 | 1,67 | 3,56 | 33,33 | 66,66 |
| Desarrollo Personal | 3,05 | 0,99 | 2,06 | 4,03 | 28,57 | 71,42 |
| Liderazgo | 2,73 | 1,21 | 1,52 | 3,94 | 35,29 | 64,70 |
| Encuentro | 2,45 | 1,04 | 1,41 | 3,50 | 69,23 | 30,76 |
| Visión | 3,14 | 1,03 | 2,11 | 4,16 | 44,44 | 55,55 |
| Dedicación | 3,45 | 0,76 | 2,69 | 4,22 | 39,39 | 60,60 |
| Identidad | 3,16 | 0,89 | 2,27 | 4,05 | 44,11 | 63,33 |

En la tabla 3 se observa las medias y las desviaciones típica de cada una de las dimensiones que constituyen la variable evolución de los equipos de trabajo, de igual manera se muestran los puntajes mínimo y máximo de cada una de las dimensiones. En cada una de estas dimensiones el 68.27% de los datos se ubican en la porción media de la escala y se presenta de igual forma los porcentajes que se ubican en el área media baja y media alta de la escala.

Distribución por equipo

Tabla 4

| Equipos | N° person | Media | Desviación | Min | Max | Porcentaje | |
|---------|-----------|-------|------------|------|------|------------|------------|
| | | | | | | Media Baja | Media alta |
| 1 | 5 | 3,15 | 0,95 | 2,20 | 4,10 | 40 | 60 |
| 2 | 4 | 2,81 | 1,07 | 1,74 | 3,88 | 50 | 50 |
| 3 | 4 | 3,15 | 0,85 | 2,30 | 4,00 | | 100 |
| 4 | 5 | 3,07 | 0,88 | 2,19 | 3,95 | 20 | 80 |
| 5 | 4 | 3,52 | 0,82 | 2,70 | 4,34 | | 100 |
| 6 | 5 | 3,2 | 0,90 | 2,30 | 4,10 | 40 | 60 |
| 7 | 3 | 2,72 | 1,06 | 1,66 | 3,78 | 33,33 | 66,66 |
| 8 | 5 | 2,57 | 1,23 | 1,34 | 3,80 | 60 | 40 |
| 9 | 4 | 3,1 | 0,95 | 2,15 | 4,05 | 50 | 50 |
| 10 | 5 | 3,37 | 0,80 | 2,57 | 4,17 | 60 | 40 |

En la tabla 4 se muestra los cada uno de los equipos seleccionados en *Xerox de Venezuela*, se presenta el N° de personas que integra cada equipo, las medias y las desviaciones típicas, así como los puntajes mínimo y máximo de cada una. El 68.27% de los datos se distribuyen en la porción media de la escala. También se presenta los porcentajes de los datos que se ubican en la porción media baja y media baja de la escala.

2.1.2 Beneficios Socioeconómicos

| Empresa | Media Aritmética | Desviación Típica |
|---------|------------------|-------------------|
| Xerox | 0.6229 | 0.2351 |

La totalidad de los sujetos a la cual se les aplicó los instrumentos en la organización *Xerox de Venezuela* consideran que existe un *nivel alto* de beneficios socioeconómicos.

Los datos se encuentran distribuidos entre un mínimo de 0.39 y un máximo de 0.85 con una media de 0.62, lo que quiere decir, que el 68.27% de los datos se ubican en la porción media de la escala, con 51.16% ubicado en la zona media baja, es decir, según la escala para la comparación de grupos se ubica en un *nivel bajo de beneficios* y el 48.83% restante en la zona media alta de la escala se ubica en un *nivel alto de beneficios*.

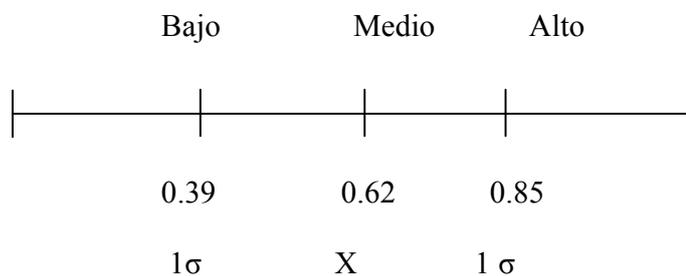


Tabla 5

| Dimensiones | Media | Desviación | Mínim | Maxim | Porcentaje | |
|------------------------------|-------|------------|-------|-------|------------|------------|
| | | | | | Media baja | Media Alta |
| Vacaciones | 0,82 | 0,39 | 0,43 | 1,21 | 18,18 | 81,81 |
| Asignación de Vehículo | 0,18 | 0,39 | -0,21 | 0,57 | 81,81 | 18,18 |
| Prestamo para Adquisición d | 0,20 | 0,41 | -0,20 | 0,61 | 79,54 | 20,45 |
| Seguro de Vida Colectivo | 0,86 | 0,35 | 0,52 | 1,21 | 13,63 | 86,36 |
| Prestamo Personales | 0,43 | 0,50 | -0,07 | 0,93 | 56,81 | 43,18 |
| Transporte | 0,25 | 0,44 | -0,19 | 0,69 | 75 | 25 |
| Becas | 0,36 | 0,49 | -0,12 | 0,85 | 63,63 | 36,36 |
| Vestimenta | 0,84 | 0,37 | 0,47 | 1,21 | 15,9 | 84,09 |
| Bon. Especiales | 0,93 | 0,25 | 0,68 | 1,19 | 6,81 | 93,18 |
| Recreación | 0,41 | 0,50 | -0,09 | 0,91 | 59,09 | 40,9 |
| Viáticos | 0,91 | 0,29 | 0,62 | 1,20 | 9,09 | 90,9 |
| Cestaticket | 1,00 | 0,00 | | | | |
| Gastos de Representación | 0,25 | 0,44 | -0,19 | 0,69 | 75 | 25 |
| Asistencia Médica | 0,14 | 0,35 | -0,21 | 0,48 | 86,36 | 13,63 |
| Utilidades | 0,95 | 0,21 | 0,74 | 1,17 | 4,54 | 95,95 |
| Seguro HCM | 1,00 | 0,00 | | | | |
| Bon. por cumplimiento de M | 0,77 | 0,42 | 0,35 | 1,20 | 22,72 | 77,27 |
| Bon. por utilidades genera | 0,70 | 0,46 | 0,24 | 1,17 | 29,59 | 70,45 |
| Bon. por mejoramiento de pr | 0,68 | 0,47 | 0,21 | 1,15 | 31,81 | 68,18 |
| Bon. por superación de indic | 0,84 | 0,37 | 0,47 | 1,21 | 15,9 | 84,09 |
| Bon. por incorporación de n | 0,52 | 0,51 | 0,02 | 1,03 | 43,18 | 53,81 |

En la tabla 5 se evidencia las medias y las desviaciones típicas de cada una de las dimensiones que conforman la variable beneficios socioeconómicos para la empresa *Xerox de Venezuela*. Se observa de igual manera los puntajes mínimo y máximo para cada una de las dimensiones, en las cuales el 68.27% de sus datos se distribuyen en la parte media de la escala; para cada una de estas dimensiones se muestra los porcentajes de los datos que se encuentran en zona medio baja y medio alta de la escala. Solo existe dos variables que se diferencian de las demás ya que la dimensión *alimentación (Cestaticket)* lo reciben todos los sujetos a la cual fue aplicado el instrumento por lo tanto no puede calcular ni media ni desviación típica, de igual modo ocurre con la dimensión *Seguro HCM* ninguno de los individuos encuestados reciben este beneficio situándola en la misma situación de la variable alimentación, que no se le puede calcular la media y la desviación típica.

2.2 CANTV

2.2.1 Evolución de los Equipos de Trabajo

| Empresa | Media Aritmética | Desviación Típica |
|---------|------------------|-------------------|
| Cantv | 3.0937 | 0.8563 |

La organización *CANTV* fueron seleccionados 6 equipos de trabajo, con promedio de 4 personas por equipo, con un total de 24 sujetos a la cual se le aplicó el instrumento; la totalidad de los sujetos encuestados consideran que su equipo de trabajo es un *equipo de alto rendimiento* lo que implica que son equipos que superan las metas establecidas, que funcionan como un comité con destrezas y habilidades complementarias por lo que produce a la empresa resultados mejores y mayores a los establecidos.

La distribución de los datos se encuentra entre un puntaje mínimo de 2.24 y un máximo de 3.95, con una media de 3.07 por lo que el 68.27% de los datos se ubican en la zona media de la escala, con un 40% situado en la media baja, es decir, según la escala para la comparación se ubica en *equipos reales* y un 60% restante en la media alta que se ubican en *equipos de alto rendimiento*.

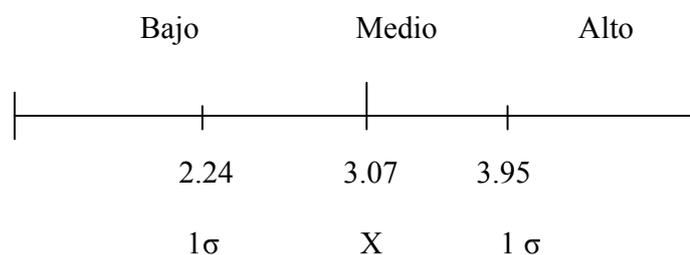


Tabla 6

| Dimensiones | Media | Desviación | Minim | Maxim | Porcentaje | |
|------------------------|-------|------------|-------|-------|------------|------------|
| | | | | | Media Baja | Media Alta |
| Proposito | 3,54 | 0,59 | 2,95 | 4,13 | 39,13 | 60,86 |
| Metas | 3,29 | 0,62 | 2,67 | 3,92 | 46,66 | 58,82 |
| Sistemas de Recompensa | 2,67 | 1,34 | 1,33 | 4,01 | 13,33 | 86,66 |
| Compromiso y Apoyo | 3,42 | 0,78 | 2,64 | 4,19 | 42,85 | 57,14 |
| Confianza | 3,25 | 0,44 | 2,81 | 3,69 | | 100,00 |
| Desempeño | 3,08 | 0,78 | 2,31 | 3,86 | 18,75 | 81,25 |
| Desarrollo Personal | 3,13 | 0,90 | 2,23 | 4,02 | 44,44 | 55,55 |
| Liderazgo | 2,42 | 0,83 | 1,59 | 3,25 | 50,00 | 50,00 |
| Encuentro | 2,13 | 0,45 | 1,68 | 2,57 | 82,60 | 17,39 |
| Visión | 3,08 | 0,50 | 2,58 | 3,59 | 10,00 | 90,00 |
| Dedicación | 3,58 | 0,58 | 3,00 | 4,17 | 34,78 | 65,21 |
| Identidad | 3,54 | 0,66 | 2,88 | 4,20 | 31,81 | 68,18 |

En tabla 6 se observa las medias y las desviaciones típicas de cada una de las dimensiones que constituyen la variable evolución de los equipos de trabajos para la empresa *Cantv*, también se evidencia los puntajes mínimo y máximo de cada una de estas dimensiones, a cual todos sus datos se ubican en el 68.27% de la escala agrupándose de esta manera en la porción media de la escala, y mostrando los porcentajes de aquellos datos que se ubican en la zona media baja y media alta de la escala. Se distingue la dimensión *Confianza* debido a que la totalidad de los datos que se ubican en la parte media de la escala, se sitúan en la zona media alta.

Distribución por Equipo**Tabla 7**

| Equipos | N° person | Media | Desviaci | Min | Max | Porcentaje | |
|---------|-----------|-------|----------|------|------|------------|------------|
| | | | | | | Media Baj | Media alta |
| 1 | 4 | 3,06 | 0,89 | 2,17 | 3,95 | | 100 |
| 2 | 3 | 2,92 | 0,81 | 2,11 | 3,73 | 66,66 | 33,33 |
| 3 | 4 | 3,33 | 0,81 | 2,52 | 4,14 | 50 | 50 |
| 4 | 5 | 2,97 | 1,02 | 1,95 | 3,99 | 40 | 60 |
| 5 | 4 | 3,08 | 0,77 | 2,31 | 3,85 | 50 | 50 |
| 6 | 4 | 3,19 | 0,73 | 2,46 | 3,92 | 50 | 50 |

En la tabla 7 se presenta a cada uno de los equipos a la cual se le aplicó el cuestionario en *CANTV*, muestra el N° de personas que constituyen a cada equipo, la media que determina el nivel de evolución en la cual se ubica en equipo de trabajo, la desviación típica y los puntajes mínimo y máximo de cada uno. El 68.27% de los datos se agrupan en la porción media de la escala de 0 a 4, y se presenta el porcentaje de cada equipo en la cual sus datos se ubican en la zona media baja y media alta de la escala. Cabe destacar que en el equipo 1 todos los datos se encuentran agrupados en el área medio alta de la escala.

2.2.2 Beneficios Socioeconómicos

| Empresa | Media Aritmética | Desviación Típica |
|---------|------------------|-------------------|
| Cantv | 0.2936 | 0.2078 |

En la organización *Cantv* se observa que los sujetos consideran que existe un *nivel bajo* de beneficios que le son otorgados, distribuyéndose sus datos entre un puntaje mínimo de 0.09 y un máximo de 0.49, lo cual evidencia que el 68.27% de los datos se encuentran distribuidos en el área media de la escala, con un 30% en a media baja y un 70% en la media alta de la escala. Según la escala para la comparación de grupos, tanto el

porcentaje que se sitúa en la zona medio baja como la que se localiza en la media alta se ubica en una *nivel bajo de beneficios*

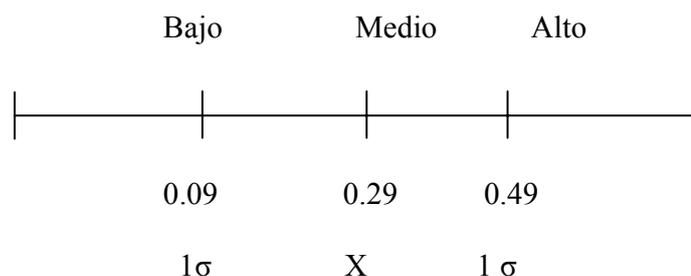


Tabla 8

| Dimensiones | Media | Desviación | Mínimo | Máximo | Porcentaje | |
|------------------------------|-------|------------|--------|--------|------------|------------|
| | | | | | Media baja | Media Alta |
| Vacaciones | 0,71 | 0,46 | 0,24 | 1,17 | 29,16 | 70,83 |
| Asignación de Vehículo | 0,04 | 0,20 | -0,16 | 0,25 | 95,83 | 4,16 |
| Prestamo para Adquisición d | 0,25 | 0,44 | -0,19 | 0,69 | 75 | 25 |
| Seguro de Vida Colectivo | 0,46 | 0,51 | -0,05 | 0,97 | 54,16 | 45,83 |
| Prestamo Personales | 0,25 | 0,44 | -0,19 | 0,69 | 75 | 25 |
| Transporte | 0,13 | 0,34 | -0,21 | 0,46 | 75 | 25 |
| Becas | 0,17 | 0,38 | -0,21 | 0,55 | 87,5 | 12,5 |
| Vestimenta | 0,08 | 0,28 | -0,20 | 0,37 | 91,66 | 8,33 |
| Bon. Especiales | 0,54 | 0,51 | 0,03 | 1,05 | 45,83 | 54,16 |
| Recreación | 0,29 | 0,46 | -0,17 | 0,76 | 70,83 | 29,16 |
| Viáticos | 0,75 | 0,44 | 0,31 | 1,19 | 25 | 75 |
| Cestaticket | 0,21 | 0,41 | -0,21 | 0,62 | 79,16 | 20,83 |
| Gastos de Representación | 0,08 | 0,28 | -0,20 | 0,37 | 91,66 | 8,33 |
| Asistencia Médica | 0,38 | 0,49 | -0,12 | 0,87 | 62,5 | 37,5 |
| Utilidades | 0,75 | 0,44 | 0,31 | 1,19 | 25 | 75 |
| Seguro HCM | 0,63 | 0,49 | 0,13 | 1,12 | 37,5 | 62,5 |
| Bon. por cumplimiento de M | 0,17 | 0,38 | -0,21 | 0,55 | 83,33 | 16,66 |
| Bon. por utilidades generada | 0,21 | 0,41 | -0,21 | 0,62 | 79,16 | 20,83 |
| Bon. por mejoramiento | | | | | | |
| Bon. por superación de indid | 0,04 | 0,20 | -0,16 | 0,25 | 95,83 | 4,16 |
| Bon. por incorporación de n | 0,04 | 0,20 | -0,16 | 0,25 | 95,83 | 4,16 |

En la tabla 8 se presenta la media y la desviación típica de las dimensiones que constituyen la variable beneficios socioeconómicos, se muestra igualmente los puntajes mínimo y máximo que puede tener cada variable, en la cual el 68.27% de los datos se distribuyen la zona media de la escala y se muestra los porcentajes en la que los datos se ubican en la zona media baja y media alta de la escala. Cabe destacar que una de las dimensiones no se menciona debido que ninguno de los empleados a los cuales fue aplicado el cuestionario como es el caso de la *bonificaciones por mejoramiento de procedimiento*, por ende no se puede realizar ningún cálculo a esta dimensión.

2.3 BANESCO

2.3.1 Evolución de los Equipos de Trabajo

| Empresa | Media Aritmética | Desviación Típica |
|---------|------------------|-------------------|
| BanESCO | 2.8083 | 1.0251 |

En la organización *BanESCO* se seleccionaron 5 equipos con 5 personas cada uno, con un total de 20 cuestionarios aplicados. La totalidad de los sujetos encuestados consideran que su equipo de trabajo se ubica en el nivel de evolución de *equipos reales* por lo tanto son equipos con personas que tienen destrezas que se complementan entre sí, teniendo un propósito en común y metas a las cuales están comprometidos.

La distribución de los datos se observa entre los puntajes mínimo de 1.78 y un máximo de 3.82, con una media de 2.80, lo que quiere decir, el 68.27% de los datos se agrupan en la porción media de la escala de 0 a 4, con un 55 % ubicados en la zona media baja, es decir, que según la escala para la comparación de grupos se ubica en *equipos potenciales y reales* y un 45% en la media alta se ubica en *equipos de alto rendimiento*.

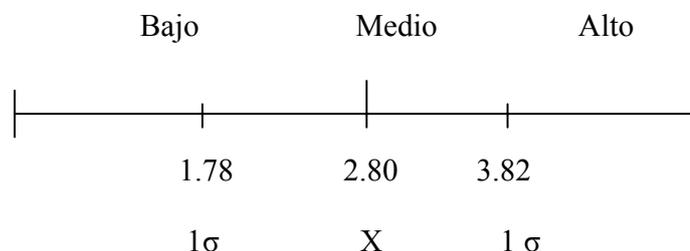


Tabla 9

| Dimensiones | Media | Desviación | Minim | Maxim | Porcentaje | |
|------------------------|-------|------------|-------|-------|------------|------------|
| | | | | | Media Baja | Media Alta |
| Proposito | 3,60 | 0,60 | 3,00 | 4,20 | 30,00 | 70,00 |
| Metas | 2,75 | 0,91 | 1,84 | 3,66 | 37,71 | 64,28 |
| Sistemas de Recompensa | 2,70 | 1,30 | 1,40 | 4,00 | 42,85 | 57,14 |
| Compromiso y Apoyo | 3,00 | 0,97 | 2,03 | 3,97 | 54,54 | 45,45 |
| Confianza | 3,15 | 0,75 | 2,40 | 3,90 | 7,69 | 92,30 |
| Desempeño | 2,45 | 1,00 | 1,45 | 3,45 | 46,15 | 53,84 |
| Desarrollo Personal | 2,75 | 0,97 | 1,78 | 3,72 | 92,30 | 7,69 |
| Liderazgo | 1,90 | 0,91 | 0,99 | 2,81 | 57,14 | 42,85 |
| Encuentro | 1,70 | 0,73 | 0,97 | 2,43 | 56,25 | 43,75 |
| Visión | 3,00 | 0,79 | 2,21 | 3,79 | 21,42 | 78,57 |
| Dedicación | 3,35 | 0,75 | 2,60 | 4,10 | 41,17 | 58,82 |
| Identidad | 3,35 | 0,75 | 2,60 | 4,10 | | 100,00 |

En la tabla 9 se observa las medias aritmética y las desviaciones típicas de cada una de las dimensiones que constituyen la variable evolución de los equipos de trabajo, igualmente los puntajes mínimo y máximo que tiene las dimensiones. En cada una de las dimensiones el 68.27% de los datos se agrupan en la porción media de la escala, mostrando también los porcentajes de los datos que se encuentran en la parte media baja y media alta de la escala. Se observa que la dimensión *Identidad* el 100% de los datos se agrupan en la zona media alta.

Distribución por Equipo**Tabla 10**

| Equipos | N° person | Media | Desviació | Min | Max | Porcentaje | |
|---------|-----------|-------|-----------|------|------|------------|------------|
| | | | | | | Media Baj | Media alta |
| 1 | 5 | 2,6 | 0,99 | 1,61 | 3,59 | 100 | |
| 2 | 5 | 2,72 | 1,11 | 1,61 | 3,83 | 40 | 60 |
| 3 | 5 | 3,05 | 1,00 | 2,05 | 4,05 | 80 | 20 |
| 4 | 5 | 2,87 | 0,96 | 1,91 | 3,83 | 60 | 40 |

En la tabla 10 se evidencia cada uno de los equipos seleccionados en la organización *Banesco*, en donde se presenta el N° de personas que integra cada equipo, la media lo que determina el nivel de evolución en el que se ubica el equipo, la desviación típica y los puntajes mínimo y máximo. La distribución de los datos se ubica en la porción media de la escala de 0 a 4 con un 68.27% de los datos distribuidos en esta área, y se muestra los porcentajes de los datos que se sitúan en la zona media baja y media alta de la escala.

2.3.2 Beneficios Socioeconómicos

| Empresa | Media Aritmética | Desviación Típica |
|---------|------------------|-------------------|
| Banesco | 0.4725 | 0.4998 |

Para la organización *Banesco* los sujetos encuestados consideran que existe un *nivel bajo* de los beneficios socioeconómicos en dicha empresa, con una media de 0.47. La distribución de los datos se ubica entre los puntajes -0.02 y 0.96. Un 68.27% de los datos se agrupan en el área media de la escala de 0 a 4, con un 35% situado en la porción media baja, es decir, según la escala para la comparación de grupos, se ubica en *nivel bajo* y un 65% en la media alta que se ubican en un *nivel alto de beneficios*.

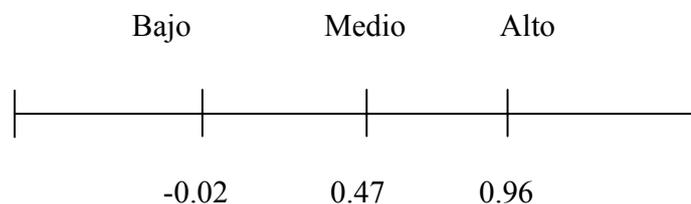


Tabla 11

| Dimensiones | Media | Desviación | Mínimo | Máximo | Porcentaje | |
|------------------------------|-------|------------|--------|--------|------------|------------|
| | | | | | Media baja | Media Alta |
| Vacaciones | 1,00 | 0,00 | | | | |
| Asignación de Vehículo | 0,00 | 0,00 | | | | |
| Prestamo para Adquisición de | 0,50 | 0,51 | -0,01 | 1,01 | 50,00 | 50,00 |
| Seguro de Vida Colectivo | 1,00 | 0,00 | | | | |
| Prestamo Personales | 0,60 | 0,50 | 0,10 | 1,10 | 40,00 | 60,00 |
| Transporte | 0,45 | 0,51 | -0,06 | 0,96 | 55,00 | 45,00 |
| Becas | 0,55 | 0,51 | 0,04 | 1,06 | 45,00 | 55,00 |
| Vestimenta | 0,35 | 0,49 | -0,14 | 0,84 | 65,00 | 35,00 |
| Bon. Especiales | 0,95 | 0,22 | 0,73 | 1,17 | 5,00 | 95,00 |
| Recreación | 0,15 | 0,37 | -0,22 | 0,52 | 85,00 | 15,00 |
| Viáticos | 0,80 | 0,41 | 0,39 | 1,21 | 20,00 | 80,00 |
| Cestaticket | 0,20 | 0,41 | -0,21 | 0,61 | 80,00 | 20,00 |
| Gastos de Representación | 0,25 | 0,44 | -0,19 | 0,69 | 25,00 | 75,00 |
| Asistencia Médica | 0,95 | 0,23 | 0,72 | 1,18 | 5,00 | 90,00 |
| Utilidades | 0,95 | 0,22 | 0,73 | 1,17 | 5,00 | 95,00 |
| Seguro HCM | 0,90 | 0,31 | 0,59 | 1,21 | 10,00 | 90,00 |
| Bon. por cumplimiento de M | 0,15 | 0,37 | -0,22 | 0,52 | 15,00 | 85,00 |
| Bon. por utilidades generada | 0,05 | 0,22 | -0,17 | 0,27 | 95,00 | 5,00 |
| Bon. por mejoramiento | 0,10 | 0,31 | -0,21 | 0,41 | 90,00 | 10,00 |
| Bon. por superación de indic | 0,05 | 0,22 | -0,17 | 0,27 | 95,00 | 5,00 |
| Bon. por incorporación de n | 0,00 | 0,00 | | | | |

En la presente tabla (11) se presenta los cálculos de las medias aritméticas y las desviaciones típicas de cada una de las dimensiones que conforma a la variable beneficios socioeconómicos, se presenta de igual forma los puntajes mínimo y máximo que posee cada dimensión. El 68.27% de los datos de cada una de las dimensiones se ubican en el área

media de la escala, por lo que se presenta los porcentajes de los datos que se ubican en la porción media baja y media alta de la escala.

Sin embargo existen variables que se comportan de manera diferente como en el caso de las *vacaciones y el seguro colectivo* ya que la totalidad de los empleados a la cual fue aplicado en cuestionario le es otorgado este beneficio. También existe el caso de aquellas dimensiones las cuales todos los encuestados no perciben estos beneficios como el caso de *la asignación de vehículo y la bonificación por incorporación de nuevos negocios*, en cualquiera de los casos no se puede calcular ni la medida de tendencia central (media), ni la medida de dispersión (desviación típica).

2.4 PEPSI COLA

2.4.1 Evolución de los Equipos de Trabajo

| Empresa | Media Aritmética | Desviación Típica |
|----------------|-------------------------|--------------------------|
| Pepsi Cola | 2.8645 | 1.0447 |

Para la organización *Pepsi Cola* se seleccionaron 4 equipos con un promedio de 4 personas por equipo, con un total de 16 personas a la cual fue aplicado el cuestionario.

La totalidad de los sujetos encuestados consideran que su equipo de trabajo se ubica en el nivel de evolución de *equipos reales* lo que quiere decir, que son equipos con destrezas y habilidades complementarias entre los miembros, con un propósito común y metas en la cual se encuentran mutuamente comprometidos a llevar a cabo.

El 68.27% de los datos se distribuyen en un puntaje mínimo de 1.82 y un máximo de 3.90, con una media de 2.86, ubicándose en la porción media de la escala, con un 43.75% en media baja, es decir, que según la escala para la comparación de grupos, se ubica en *equipos potenciales y reales* y un 56.25% en la media alta que se ubican en *equipos de alto rendimiento*.

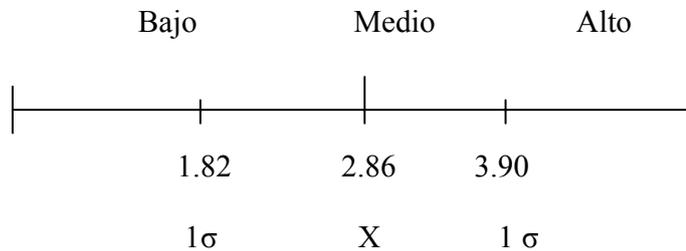


Tabla 12

| Dimensiones | Media | Desviación | Minim | Maxim | Porcentaje | |
|------------------------|-------|------------|-------|-------|------------|------------|
| | | | | | Media Baja | Media Alta |
| Proposito | 3,25 | 0,86 | 2,39 | 4,11 | 33,33 | 66,66 |
| Metas | 3,13 | 0,96 | 2,17 | 4,08 | 20,00 | 80,00 |
| Sistemas de Recompensa | 2,69 | 1,45 | 1,24 | 4,14 | 10,00 | 90,00 |
| Compromiso y Apoyo | 3,31 | 0,70 | 2,61 | 4,02 | 50,00 | 50,00 |
| Confianza | 2,88 | 0,96 | 1,92 | 3,83 | 20,00 | 80,00 |
| Desempeño | 2,69 | 0,87 | 1,81 | 3,56 | 27,27 | 81,81 |
| Desarrollo Personal | 3,19 | 0,83 | 2,35 | 4,02 | 41,66 | 58,33 |
| Liderazgo | 2,13 | 1,09 | 1,04 | 3,21 | 87,50 | 12,50 |
| Encuentro | 1,81 | 0,98 | 0,83 | 2,79 | 66,66 | 33,33 |
| Visión | 3,06 | 0,93 | 2,13 | 3,99 | 64,28 | 35,71 |
| Dedicación | 3,56 | 0,63 | 2,93 | 4,19 | 33,33 | 66,66 |
| Identidad | 2,69 | 0,95 | 1,74 | 3,63 | 63,63 | 36,36 |

En la tabla 12 se muestra los cálculos de las medias aritméticas y desviaciones típicas de cada una de las variables que constituyen la variable evolución de los equipos de trabajo, de igual modo se muestra los puntajes mínimo y máximo de las dimensiones, para cada una de las dimensiones el 68.27% de los datos se distribuyen en la porción media de la escala y se presenta los porcentajes en la cual los datos se distribuyen en el área media baja y media alta de la escala.

Distribución de los Equipos

Tabla 13

| Equipos | N° person | Media | Desviaci | Min | Max | Porcentaje | |
|---------|-----------|-------|----------|------|------|------------|------------|
| | | | | | | Media Baj | Media alta |
| 1 | 5 | 2 | 0,85 | 1,15 | 2,85 | 40 | 60 |
| 2 | 4 | 3,46 | 0,74 | 2,72 | 4,20 | 50 | 50 |
| 3 | 4 | 3,33 | 0,83 | 2,50 | 4,16 | 50 | 50 |
| 4 | 3 | 2,67 | 1,15 | 1,52 | 3,82 | 66,66 | 33,33 |

En la tabla 13 se presenta los equipos a la que se le aplicó el cuestionario en la organización *Pepsi Cola*, se muestra el N° de sujetos que integra cada equipo, la media la cual determina el nivel de evolución en la cual se ubica cada equipo, la desviación típica y los puntajes mínimo y máximo de los equipos, también se presenta los porcentajes de los datos que se distribuyen la porción media baja y media alta de la escala de 0 a 4.

2.4.2 Beneficios Socioeconómicos

| Empresa | Media Aritmética | Desviación Típica |
|------------|------------------|-------------------|
| Pepsi Cola | 0.375 | 0.4848 |

En cuanto a los beneficios socioeconómicos la totalidad de los sujetos a la cual se les aplicó el cuestionario consideran que existe un *nivel bajo* de estos beneficios. La distribución de los datos se observa entre los puntajes mínimo de -0.02 y un máximo de 0.96 , con una media de 0.47 , lo que quiere decir, el 68.27% de los datos se agrupan en la porción media de la escala de 0 a 4, con un 93.75% ubicados en la media baja, es decir, según la escala para la comparación de grupos, se ubica en nivel alto y un 6.25% en la media alta, se ubica en *un nivel alto*.

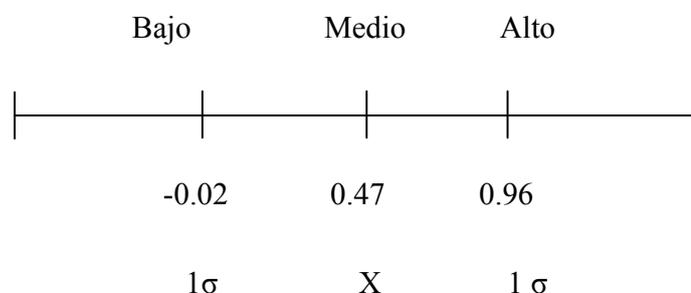


Tabla 14

| Dimensiones | Media | Desviación | Mínim | Maxim | Porcentaje | |
|------------------------------|-------|------------|-------|-------|------------|------------|
| | | | | | Media baja | Media Alta |
| Vacaciones | 0,81 | 0,40 | 0,41 | 1,22 | 12,5 | 87,5 |
| Asignación de Vehículo | 0,00 | 0,00 | | | | |
| Prestamo para Adquisición d | 0,19 | 0,40 | -0,22 | 0,59 | 75,00 | 25,00 |
| Seguro de Vida Colectivo | 0,69 | 0,48 | 0,21 | 1,17 | 25,00 | 75,00 |
| Prestamo Personales | 0,56 | 0,51 | 0,05 | 1,07 | 43,75 | 56,25 |
| Transporte | 0,06 | 0,25 | -0,19 | 0,31 | 93,75 | 6,25 |
| Becas | 0,06 | 0,25 | -0,19 | 0,31 | 93,75 | 6,25 |
| Vestimenta | 0,44 | 0,51 | -0,07 | 0,95 | 43,75 | 56,25 |
| Bon. Especiales | 0,88 | 0,34 | 0,53 | 1,22 | 12,50 | 87,50 |
| Recreación | 0,63 | 0,50 | 0,13 | 1,13 | 37,50 | 62,50 |
| Viáticos | 0,88 | 0,34 | 0,53 | 1,22 | 12,50 | 87,50 |
| Cestaticket | 0,13 | 0,34 | -0,22 | 0,47 | 87,50 | 12,50 |
| Gastos de Representación | 0,06 | 0,25 | -0,19 | 0,31 | 6,25 | 93,75 |
| Asistencia Médica | 0,69 | 0,48 | 0,21 | 1,17 | 31,25 | 68,75 |
| Utilidades | 0,88 | 0,34 | 0,53 | 1,22 | 12,50 | 87,50 |
| Seguro HCM | 0,75 | 0,45 | 0,30 | 1,20 | 25,00 | 75,00 |
| Bon. por cumplimiento de M | 0,13 | 0,34 | -0,22 | 0,47 | 12,50 | 87,50 |
| Bon. por utilidades generada | 0,00 | 0,00 | | | | |
| Bon. por mejoramiento | 0,06 | 0,25 | -0,19 | 0,31 | 93,75 | 6,25 |
| Bon. por superación de indic | 0,00 | 0,00 | | | | |
| Bon. por incorporación de n | 0,00 | 0,00 | | | | |

En la tabla 14 se observa el cálculo de las medias aritméticas y desviaciones de cada una de las dimensiones que constituyen la variable beneficios socioeconómicos para la

empresa *Pepsi Cola*, igualmente se muestra los puntajes mínimo y máximo que tiene cada dimensión, en el cual el 68.27% de los datos se agrupan en la porción media de la escala de

0 a 4, y también se presenta los porcentajes que cada dimensión tiene en el área media baja y media alta de la escala.

Sin embargo existe excepciones que son aquellas dimensiones que la totalidad de los empleados a los cuales fue aplicado el cuestionario respondieron que no gozaban de estos beneficios como es el caso de la *asignación de vehículo, la bonificación por utilidades generadas por el equipo, bonificación por superación de indicadores y bonificaciones por incorporación de nuevos negocios*, por lo cual no se le puede hacer ningún tipo de cálculo.

3. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES ENTRE SÍ

3.1 Evolución de los equipos de trabajo

En la tabla 15 se presenta las correlaciones de las dimensiones que constituyen la variable evolución de los equipos de trabajo, determinando de esta manera la relación existente entre cada una de ellas. Los resultados obtenidos sugieren que las relaciones entre las dimensiones son muy altas, de hecho la correlación más alta que se presenta es de 0.479 como el caso de la correlación entre *metas* y *dedicación*, considerando que las correlaciones son altas a partir de 0.60 por lo en términos generales se evidencia que la relación entre las dimensiones son bajas al punto de obtener correlaciones de 0.053 como es el caso de *metas* y *desempeño*, correlaciones que son despreciables. Las correlaciones que se observan van desde 0.10 hasta 0.49, teniendo en cuenta aquellas correlaciones que son menores a 0. Es por ello, que según los datos recolectados y los resultados obtenidos (correlaciones) la relación entre las dimensiones que constituyen esta variable es fuerte, por el contrario son relaciones débiles las que se presentan. (ver tabla 15 a continuación).

Evolución de los Equipos de trabajo y los Beneficios Socioeconómicos. 75

Tabla 15. Correlaciones

| | | Proposito | Metas | Sistemas de Recompensa | Compromiso y Apoyo | Confianza | Desempeño | Desarrollo Personal | Liderazgo | Encuentro | Visión | Dedicación | Identidad |
|------------------------|------------------------|-----------|--------|------------------------|--------------------|-----------|-----------|---------------------|-----------|-----------|--------|------------|-----------|
| Proposito | Correlación de Pearson | 1,000 | ,341** | ,250* | ,261** | ,258** | ,067 | ,136 | ,198* | ,185 | ,169 | ,377** | ,298** |
| | Sig. (bilateral) | , | ,000 | ,010 | ,007 | ,008 | ,497 | ,169 | ,043 | ,060 | ,086 | ,000 | ,002 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Metas | Correlación de Pearson | ,341** | 1,000 | ,374** | ,347** | ,356** | ,053 | ,374** | ,386** | ,242* | ,405** | ,479** | ,264** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | , | ,000 | ,000 | ,000 | ,591 | ,000 | ,000 | ,013 | ,000 | ,000 | ,007 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Sistemas de Recompensa | Correlación de Pearson | ,250* | ,374** | 1,000 | ,086 | ,181 | -,019 | ,055 | ,258** | ,163 | ,153 | ,265** | ,035 |
| | Sig. (bilateral) | ,010 | ,000 | , | ,385 | ,066 | ,847 | ,581 | ,008 | ,098 | ,121 | ,007 | ,727 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Compromiso y Apoyo | Correlación de Pearson | ,261** | ,347** | ,086 | 1,000 | ,339** | ,144 | ,300** | ,266** | ,199* | ,388** | ,308** | ,366** |
| | Sig. (bilateral) | ,007 | ,000 | ,385 | , | ,000 | ,143 | ,002 | ,006 | ,042 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Confianza | Correlación de Pearson | ,258** | ,356** | ,181 | ,339** | 1,000 | ,156 | ,231* | ,185 | ,306** | ,443** | ,335** | ,462** |
| | Sig. (bilateral) | ,008 | ,000 | ,066 | ,000 | , | ,115 | ,019 | ,060 | ,002 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Desempeño | Correlación de Pearson | ,067 | ,053 | -,019 | ,144 | ,156 | 1,000 | ,189 | ,053 | ,175 | -,016 | ,134 | ,081 |
| | Sig. (bilateral) | ,497 | ,591 | ,847 | ,143 | ,115 | , | ,054 | ,592 | ,076 | ,871 | ,174 | ,416 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Desarrollo Personal | Correlación de Pearson | ,136 | ,374** | ,055 | ,300** | ,231* | ,189 | 1,000 | ,376** | ,312** | ,429** | ,394** | ,258** |
| | Sig. (bilateral) | ,169 | ,000 | ,581 | ,002 | ,019 | ,054 | , | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,008 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Liderazgo | Correlación de Pearson | ,198* | ,386** | ,258** | ,266** | ,185 | ,053 | ,376** | 1,000 | ,353** | ,386** | ,304** | ,385** |
| | Sig. (bilateral) | ,043 | ,000 | ,008 | ,006 | ,060 | ,592 | ,000 | , | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Encuentro | Correlación de Pearson | ,185 | ,242* | ,163 | ,199* | ,306** | ,175 | ,312** | ,353** | 1,000 | ,281** | ,172 | ,336** |
| | Sig. (bilateral) | ,060 | ,013 | ,098 | ,042 | ,002 | ,076 | ,001 | ,000 | , | ,004 | ,081 | ,000 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Visión | Correlación de Pearson | ,169 | ,405** | ,153 | ,388** | ,443** | -,016 | ,429** | ,386** | ,281** | 1,000 | ,465** | ,331** |
| | Sig. (bilateral) | ,086 | ,000 | ,121 | ,000 | ,000 | ,871 | ,000 | ,000 | ,004 | , | ,000 | ,001 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Dedicación | Correlación de Pearson | ,377** | ,479** | ,265** | ,308** | ,335** | ,134 | ,394** | ,304** | ,172 | ,465** | 1,000 | ,284** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,007 | ,001 | ,001 | ,174 | ,000 | ,002 | ,081 | ,000 | , | ,003 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Identidad | Correlación de Pearson | ,298** | ,264** | ,035 | ,366** | ,462** | ,081 | ,258** | ,385** | ,336** | ,331** | ,284** | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,002 | ,007 | ,727 | ,000 | ,000 | ,416 | ,008 | ,000 | ,000 | ,001 | ,003 | , |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

3.2 Beneficios Socioeconómicos

Se caracterizó los beneficios de esta manera:

3.2.1 Beneficios Económicos

Se calcularon las correlaciones para cada una de las dimensiones que conforman los beneficios económicos, evidenciando que las relaciones son débiles, esto considerando que el resultado más alto fue un coeficiente de 0.586 entre las dimensiones *vacaciones y utilidades*, tomando en cuenta que comienza considerar relaciones altas entre variables cuando son mayores de 0.6. De igual manera se observa que existen correlaciones muy bajas como el caso de *gastos de representación y becas* con un coeficiente de 0.008, una relación que se considera despreciable. Así pues, se evidencia una relación muy débil entre las dimensiones que conforma los beneficios económicos. (ver tabla 16)

3.2.2 Beneficios Sociales

Para los beneficios sociales se observa que al igual que los beneficios económicos los coeficientes de correlación son bajos, teniendo como el más alto 0.62 entre seguro de HCM y seguro de vida colectivo, ubicándose en los límites para tomarlo como una relación fuerte, sin embargo el resto de los coeficientes de correlación son bajos, siendo el menor de 0.011 entre las dimensiones recreación y seguro de vida colectivo, pero el resto de los coeficientes son bajos, obteniendo de esta manera relaciones que son débiles entre las dimensiones de los beneficios sociales. (ver tabla 17)

Tabla 16. Beneficios Económicos. Correlaciones

| | | Bonificaciones Especiales | Prestamo para Adquisición de Vivienda | Prestamo Personales | Becas | Viáticos | Gastos de Representación | Vacaciones | Utilidades | Bonificaciones por cumplimiento de Metas | Bonificación por utilidades generadas por el equipo | Bonificación por mejoramiento de procedimientos | Bonificación por superación de indicadores | Bonificación por incorporación de nuevos negocios |
|---|------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------|--------|----------|--------------------------|------------|------------|--|---|---|--|---|
| Bonificaciones Especiales | Correlación de Pearson | 1,000 | -,083 | ,184 | ,295** | ,244* | ,074 | ,485** | ,355** | ,160 | ,220* | ,190 | ,181 | ,057 |
| | Sig. (bilateral) | , | ,400 | ,061 | ,002 | ,013 | ,453 | ,000 | ,000 | ,105 | ,025 | ,054 | ,066 | ,566 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Prestamo para Adquisición de Vivienda | Correlación de Pearson | -,083 | 1,000 | ,289** | ,018 | ,079 | ,274** | -,066 | ,138 | ,019 | -,089 | ,052 | -,022 | -,230* |
| | Sig. (bilateral) | ,400 | , | ,003 | ,856 | ,428 | ,005 | ,505 | ,162 | ,851 | ,370 | ,600 | ,822 | ,019 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Prestamo Personales | Correlación de Pearson | ,184 | ,289** | 1,000 | ,119 | ,004 | ,280** | ,100 | ,117 | ,039 | -,015 | ,017 | ,030 | -,120 |
| | Sig. (bilateral) | ,061 | ,003 | , | ,227 | ,967 | ,004 | ,311 | ,235 | ,698 | ,882 | ,866 | ,762 | ,224 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Becas | Correlación de Pearson | ,295** | ,018 | ,119 | 1,000 | ,227* | ,008 | ,195* | ,162 | ,159 | ,114 | ,083 | ,172 | ,228* |
| | Sig. (bilateral) | ,002 | ,856 | ,227 | , | ,021 | ,933 | ,047 | ,101 | ,106 | ,250 | ,404 | ,081 | ,020 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Viáticos | Correlación de Pearson | ,244* | ,079 | ,004 | ,227* | 1,000 | ,202* | ,087 | ,373** | ,196* | ,094 | ,119 | ,165 | ,170 |
| | Sig. (bilateral) | ,013 | ,428 | ,967 | ,021 | , | ,040 | ,381 | ,000 | ,047 | ,341 | ,229 | ,094 | ,084 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Gastos de Representación | Correlación de Pearson | ,074 | ,274** | ,280** | ,008 | ,202* | 1,000 | -,113 | ,001 | ,260** | ,012 | ,319** | ,302** | ,095 |
| | Sig. (bilateral) | ,453 | ,005 | ,004 | ,933 | ,040 | , | ,255 | ,994 | ,008 | ,900 | ,001 | ,002 | ,335 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Vacaciones | Correlación de Pearson | ,485** | -,066 | ,100 | ,195* | ,087 | -,113 | 1,000 | ,586** | -,080 | ,128 | -,016 | -,013 | -,051 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,505 | ,311 | ,047 | ,381 | ,255 | , | ,000 | ,417 | ,197 | ,874 | ,895 | ,607 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Utilidades | Correlación de Pearson | ,355** | ,138 | ,117 | ,162 | ,373** | ,001 | ,586** | 1,000 | ,098 | ,190 | ,100 | ,202* | ,040 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,162 | ,235 | ,101 | ,000 | ,994 | ,000 | , | ,321 | ,053 | ,312 | ,040 | ,687 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Bonificaciones por cumplimiento de Metas | Correlación de Pearson | ,160 | ,019 | ,039 | ,159 | ,196* | ,260** | -,080 | ,098 | 1,000 | ,355** | ,434** | ,560** | ,560** |
| | Sig. (bilateral) | ,105 | ,851 | ,698 | ,106 | ,047 | ,008 | ,417 | ,321 | , | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Bonificación por utilidades generadas por el equipo | Correlación de Pearson | ,220* | -,089 | -,015 | ,114 | ,094 | ,012 | ,128 | ,190 | ,355** | 1,000 | ,400** | ,503** | ,403** |
| | Sig. (bilateral) | ,025 | ,370 | ,882 | ,250 | ,341 | ,900 | ,197 | ,053 | ,000 | , | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Bonificación por mejoramiento de procedimientos | Correlación de Pearson | ,190 | ,052 | ,017 | ,083 | ,119 | ,319** | -,016 | ,100 | ,434** | ,400** | 1,000 | ,581** | ,166 |
| | Sig. (bilateral) | ,054 | ,600 | ,866 | ,404 | ,229 | ,001 | ,874 | ,312 | ,000 | ,000 | , | ,000 | ,092 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Bonificación por superación de indicadores | Correlación de Pearson | ,181 | -,022 | ,030 | ,172 | ,165 | ,302** | -,013 | ,202* | ,560** | ,503** | ,581** | 1,000 | ,424** |
| | Sig. (bilateral) | ,066 | ,822 | ,762 | ,081 | ,094 | ,002 | ,895 | ,040 | ,000 | ,000 | ,000 | , | ,000 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |
| Bonificación por incorporación de nuevos negocios | Correlación de Pearson | ,057 | -,230* | -,120 | ,228* | ,170 | ,095 | -,051 | ,040 | ,560** | ,403** | ,166 | ,424** | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,566 | ,019 | ,224 | ,020 | ,084 | ,335 | ,607 | ,687 | ,000 | ,000 | ,092 | ,000 | , |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 |

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 17. Beneficios Sociales. Correlaciones

| | | Cestaticket | Viáticos | Transporte | Vestimenta | Seguro HCM | Seguro de Vida Colectivo | Asistencia Médica | Asignación de Vehículo |
|--------------------------|------------------------|-------------|----------|------------|------------|------------|--------------------------|-------------------|------------------------|
| Cestaticket | Correlación de Pearson | 1,000 | ,131 | -,032 | ,538** | ,325** | ,123 | -,413** | ,291** |
| | Sig. (bilateral) | , | ,184 | ,750 | ,000 | ,001 | ,213 | ,000 | ,003 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 103 | 104 |
| Viáticos | Correlación de Pearson | ,131 | 1,000 | ,107 | ,062 | ,356** | ,209* | ,099 | ,131 |
| | Sig. (bilateral) | ,184 | , | ,279 | ,535 | ,000 | ,033 | ,318 | ,184 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 103 | 104 |
| Transporte | Correlación de Pearson | -,032 | ,107 | 1,000 | ,081 | ,160 | ,137 | ,150 | ,075 |
| | Sig. (bilateral) | ,750 | ,279 | , | ,415 | ,105 | ,164 | ,131 | ,450 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 103 | 104 |
| Vestimenta | Correlación de Pearson | ,538** | ,062 | ,081 | 1,000 | ,090 | ,056 | -,261** | ,302** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,535 | ,415 | , | ,363 | ,571 | ,008 | ,002 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 103 | 104 |
| Seguro HCM | Correlación de Pearson | ,325** | ,356** | ,160 | ,090 | 1,000 | ,620** | ,078 | ,126 |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | ,000 | ,105 | ,363 | , | ,000 | ,432 | ,201 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 103 | 104 |
| Seguro de Vida Colectivo | Correlación de Pearson | ,123 | ,209* | ,137 | ,056 | ,620** | 1,000 | ,105 | ,169 |
| | Sig. (bilateral) | ,213 | ,033 | ,164 | ,571 | ,000 | , | ,293 | ,087 |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 103 | 104 |
| Asistencia Médica | Correlación de Pearson | -,413** | ,099 | ,150 | -,261** | ,078 | ,105 | 1,000 | -,128 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,318 | ,131 | ,008 | ,432 | ,293 | , | ,197 |
| | N | 103 | 103 | 103 | 103 | 103 | 103 | 103 | 103 |
| Asignación de Vehículo | Correlación de Pearson | ,291** | ,131 | ,075 | ,302** | ,126 | ,169 | -,128 | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,003 | ,184 | ,450 | ,002 | ,201 | ,087 | ,197 | , |
| | N | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 103 | 104 |

**· La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*· La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

4. RELACIÓN ENTRE LA EVOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y LOS BENEFICIOS SOCIOECONÓMICOS.

4.1 Grupo Total.

El estudio de correlación entre las variables Evolución d los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos, existe una correlación positiva pero leve con un coeficiente de correlación de 0.11 , lo que quiere decir, que independientemente de la percepción que tienen los individuos de la evolución de su equipos, los beneficios socioeconómicos son tienen una relación directa con la evolución de sus equipos, puede ser atribuidos a las otras dimensiones que conforman la variable evolución de los equipos de trabajo pero no la dimensión de recompensa.

4.2 Por Empresa

| Empresa | Coef. de Correlación |
|----------------|-----------------------------|
| Xerox | 0.2852 |
| Cantv | 0.2755 |
| Banesco | 0.0326 |
| Pepsi Cola | 0.7197 |

En el presente cuadro se evidencia los coeficientes de correlación entre las variables evolución de los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos, las dos variables tomadas en cuenta para realizar la presente investigación. Cada una de las organizaciones a la cual se les aplicó el instrumento se le calculó este coeficiente dado como resultado relaciones entre variables que son débiles con excepción de solo una empresa. Para la organización *Xerox de Venezuela* se evidencia un coeficiente de correlación bajo con tal solo 0.28 y de forma parecida se le acerca la organización *CANTV* con solo 0.27 como coeficiente, obteniendo de esta manera una relación débil en estas dos organizaciones; como caso especial se observa la

empresa *Banesco* que presenta un coeficiente muy bajo, con solo 0.03 un coeficiente que se acerca mucho a 0, por ende se puede decir que no existe ninguna relación entre las variables (evolución de los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos) para esta empresa. De forma diferente se percata el coeficiente para la organización Pepsi Cola, la cual es la única de las cuatro empresas tomadas en cuenta para esta investigación que obtiene un coeficiente alto, enmarcando de esta manera una relación fuerte solo para esta organización, se podría decir entonces, que es la excepción de las organizaciones a la cual se le aplicó el instrumento.

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta el análisis de los resultados obtenidos en esta investigación y con el apoyo en la base teórica empleada, se concluye que, se cumplió con los objetivos planteados, como fueron determinar la relación entre la evolución de los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos recibidos por los miembros de estos equipos, mediante aspectos como propósito, metas, desempeño, desarrollo personal, liderazgo, entre otras; determinar el nivel de presencia de los beneficios socioeconómicos mediante factores tales como: vacaciones, utilidades, seguro HCM, alimentación (Cestaticket), entre otras.

Para la recolección de la información pertinente se hizo posible a través de la aplicación de dos instrumentos que garantizaron al estudio la confiabilidad de los datos obtenidos, como resultado del proceso de validación, para su análisis se utilizó cálculos estadísticos mediante programas especializados en estadística como SPSS.

De esta manera, de la muestra escogida de los equipos activos en organizaciones de la zona metropolitana y de los integrantes de estos equipos, constituida por cuatro empresas (Xerox de Venezuela, CANTV, Banesco, Pepsi Cola) se concluye que se encuentran en un nivel de evolución de Equipos Reales conformado por un número pequeño de personas, con destrezas complementarias y con propósito y metas a la cual se encuentran comprometidos. En cuanto a los beneficios socioeconómicos se evidencia una ausencia de los beneficios otorgados a todos los miembros de los equipos.

De las cuatro empresas a las que se le fueron aplicados los instrumentos, dos de ellas, Xerox de Venezuela y CANTV, son poseedoras de equipos de alto rendimiento que abarcan

más de lo establecido, y dan membresía. Las otras dos organizaciones poseen equipos reales, según la teoría de equipos de alto desempeño de Katzenbach y Smith.

En cuanto a los beneficios socioeconómicos las empresas estudiada evidencia que existe un nivel bajo, sin embargo, según la escala elaborada solo una de estas organizaciones Xerox de Venezuela tiene un nivel alto de beneficios con una media de 0.62.

Para cada una de las dimensiones que conforman las variables (evolución de los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos) mediante la operacionalización de las variables se realizó un análisis de la desviación típica, elaborando una escala para determinar su estado, dando como resultado que todas y cada de las dimensiones tanto del grupo total como de cada una de las empresas se ubican en la zona media con un 68.27% de los datos concentrados en esta área.

También se consideró calcular las correlaciones entre las dimensiones, en la cual se evidenció que las relaciones son débiles, esto basándose en los coeficientes de correlación calculado.

Una vez realizado el análisis de la correlación entre las variables, se detectó que no existe relación entre las variables, con excepción de la empresa Pepsi Cola que tuvo un coeficiente de correlación alto, lo que quiere decir que en esa organización si existe una relación entre estas, cabe destacar que cada una de las organizaciones poseen características diferentes que pueden ser determinantes a la hora de realizar un estudio.

RECOMENDACIONES

En base a la no existencia de una relación entre las variables estudiadas se determinó que la evolución de los equipos de trabajo puede estar asociada a otros factores relacionados con el trabajo (adiestramiento, clima organizacional, reconocimiento, entre otras) el cual no es objeto de este trabajo de investigación, factor que puede servir como punto de referencia para otras investigaciones.

Estos resultados no son generalizables por las características de estudio, esto debido a que es una muestra específica, y la evolución de los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos dependen en cierto grado de aspectos organizacionales, propio de cada empresa.

Entre las limitaciones que se presentaron para la realización de este estudio imposibilidad de acceso en algunas empresas para obtener la información necesaria

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CHIVENATO, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Caracas.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. Mc Graw Hill.
- DESSLER, Gary. (1994). Administración de Personal. Sexta Edición. Prentice Hall.
- FAINTEIN, Héctor. (1997). De la Gestión de Equipos Eficaces. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- HERNÁNDEZ, Roberto y otros. (1998). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Mc Graw Hill. Colombia.
- IZAGUIRRE, Auristela y TORRES, Arely. (1998). Evolución de Equipos de Trabajo y la Satisfacción Laboral en sus Miembros en el Contexto de TPM. Tesis. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

- KATZENBACH, Jon y SMITH Douglas. (1996). **The Wisdom of Teams**. Primera Edición. CECSA. México
- LAYA, Daniel y LUCHSINGER, Pablo. (1996). **La Privatización en Venezuela y los Beneficios Socioeconómicos de los Trabajadores**. Tesis. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- MORALES, Juan Antonio y VELANDIA, Néstor. (2001). **Salarios. Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones**. Mc Graw Hill. Colombia
- ROBBINS, Stephen. (1994). **Comportamiento Organizacional**. Sexta Edición. Prentice Hall. México.
- SABINO, Carlos. (1976). **El Proceso de Investigación**. El Cid Editor. Caracas.
- SÁNCHEZ, Cesar. (2001). **Manual de Equipos de Trabajo**. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- SPIEGEL. Murria. (1991). **Estadística**. Mc Graw Hill. España
- VILLEGAS, José Manuel. (1988). **Administración de Personal**. Ediciones VEGA. SRL. Caracas.

X. ANEXOS

Anexo 1: MODELO DE LOS INSTRUMENTOS



Inventario de Equipos de Trabajo

Responda en forma espontánea, pensando siempre en lo más cercano o real a como usted percibe a su equipo natural de trabajo. Responda de la manera más sincera posible, en cada caso, elija una sola respuesta y encierre en un círculo la letra a la que corresponda (a, b, c, d).

1. Propósito:

- a. No tenemos un propósito definido
- b. Percibimos la necesidad de definir un propósito claro.
- c. Nuestro propósito es claro, compartido y el grupo está comprometido con él.
- d. Tenemos un propósito claro y es compartido por todos los miembros.

2. Metas:

- a. Requerimos clarificar las metas.
- b. Tenemos metas claras, precisas y altamente retadoras.
- c. Tenemos metas claras y orientadoras que nos guían.
- d. No tenemos metas claras.

3. Sistemas de recompensa formal:

- a. Recompensamos el desempeño individual y estamos en la búsqueda de cómo recompensar el desempeño colectivo.
- b. Recompensamos el desempeño individual.
- c. Tenemos sistemas de recompensa individual y colectiva.
- d. Recompensamos el desempeño individual y surge la inquietud de recompensar el desempeño colectivo.

4. Compromiso y apoyo:

- a. Todos estamos profundamente comprometidos con el propósito, las metas y el éxito del grupo.
- b. Compartimos el compromiso y el apoyo.
- c. Empezamos a sentir la necesidad de comprometernos y apoyarnos.
- d. No estamos comprometidos ni apoyamos el propósito y las metas.

5. Confianza:

- a. No confiamos en la capacidad de respuesta del equipo.
- b. Comenzamos a confiar en la capacidad de respuesta del equipo.
- c. Confiamos incondicionalmente en los miembros y en la capacidad de respuesta del equipo.
- d. Confiamos en la capacidad de respuesta del equipo.

6. Desempeño:

- a. Tenemos la necesidad de incrementar significativamente nuestro desempeño y su impacto.
- b. Superamos cualquier expectativa de desempeño.
- c. Tenemos un desempeño acorde a lo esperado.

- d. Requerimos mejorar nuestro desempeño.

7. Desarrollo Personal:

- a. Estimulamos eventos de desarrollo personal.
- b. No tenemos mayor interés por el desarrollo personal.
- c. Nos preocupamos permanentemente por el desarrollo personal y el éxito de todos.
- d. El desarrollo personal es una inquietud individual.

8.Liderazgo:

- a. El liderazgo rota, es compartido y genera compromiso mutuo.
- b. El liderazgo rota y lo compartimos según las tareas.
- c. El liderazgo lo tenemos identificado y formalmente.
- d. Tenemos jefatura, pero no liderazgo.

9.Encuentro:

- a. Compartimos con el equipo sólo durante el horario de trabajo.
- b. Compartimos con el equipo dentro y eventualmente fuera del trabajo.
- c. Nuestros encuentros no están sujetos al horario de trabajo y son frecuentes.
- d. Compartimos con el equipo dentro y fuera del trabajo.

10. Visión:

- a. Estamos gestando una visión.
- b. Nuestra visión fue elaborada en equipo, es sentida y compartida.
- c. Tenemos una visión y es compartida.
- d. Nuestra visión es difusa.

11. Dedicación:

- a. Cumplimos con la rutina, atendemos las emergencias y buscamos trabajos adicionales.
- b. Simplemente cumplimos con la rutina mínima exigida.
- c. Dedicamos todo el tiempo necesario para alcanzar resultados extraordinarios.
- d. Realizamos el trabajo extra sólo en caso de emergencia.

12. Identidad.

- a. Somos equipo, funcionamos como tal y la relación interpersonal trasciende al equipo.
- b. Funcionamos operativamente como equipo.
- c. Buscamos formas de cómo trabajar en equipo.
- d. Nos denominamos equipo, pero no lo somos.



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Especialidad de Relaciones Industriales.

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas, por favor marque con una “X” la opción que se asemeje a su respuesta. Son totalmente confidencial las respuestas que se dan. **Muchas Gracias** por su colaboración.

Usted recibe estos beneficios

1. Pago de vacaciones mayores a las establecidas por la ley (15 días min.) Si ___ No ___
2. Asignación de Vehículo Si ___ No ___
3. Préstamo para la adquisición de Vivienda Si ___ No ___
4. Seguros de vida Colectivo Si ___ No ___
5. Préstamos Personales Si ___ No ___
6. Goza de transporte para su traslado Si ___ No ___
7. Becas para realizar estudios. Si ___ No ___
8. Vestimenta para realizar su trabajo. Si ___ No ___

Evolución de los Equipos de Trabajo y los Beneficios Socioeconómicos 91

-
- | | | |
|---|--------|--------|
| 9. Bonificaciones Especiales (Pago por nacimiento, fallecimiento, matrimonio) | Si ___ | No ___ |
| 10. Un lugar para la recreación por parte de la empresa | Si ___ | No ___ |
| 11. Viáticos cuando realiza un viaje de la empresa | Si ___ | No ___ |
| 12. Cestaticket para la adquisición de alimentos | Si ___ | No ___ |
| 13. Gastos de representación | Si ___ | No ___ |
| 14. Asistencia médica dentro de las instalaciones del lugar de trabajo de forma gratuita. | Si ___ | No ___ |
| 15. Pago de utilidades mayores a las establecidas por la ley (15 días min.) | Si ___ | No ___ |
| 16. Seguro de HCM (Hospitalización, Cirugía y Maternidad) | Si ___ | No ___ |
| 17. Bonificación por cumplimiento de metas | Si ___ | No ___ |
| 18. Bonificación por utilidades generadas por el equipo | Si ___ | No ___ |
| 19. Bonificación por mejoramiento de procedimientos | Si ___ | No ___ |
| 20. Bonificación por superación de indicadores | Si ___ | No ___ |
| 21. Bonificación por incorporación de nuevos negocios | Si ___ | No ___ |

Anexo 2 Libro de Códigos

| VARIABLE | ITEMS | CATEGORIA | CODIGO |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|---------------|
| Evolución de los Equipos de Trabajo | Propósito | a. No tenemos un propósito definido. | 1 |
| | | b. Percibimos la necesidad de definir un propósito claro. | 2 |
| | | c. Nuestro propósito es claro, compartido y el grupo esta comprometido con él. | 4 |
| | | d. Tenemos un propósito claro y es compartido por todos los miembros | 3 |
| | Metas | a. Requerimos clarificar metas. | 2 |
| | | b. Tenemos metas claras, precisas y altamente retadoras. | 4 |
| | | c. Tenemos metas claras y orientadas que nos guían. | 3 |
| | | d. No tenemos metas claras | 1 |
| | Sistema de Recompensa Formal | a. Recompensamos el desempeño individual y estamos en la búsqueda de cómo recompensar el desempeño colectivo. | 3 |
| | | b. Recompensamos el desempeño individual. | 1 |
| | | c. Tenemos sistemas de recompensa individual y colectivo. | 4 |

| | | | |
|---------------------------|--|--|---|
| | | d. Recompensamos el desempeño individual y surge la inquietud de recompensar el desempeño colectivo. | 2 |
| Compromiso y Apoyo | | a. Todos estamos profundamente comprometidos con el propósito, las metas y el éxito del grupo. | 4 |
| | | b. Compartimos el compromiso y el apoyo. | 3 |
| | | c. Empezamos a sentir necesidad de comprometernos y apoyarnos. | 2 |
| | | d. No estamos comprometidos ni apoyamos el propósito y las metas. | 1 |
| Confianza | | a. No confiamos en la capacidad de respuesta del equipo | 1 |
| | | b. Comenzamos a confiar en la capacidad de respuesta del equipo | 2 |
| | | c. Confiamos incondicionalmente en los miembros y en la capacidad de respuesta del equipo. | 4 |
| | | d. Confiamos en la capacidad de respuesta del equipo. | 3 |
| Desempeño | | a. tenemos la necesidad de incrementar significativamente nuestro desempeño y su impacto. | 2 |
| | | b. Superamos cualquier expectativa de desempeño | 4 |
| | | c. Tenemos un desempeño acorde a lo esperado. | 3 |
| | | d. Requerimos mejorar nuestro desempeño. | 1 |
| | | a. Estimulamos eventos de desarrollo personal. | 3 |
| | | b. No tenemos mayor interés por el desarrollo personal. | 1 |

| | | | |
|-------------------|--|---|---|
| | Desarrollo Personal. | c. Nos preocupamos permanentemente por el desarrollo personal y éxito de todos. | 4 |
| | | d. El desarrollo personal es una inquietud individual. | 2 |
| | Liderazgo | a. El liderazgo rota, es compartido y genera compromiso mutuo. | 4 |
| | | b. El liderazgo rota y lo compartimos según las tareas. | 3 |
| | | c. El liderazgo lo tenemos identificado y formalmente. | 2 |
| | | d. Tenemos jefatura, pero no liderazgo. | 1 |
| | Encuentro | a. Compartimos con el equipo solo durante el horario de trabajo. | 1 |
| | | b. Compartimos con el equipo dentro y eventualmente fuera del trabajo | 2 |
| | | c. Nuestros encuentros no están sujetos al horario de trabajo y son frecuentes. | 4 |
| | | d. Compartimos con el equipo dentro y fuera del trabajo. | 3 |
| | Visión | a. Estamos gestando la visión. | 2 |
| | | b. Nuestra visión fue elaborada en equipo, es sentida y compartida. | 4 |
| | | c. Tenemos una visión y es compartida. | 3 |
| | | d. Nuestra visión es difusa. | 1 |
| Dedicación | a. Cumplimos con la rutina, atendemos las emergencias y buscamos trabajos adicionales. | 3 | |
| | b. Simplemente cumplimos con la rutina mínima exigida. | 1 | |

Evolución de los Equipos de Trabajo y los Beneficios Socioeconómicos 95

| | | | |
|--|-----------------------|---|---|
| | | c. Dedicamos todo el tiempo necesario para alcanzar resultados extraordinarios | 4 |
| | | d. Realzamos el trabajo extra solo en caso de emergencia. | 2 |
| | Identificación | a. Somos equipo, funcionamos como tal y la relación interpersonal trasciende al equipo. | 4 |
| | | b. Funcionamos operativamente como equipo | 3 |
| | | c. Buscamos formas de cómo trabajar en equipo. | 2 |
| | | d. No denominamos equipo, pero no lo somos. | 1 |

| VARIABLE | ITEMS | CATEGORIA | CODIGO |
|----------------------------|---|-----------|--------|
| Beneficios Socioeconómicos | 1.Vacaciones | Si | 1 |
| | | No | 0 |
| | 2.Asignación de Vehículo | Si | 1 |
| | | No | 0 |
| | 3.Préstamo para adquisición de vivienda | Si | 1 |
| | | No | 0 |
| | 4. Seguros de vida colectivo | Si | 1 |
| | | No | 0 |
| | 5. Préstamos Personales | Si | 1 |
| | | No | 0 |
| | 6. Transporte | Si | 1 |
| | | No | 0 |
| | 7. Becas | Si | 1 |

Evolución de los Equipos de Trabajo y los Beneficios Socioeconómicos 96

| | | |
|---|----|---|
| | No | 0 |
| 8. Vestimenta | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 9. Bonificaciones Especiales | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 10. Asociación Recreativa | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 11. Viáticos | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 12. Cestaticket | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 13. Gastos de Representación | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 14. Asistencia Médica | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 15. Utilidades | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 16. Seguir HCM | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 17. Bonificación por Cumplimiento de metas | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 18. Bonificación por utilidades generadas por el equipo | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 19. Bonificación por mejoramiento de procedimientos | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 20. Bonificación por superación de indicadores | Si | 1 |
| | No | 0 |
| 21. Bonificación por incorporación de nuevos negocios | Si | 1 |
| | No | 0 |

Anexo 3: Cuadro de Datos Xerox de Venezuela

Beneficios Socioeconómicos (Xerox)

Preguntas

| Sujetos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 6 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 7 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 8 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 10 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 11 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 12 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 13 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 14 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 15 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 16 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 17 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 19 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 20 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 21 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 22 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 24 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 25 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 27 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 28 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 29 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 30 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 31 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 32 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 33 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 35 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 36 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 37 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 38 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 39 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 40 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 41 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 42 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 43 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 44 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |

Beneficios Socio Económicos (Xerox)
Preguntas

| Sujetos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 6 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 7 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 8 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 10 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 11 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 12 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 13 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 14 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 15 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 16 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 17 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 19 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 20 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 21 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 22 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 24 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 25 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 27 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 28 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 29 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 30 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 31 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 32 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 33 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 35 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 36 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 37 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 38 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 39 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 40 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 41 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 42 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 43 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 44 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |

Anexo 4: Cuadros de Datos CANTV

Cuestionario de Evolución de Equipos de Trabajo (CANTV)

Preguntas

| Sujetos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 6 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 7 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 9 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 12 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 13 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 14 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 16 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 18 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 19 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 20 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 21 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 24 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 |

Evolución de los Equipos de Trabajo y los Beneficios Socioeconómicos100

Beneficios Socio Económicos (CANTV)

Preguntas

| Sujetos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 6 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 7 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 8 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 9 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 10 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 12 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 13 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| 14 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 16 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 18 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| 19 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 21 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 23 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 24 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

Anexo 5 Cuadros de Datos Banesco

Cuestionario de Evolución de Equipos de Trabajo (Banesco)

Preguntas

| Sujetos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 7 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 10 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 11 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 |
| 14 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 15 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 16 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 17 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 18 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 20 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 |

Beneficios Socio Económicos (Banesco)

Preguntas

| Sujetos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 7 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 17 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Anexo 6: Cuadros de Datos Pepsi Cola

Cuestionario de Evolución de Equipos de Trabajo (Pepsi Cola)

Preguntas

| Sujetos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 5 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 8 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 9 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 14 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 16 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |

Beneficios Socio Económicos (Pepsi Cola)

Preguntas

| Sujetos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 9 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |