

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

### LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO Y SU  
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PERSONAL DE SEGURIDAD DE LA UCAB

Realizado por:

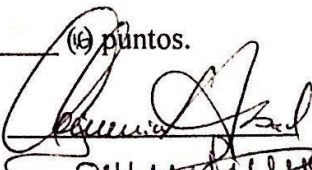
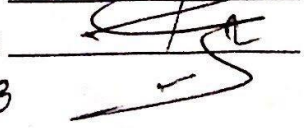
Andrea Jackelin Pereira Figueira  
Georgina Valentina De Requesens Freay

Profesor guía: Fernando Barrientos

#### RESULTADO DEL EXÁMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: dieciséis (16) puntos.

|                                    |                                                                                                    |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre: <u>Clemencia Abad</u>      | Firma: <u></u> |
| Nombre: <u>Carmen Rincón</u>       | Firma: <u></u> |
| Nombre: <u>Fernando Barrientos</u> | Firma: <u></u> |

Caracas 05 de octubre de 2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

## **TRABAJO DE GRADO**

# **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SEGURIDAD DE LA UCAB**

Presentado por

Andrea Jackelin Pereira Figueira

Georgina Valentina De Requesens Freay

Para optar al título de

Licenciada en Relaciones Industriales

**Tutor**

Fernando Barrientos

Caracas, Septiembre de 2018

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos al Profesor Fernando Barrientos por ser nuestro tutor y acompañarnos durante este arduo camino, gracias por el apoyo en la investigación.

Asimismo, agradecemos al departamento de Seguridad de UCAB y a sus colaboradores, quienes nos prestaron apoyo en cada una de las actividades que se realizaron para llevar a cabo dicha investigación.

Por otro lado, agradecemos a nuestros padres quienes hicieron un esfuerzo para costear una universidad tan prestigiosa y apoyarnos en cada paso que dimos a lo largo de la carrera.

Para finalizar, le damos las gracias a la Universidad Católica Andrés Bello por formarnos como Licenciadas en Relaciones Industriales, donde además de formarnos profesionalmente también nos dejó las mejores amistades y nos dio la oportunidad de desarrollarnos en el mundo laboral.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN                                                           | vi |
| INTRODUCCIÓN                                                      | 1  |
| CAPÍTULO I                                                        | 3  |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                                        | 3  |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN                                     | 7  |
| Objetivo General                                                  | 7  |
| Objetivos Específicos                                             | 7  |
| JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN                   | 7  |
| CAPÍTULO II                                                       | 9  |
| MARCO TEÓRICO                                                     | 9  |
| Antecedentes de la Investigación                                  | 9  |
| Trabajo en Equipo                                                 | 12 |
| Ventajas del Trabajo en Equipo                                    | 15 |
| Características del Trabajo en Equipo                             | 17 |
| Desempeño Laboral                                                 | 24 |
| Evaluación del Desempeño Laboral                                  | 27 |
| Incidencia del Trabajo en Equipo en el Desempeño Laboral          | 30 |
| Definición de Términos                                            | 32 |
| CAPÍTULO III                                                      | 34 |
| MARCO REFERENCIAL                                                 | 34 |
| Servicio de Seguridad de la UCAB                                  | 35 |
| CAPÍTULO IV                                                       | 38 |
| MARCO METODOLÓGICO                                                | 38 |
| Tipo de Investigación                                             | 38 |
| Diseño de la Investigación                                        | 39 |
| Población o Universo                                              | 39 |
| Muestra                                                           | 40 |
| Variables                                                         | 41 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información          | 43 |
| Validez y Confiabilidad                                           | 44 |
| Procedimiento Metodológico para el Desarrollo de la Investigación | 45 |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO V</b>                                                              | <b>47</b> |
| <b>RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>                                                   | <b>47</b> |
| <b>V.1. Análisis Descriptivo de Trabajo en Equipo</b>                          | <b>47</b> |
| <b>V.1.1. Cohesión</b>                                                         | <b>47</b> |
| <b>V.1.2. Liderazgo</b>                                                        | <b>55</b> |
| <b>V.1.3. Valoración</b>                                                       | <b>60</b> |
| <b>V.2. Análisis Descriptivo de Desempeño Laboral</b>                          | <b>63</b> |
| <b>V.2.1. Actitudinal</b>                                                      | <b>63</b> |
| <b>V.2.2. Reconocimiento</b>                                                   | <b>66</b> |
| <b>V.3. Análisis de Asociación entre Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral</b> | <b>67</b> |
| <b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>                                                 | <b>69</b> |
| <b>CAPÍTULO VI</b>                                                             | <b>72</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b>                                                            | <b>72</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b>                                                         | <b>73</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                              | <b>74</b> |
| <b>ANEXOS</b>                                                                  | <b>79</b> |
| <b>ANEXO A</b>                                                                 | <b>79</b> |
| <b>MAPA FÍSICO DE LA UCAB</b>                                                  | <b>79</b> |
| <b>ANEXO B</b>                                                                 | <b>80</b> |
| <b>INSTRUMENTO</b>                                                             | <b>80</b> |
| <b>ANEXO C</b>                                                                 | <b>83</b> |
| <b>Coeficientes de Contingencia Calculados y sus Significaciones</b>           | <b>83</b> |

## RESUMEN

La presente investigación nos permitió abordar un tema poco estudiado que se relaciona con las características del trabajo en equipo y su incidencia en el desempeño laboral del área de seguridad de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Entre los aspectos que fundamentan el estudio, se considera el trabajo en equipo como un concepto que encierra elementos tales como productividad, competitividad y logro de objetivos comunes, basándose puntualmente en la necesidad de mejoramiento continuo y adopción de ciertos cambios que se suelen dar en el seno de las estructuras organizacionales, en virtud de responder a la misión, dando cumplimiento efectivo a los objetivos estratégicos formulados en la misma y permitiendo orientar la actitud de los individuos. Cabe acotar, que todo equipo debe atender al logro de objetivos específicos tanto de desempeño individual como organizacional y en esta medida, se convierte en una unidad de producción con el propósito de alcanzar los máximos niveles de calidad. En tal sentido, para la recopilación de información se tomaron en cuenta, algunas investigaciones realizadas en universidades y organizaciones. Metodológicamente, la investigación se sustentó en el tipo descriptivo, apoyado en un diseño no experimental, realizando el análisis del equipo de trabajo adscrito al área de seguridad de la UCAB como población objeto de estudio, la cual estuvo conformada por cuarenta y dos (42) sujetos. El muestreo realizado y la aplicación del instrumento permitió obtener como resultado que las características del trabajo en equipo tales como la cohesión, el liderazgo, y la valoración sí inciden en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que se ven reflejadas tanto en lo actitudinal de cada uno, como en el reconocimiento hacia ellos, lo que significa, que se sienten motivados por el desempeño de su jefe, la expresión del supervisor mejora la percepción de los trabajadores, así como también indican que su trabajo es suficientemente variado, sin embargo, su trabajo no es una de las mayores satisfacciones de la vida y el sueldo no es acorde con la situación de la empresa.

**Palabras Claves:** Trabajo en Equipo, Desempeño Laboral, Seguridad, UCAB.

## INTRODUCCIÓN

Ante un mundo lleno de constantes transformaciones producto de la globalización; fenómeno que arroja a todas las dimensiones presentes en la sociedad, los diversos cambios que han experimentado puntualmente las organizaciones a lo largo de estos últimos años, ha ido fomentando una manera distinta de trabajar, signada por principios tales como la solidaridad, la ayuda mutua y lo cooperativo.

Cabe acotar, que Blanchard, Randolph y Grazier (2006), señalan que “Actualmente, la gente que está en organizaciones ve cómo cada vez más se le pide que trabajen en equipo” (p. 15). Planteamiento que permite afirmar que antes, se podía organizar el trabajo de manera individual, pero hoy en día, la dinámica presente en todas las organizaciones, independientemente del ramo al cual se dediquen, ha impulsado la necesidad de integrar a dos o más trabajadores en función de que los mismos interactúen de manera sinérgica para alcanzar unos determinados resultados.

Así mismo, Robbins y Finley (1999), expresan que “la sociedad mundial se sustenta en el trabajo en equipo” (p. 35). Razón por la que actualmente, se habla del trabajo en equipo a nivel laboral; social; deportivo; familiar; administrativo; docente; así como de diferentes tipos de equipos, a saber: de proyectos, de planificación, de atención al cliente, entre otros. En consecuencia, se puede decir que, el trabajo en equipo se considera como uno de los valores fundamentales de las empresas que producen buenos resultados bajo principios de eficacia y eficiencia.

De este modo, resulta fácil y frecuente el que una organización manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, y, más aún, que obtengan un buen desempeño. Sin embargo, esto suele resultar considerablemente difícil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan socavando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia (Kets de Vries, 2001). Por tal motivo, se enfoca el presente estudio, en el trabajo en equipo, pretendiendo analizar las características que lo sustentan y cómo esto inciden con el desempeño del personal de una organización educativa a nivel universitario, en este caso, se seleccionó el personal adscrito al área de Seguridad de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) ubicada en Montalbán, Municipio Libertador,

Caracas. Ahora bien, es menester señalar, que actualmente se requiere de trabajo en equipo reforzado, eficaz y eficiente debido a las diferentes problemáticas del país.

Por consiguiente, el éxito de cualquier medida adoptada dependerá de la compenetración, comunicación, sentido de pertenencia y compromiso que pueda existir entre el personal adscrito al área de seguridad de la UCAB. En tal sentido, la misma, debe enfocar su tarea hacia el trabajo en equipo, en función de brindarle a la comunidad ucabista no sólo una percepción de seguridad, sino que realmente se refleje en acciones contundentes orientadas a minimizar este problema, convirtiéndose en una unidad que funcione de manera efectiva, eficiente y eficaz bajo principios de colaboración, ayuda mutua y cooperación.

Al respecto, la presente investigación se estructuró de la siguiente manera:

En el **Capítulo I**, se desarrolló el planteamiento del problema, formulándose además, los objetivos de la investigación, así como la justificación e importancia del estudio.

Seguidamente, en el **Capítulo II**, contempló todo lo relativo al marco teórico, haciendo énfasis en los principios teóricos que fundamentan el trabajo en equipo; asimismo, se presentan antecedentes que apoyan la investigación emprendida, las bases legales, la operacionalización de las variables y finalmente, la respectiva definición de términos.

En **Capítulo III**, se presenta el marco referencial del estudio, haciéndose énfasis en este caso en la Universidad Católica “Andrés Bello” (UCAB).

Posteriormente en el **Capítulo IV**, se expone lo referente a la metodología puesta en práctica para dar respuesta efectiva a las interrogantes planteadas en el estudio, referida al tipo de investigación, el diseño de la misma y la determinación de la población y muestra seleccionada para la recopilación de la información y de los datos. Asimismo, se precisa la técnica e instrumento de recopilación de los datos y el procedimiento metodológico aplicado para la realización de la investigación.

En tal sentido, en el **Capítulo V**, se materializan los resultados producto de la aplicación del instrumento de recolección de información, dando respuesta efectiva a los objetivos formulados.

En el **Capítulo VI** se reportan tanto las conclusiones como las recomendaciones alcanzadas y aportadas.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde tiempo remotos, los equipos se han constituido en aspectos fundamentales tanto en la supervivencia de los seres humanos como para el desarrollo de su cultura, considerando que, la conformación de grupos pequeños ha sido la forma más antigua de organización social, donde desde el comienzo de la historia humana, los seres humanos han utilizado los grupos de trabajo para su subsistencia, para protegerse bien tanto de los animales como de la naturaleza, para realizar tareas y como también como medio de aprendizaje. Afirmación que es avalada por Robbins y Finley (1999), cuando expresan que “la raza humana no es una especie de individuos solitarios, cada uno abriéndose paso por su cuenta en el mundo” (p. 31) y manifiestan además, que son “criaturas sociales que necesitan de la interacción” y que “la gente tiene la necesidad de trabajar con otros”.

Por otro lado, la gran complejidad del mundo laboral y la innovación, tienden a generar diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es que, a través de los equipos es donde se pueden desarrollar todas estas características. Por consiguiente, el trabajo en equipo ha sido a lo largo del tiempo, el componente clave de toda realidad organizacional, desde el nacimiento de las organizaciones y sin excepción del tipo de institución que sea.

Por ello, las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Con ello, se pretende alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones, generar estructuras planas y con menos niveles jerárquicos modernos, requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Razón por la que requieren una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Esto, indica que una organización o bien una unidad de ella que se integre mediante el trabajo en equipo, permite que sus miembros sean canales directos del aprendizaje, proporcionando a ésta un todo coordinado donde se alcancen los objetivos y se promueva la eficacia, la eficiencia y la solidez frente a las demás organizaciones del mercado. (Matos, Chacín y Sánchez, 2006).

Al respecto, Margerison y Mc Cann (2015), afirman que “existen organizaciones que han sido exitosas precisamente porque existe un trabajo en equipo de sus miembros; estos autores reportan empresas tales como Sony, Hitachi, Toyota, Nissan, Honda, entre otras compañías japonesas y Shell, Citibank, Hewlett-Packard, IBM, así como otras organizaciones más pequeñas” (p. 23). Por ello, en la actualidad, muchas organizaciones esperan por simple rutina que los gerentes, los supervisores y los empleados dirijan o trabajen en equipos para incrementar la productividad, mejorar la calidad y alcanzar altos niveles de satisfacción de los clientes (Rees, 1998)

Por otra parte, Smith (2000), ratifica lo anteriormente expuesto, al manifestar que en la actualidad existe un interés cada vez mayor en formar equipos y de ayudarlos a trabajar de manera efectiva; enumera a su vez algunas razones que argumentan tal afirmación, entre las que se encuentran las siguientes: “Los equipos reúnen habilidades y experiencias que, colectivamente, exceden las de un solo individuo. Así es como los equipos pueden responder con oportunidad y efectividad a muchos y varios retos; por ejemplo, el mejoramiento de procesos, el desarrollo de productos o servicio al cliente” (p. 6).

Cabe acotar, que la mayoría de las tendencias gerenciales en la actualidad considera el trabajo en equipo como un aspecto a tomarse en cuenta. Toro (2015), manifiesta que las teorías administrativas se han ido modificando con el correr del tiempo, tales como la calidad total, sistemas integrados de gestión, reingeniería, proceso de cambio y otras que requieren la participación e interrelación de diversos actores funcionales de la empresa.

Lo expresado anteriormente se ratifica con lo expresado por Margerison y Mc Cann (2015) “el trabajo en equipo es la clave de la administración moderna” (p. 30 ), ya que cuando todos los miembros comparten las metas de la organización, los resultados pueden ser altamente satisfactorios en ella.

En este orden de ideas, al trabajo en equipo en las empresas se le otorga gran relevancia por más de una razón. De acuerdo a lo manifestado por Robbins y Finley (1999), las empresas que han abrazado este concepto, han reportado un mayor rendimiento en la producción del trabajo, son más creativos y eficientes en la resolución de problemas, mejoran la comunicación entre los miembros, se aprovechan mejor los recursos, se generan decisiones de alta calidad, generan una mejora en los procesos, entre otras ventajas.

Razón por la que, las organizaciones educativas universitarias no son la excepción, ya que ellas han ido invirtiendo tiempo y esfuerzo en poner en práctica diversas corrientes gerenciales

dentro de sus facultades, departamentos, oficinas u otras instancias para garantizar el cumplimiento efectivo de sus objetivos organizacionales, un mejor aprovechamiento de sus recursos, promover la eficiencia en el desempeño laboral de sus miembros, entre otros beneficios. Así, el reto principal para las universidades del Siglo XXI, es empeñarse en formar los mejores recursos humanos que la sociedad necesita a la brevedad en virtud de los grandes problemas, cambios y transformaciones que tienen que afrontar.

En razón de lo expuesto anteriormente, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), tiene como desafío formar al recurso humano que necesita la sociedad venezolana en la actualidad; su compromiso es el de proporcionarle las competencias profesionales que le permitan desempeñarse con eficiencia y efectividad en el campo laboral y social que le competa. No obstante, la sociedad venezolana está atravesando una grave crisis en todos los ámbitos: políticos, sociales, económicos, educativos, entre otros, por lo que se ha generado que las instituciones educativas pongan en práctica mecanismos de trabajo en equipo eficaz para velar por la seguridad de los estudiantes.

Motivo por el cual, la UCAB no es una excepción. Esta casa de estudio, posee unas amplias instalaciones físicas, en ella, se cuenta con un área de seguridad, conformada por cuarenta y dos (42) funcionarios que laboran en tres turnos de vigilancia: veinticuatro (24) de ellos en el horario matutino y el resto en la tarde y la noche. La vigilancia es permanente, las áreas más vigiladas son las entradas, estacionamientos y áreas comunes. Es importante acotar, que su trabajo consiste en realizar las comprobaciones, registros y prevenciones necesarias para el cumplimiento de su misión para que en casos de actos delictivos, detener y poner a disposición policial a los delincuentes y sus instrumentos, así como denunciar a quien cometa infracciones administrativas, consumo y tráfico de drogas. Este equipo se encuentra distribuido por todo el campus.

Sin embargo, un porcentaje significativo de estudiantes y personal que labora en otras instancias de la universidad, consideran que la seguridad interna no cubre las necesidades que ellos aspiran, motivo por el cual, en reiteradas oportunidades, la comunidad ucabista, ha demandado soluciones efectivas entre las que destaca: la ampliación del número de funcionarios de seguridad, el establecimiento de un módulo policial en los terrenos cercanos a la institución, entre otras.

En consecuencia, se presenta como problema fundamental, las carencias vinculadas al hecho de resguardar a las personas y bienes de la institución educativa, por lo que es fundamental una

buena gestión y un equipo de trabajo con características eficientes y eficaces para la resolución de problemas.

De acuerdo al planteamiento formulado anteriormente, se seleccionó para efectos de esta investigación, el Área de Seguridad de la Universidad Católica “Andrés Bello” y la propuesta de analizar las características que sustentan el trabajo en equipo presente en la totalidad de sus miembros con la intencionalidad de determinar su incidencia en el desempeño de estos.

En atención al planteamiento anterior, se formula la siguiente interrogante principal:

***¿Cuáles son las características del trabajo en equipo presentes en el personal adscrito al área de seguridad de la Universidad Católica “Andrés Bello” (UCAB) y cómo incide en su desempeño laboral?***

Una vez planteada la situación problemática, surgen otras interrogantes que permitieron direccionar la presente investigación:

¿Cómo es el desempeño laboral del personal que labora actualmente en el área de seguridad de la UCAB?

¿Cuáles son las características que identifican el trabajo en equipo que se lleva a cabo en el área de seguridad de la UCAB?

¿Cómo el trabajo en equipo incide en el desempeño laboral del personal adscrito al área de seguridad de la UCAB?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Identificar las características del trabajo en equipo presentes en el área de seguridad de la UCAB y cómo inciden en el desempeño del personal adscrito al área de seguridad de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

### **Objetivos Específicos**

Describir el desempeño laboral del personal que labora actualmente en el área de seguridad de la UCAB.

Identificar las características del trabajo en equipo que se lleva a cabo en el área de seguridad de la UCAB.

Comprobar la incidencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral del personal adscrito al área de seguridad de la UCAB.

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La UCAB, es una institución de educación superior cuyo propósito fundamental es formar nuevos profesionales en diversas áreas de conocimiento, sus instalaciones son bastante amplias, razón por la que cuenta con un personal, cuyo objetivo principal, es velar por la protección de todos los miembros de la comunidad universitaria; los resultados producto de esta investigación, proporcionarán información valiosa a la UCAB, la que le permitirá promover un redireccionamiento del trabajo que lleva a cabo el personal adscrito al área de seguridad, mejorando progresivamente su desempeño laboral y por ende, prestando un servicio idóneo de resguardo tanto a propios como visitantes, así como también, de los bienes de esta casa de estudio.

De tal manera, que la presente investigación resulta pertinente en razón de que se constituye en un aporte valioso para incrementar la calidad de servicio que presta el personal de seguridad,

ya que facilitará la toma de decisiones en conjunto, fundamentada en información asertiva que contribuirá a optimizar el trabajo en equipo y el desempeño laboral, beneficiando directamente a toda la comunidad ucabista y a la que inclusive, rodea a la institución. Asimismo, representa un referente significativo de consulta, para investigaciones similares que se realicen a futuro.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico del presente estudio, está estructurado tomando en consideración en primer lugar los antecedentes relacionados con el tema de estudio, y en segundo lugar, el conjunto de basamentos teóricos sobre los cuales se sustenta el mismo. Para Casal (2007), este capítulo, “constituye el grupo de conceptos y/o constructos que representan un enfoque determinado del cual se deriva la explicación del fenómeno o problema planteado. Se exponen las bases teóricas, filosóficas, legales, sociológicas, entre otras, que sirven de fundamento para realizar la investigación” (p.18).

Por consiguiente, se puede definir esta sección, como el ordenamiento lógico y secuencial de elementos teóricos procedentes de la información obtenida en fuentes bibliográficas fidedignas que giran alrededor del planteamiento del problema, sirviendo de base y fundamentación para proponer soluciones.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Toda investigación toma en consideración los aportes teóricos realizados por otros investigadores y especialistas en el tema objeto de estudio; de esta manera, se puede tener una visión amplia sobre el aspecto abordado en el trabajo de investigación y así los investigadores tendrán un conocimiento de los adelantos que se han realizado en el mismo. Para Arias (2012), reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones (p. 106).

A continuación, se presentan los trabajos de grados que guardan vinculación con el presente.

En primer lugar, Arencibia (2017), presentó un estudio titulado: **Influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Caracas-Vargas de Fe y Alegría**, formulando como objetivo general: Determinar la influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Caracas.Vargas de Fe y Alegría. Donde mediante la recopilación de información a través de la técnica de la encuesta

materializada en un cuestionario tipo Likert, se pudo concluir entre otras que: entre los rasgos que caracterizan el trabajo en equipo en la Zona Caracas-Vargas de Fe y Alegría, se encuentran la cohesión principalmente evidenciada en los mecanismos de comunicación que implementa su personal para mantenerse a tono con respecto a las diversas tareas que deben desarrollar de manera cotidiana, además de la ayuda mutua y la cooperación que siempre está presente en su personal.

Con relación al aporte que brinda este estudio a la investigación en curso, se tiene lo vinculado con la funcionalidad del trabajo en equipo, lo que promueve la transferencia de mejores prácticas, lo cual incide positivamente en un mejor desempeño de la organización, lo que además, constituye el aspecto fundamental a desarrollar en este trabajo especial de grado.

Por otro lado, Toro (2015), realizó una investigación titulada: **Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales**, cuyo objetivo general fue: Analizar la importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales. Cabe acotar, que a través del empleo de la técnica de adiestramiento de sensibilidad dinámica o T-Gropus, llegaron a la conclusión que: en las organizaciones, el trabajo en equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, siendo el resultado de un trabajo sinérgico, facilitando el logro de metas y la productividad. Sin embargo, debe ser una práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización para el logro de los objetivos de la organización.

Este estudio, se vincula con la investigación en curso, ya que las conclusiones obtenidas, permitieron evidenciar la relevancia de que el personal de una institución determinada, trabaje en equipo, ya que esto, redundará positivamente en su productividad, donde obtienen beneficios para toda la organización, pudiendo adicionalmente, lograr las metas planteadas de manera satisfactoria; hallazgos que fueron considerados en el marco referencial de este estudio.

Así mismo, De la Peña (2014) en su trabajo titulado: **Valores Laborales y Trabajo en Equipo**, empleó pruebas estandarizadas relacionadas con el perfil de valores laborales, las cuales arrojaron como resultado que, los empleados demostraron interés por fortalecer el trabajo en equipo, ya que el mismo sería de gran ayuda para la empresa. En tal sentido, se consideró que el recurso humano es el más valioso dentro de toda empresa y si el ambiente en el que se desenvuelve no es el idóneo, difícilmente se alcanzarán los resultados esperados.

Por otra parte, se evidenció la relevancia de desarrollar en los grupos de trabajo, el sentido de confianza, así como también, la capacidad individual, ya que ambos motivarán el compromiso

que el equipo tendrá con la organización en virtud de mejorar su capacidad de producir y optimizar la productividad en la empresa.

Los aportes de esta investigación, giran en torno a su pertinencia y relevancia en fortalecer el trabajo en equipo en el personal que labora en determinada institución, además de ser sumamente importante; características que harán eficaz y efectivo el trabajo en equipo para garantizar un mejor productividad.

Asimismo, Paredes (2011), en su trabajo titulado: **Cohesión de Equipos de Trabajo y Clima Laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos**, pretendió: determinar la existencia de la relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la mencionada Universidad. Como resultado, se obtuvo que, existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo y la variable clima laboral. Por otra parte, argumentó que, mientras más cohesionado sea el equipo, mayor será la conformidad de los miembros con las normas del equipo, debido a esto, los equipos altamente cohesivos, son buenos para sus miembros quienes se sienten satisfechos en su identificación con el equipo y sus relaciones interpersonales.

Estudio que se vincula a la investigación desarrollada, tomando en cuenta que una de las características presente en el trabajo en equipo, es la cohesión, elemento que al estar presente con ahínco en el mismo, permitirá garantizar una excelente relación en el mismo, unificando esfuerzos en todo momento, en función de alcanzar en conjunto las metas organizacionales propuestas.

Cabe acotar, que los antecedentes reseñados anteriormente, se relacionan con la investigación planteada ya que aportaron información relevante, que sirvió de guía orientadora, para identificar las características presentes en el personal del área de seguridad de la UCAB en cuanto al trabajo en equipo y proponer algunas acciones en virtud de mejorar su desempeño laboral, mismos, basándose en las buenas prácticas evidenciadas en los estudios señalados.

## **Bases Teóricas**

Para brindar la solidez teórica que amerita esta investigación, seguidamente se presentan las bases teóricas que la sustentan, constituidas por las diferentes proposiciones de diversos autores y

documentos bibliográficos que permitieron desarrollar aún más el estudio en desarrollo. Al respecto Linares (2012), señala que “Las bases teóricas, se caracterizan por representar el sustento de todo problema planteado” (p. 15). Las mismas, representan el conjunto de principios, teorías y fundamentos que otorgan amplitud, credibilidad y vigencia a la investigación desarrollada. Por ello, el fundamento teórico de este estudio, responde a la secuencia que se presenta seguidamente.

### **Trabajo en Equipo**

En lo relativo al concepto de trabajo en equipo, la revisión bibliográfica realizada se resume a continuación: Los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser un equipo de trabajo. (Chiavenato, 2000). Por otra parte, para González “Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos” Cabe acotar, que ambas definiciones coinciden en que los equipos de trabajo, son grupos de personas que se organizan para llevar a cabo una serie de tareas que las conducen al alcance de un mismo fin.

También se recurre a la definición de Katzenbach y Smith (1999), donde establecen que un equipo de trabajo es un: “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida” (p. 45). Lo mismo que para Fainstein (1999), cuando asevera que “un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados” (p. 64).

Ahora bien, complementando ambas definiciones, para que un grupo de trabajadores se convierta en un equipo de trabajo, se requieren ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

Por otra parte, algunas empresas emplean el término de equipo de alto desempeño, para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso, ya que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal (Katzenbach, 2000).

En este sentido, Lipman-Blumen y Leavitt (2000), plantean que el término “equipos de alto desempeño” no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación. En casi todos los demás aspectos, los equipos de alto rendimiento pueden variar.

Lo anterior quiere decir, que cualquier equipo de trabajo, puede convertirse en uno de alto rendimiento si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante. “ Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes” (Lipman-Blumen & Leavitt, H, 2000).

Al respecto, Fainstein (1999), cita una serie de definiciones sobre lo que significa un equipo. A continuación se expresarán algunas de las citadas por este autor. En primer lugar, cita a Garber (1995), en la Revista Negocios N° 4 publicada en Buenos Aires en enero-febrero:

El trabajo en equipo no ocurre simplemente por un mandato de arriba. Tampoco surge de un día para el otro. Requiere la existencia de una cultura corporativa que lo apoye, ciertas habilidades de gerenciamiento y práctica (...) Los grupos funcionan mejor cuando cada uno respeta al otro y tiene algo importante que agregar.

Asimismo, cita a Senge (1994), en su obra “La Quinta Disciplina”, quien lo define de la siguiente manera: “El equipo no recae en la amistad sino en el fenómeno llamado “alineamiento” cuando un grupo de personas funciona como una totalidad (aquí surge una dirección común y las energías individuales se armonizan).” Finalmente, el autor menciona a Drucker (1992), quien en su obra “La Gerencia” define el equipo como:

Un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización (...) que colaboran en una tarea específica y definida (...) Suele existir un líder o capitán del equipo. Pero

en cada ocasión el liderazgo se determina a sí mismo de acuerdo con la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo. No hay supervisores ni subordinados, solamente hay veteranos y Juniors.

En suma, un trabajo en equipo efectivo implica que los miembros de la organización logren un equilibrio entre las necesidades del grupo y las individuales, sin olvidar las de la organización a la que pertenecen. Por ello, será la suma del apoyo individual que debe darse entre el grupo de personas que trabajan juntos y coordinados para lograr un mismo objetivo. En este orden de ideas, Ander y Aguilar (2001), expresan que el trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente en la ejecución de un proyecto. No obstante, trabajar en equipo implica compromiso, no sólo en las estrategias y procedimientos que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos comunes, sino también en la ayuda de todos sus miembros, sin excepción, para lograrlos.

En síntesis, se puede afirmar que un eficiente trabajo en equipo se manifiesta cuando los miembros de un equipo comentan sus objetivos, evalúan ideas, toman decisiones e intentan alcanzar sus metas conjuntamente. Por ende, se constituye en una fuerza dinámica que impulsa la visión, misión y objetivos de la organización y/o de una unidad de la misma. Asimismo, trabajar en equipo implica siempre la existencia de un equipo de trabajo, esto es, un grupo humano que, aunque tenga individuos con capacidades y motivaciones diversas, tiene un claro objetivo en común. Además, es fundamental que en el equipo exista una figura líder, encargada de aunar criterios, coordinar las actividades y asegurarse de que todos caminen en la misma dirección.



**Fuente:** Katzenbach, J. & Smith, D (1995). "Sabiduría de los equipos" (p.26)

### Ventajas del Trabajo en Equipo

Las razones que han llevado a las organizaciones a adoptar el sistema de trabajo en equipo han sido explicadas en muchas ocasiones; algunas de ellas pueden ser las que se resumirán a continuación. Según Gómez y Acosta (2003), “Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”

Por ello, las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos, el compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. Es importante destacar que la construcción de un equipo de trabajo es una habilidad primordial para los gerentes de la actualidad. La capacidad del personal para funcionar tanto como equipo de trabajo como de forma individual es de vital importancia para las organizaciones. De igual forma, es imprescindible que los directivos adopten una actitud positiva y que desarrollen un espíritu de liderazgo ya que de esta forma se pueden lograr mejores resultados.

Es importante analizar y profundizar en la necesaria capacidad de la empresa de aprender a trabajar en equipo, lo cual prácticamente le garantiza su permanencia en el mercado, no se puede hablar de liderazgo organizacional sin aprendizaje en equipo. Es indiscutible, que organización y trabajo en equipo son conceptos inseparables, pero lo que sí se debe profundizar es en el cómo mejorar la eficiencia de estos equipos. Los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las ejecutan; igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos de la organización, dependen mucho de los esfuerzos de sus participantes.

En este orden de ideas, los grupos de trabajo son tan frecuentes como eficaces en organizaciones grandes, donde la responsabilidad individual es lo más importante. Por ello, los mejores se reúnen para compartir información, perspectivas y percepciones; para tomar decisiones que ayuden a cada persona a hacer mejor su trabajo, y para reforzar los estándares de desempeño individuales. Pero, el foco siempre está puesto en las metas y responsabilidades individuales. Los miembros de los grupos de trabajo no se responsabilizan por resultados que no sean los propios.

Complementando tal afirmación, cabe citar a Robbins y Finley (1999), cuando expresan que las ventajas que le proporciona a la organización, el trabajo en equipo son:

- 1.- Aumentan la productividad: mejora la eficiencia y puede reducir costos por el empleo efectivo de los recursos.
- 2.- Mejoran la comunicación: permite compartir información y delegar el trabajo. Los miembros tienen participación en su propio éxito.
- 3.- Aprovechan mejor los recursos: permite que la organización concentre su recurso más importante, su capacidad intelectual, en el tratamiento directo de los problemas.
- 4.- Son más creativos y eficientes para resolver los problemas: el grupo está motivado, se encuentra más cerca del cliente y combina múltiples perspectivas.
- 5.-Generan decisiones de alta calidad: la esencia de la idea del trabajo en equipo es el conocimiento común y su inmediata conversión en liderazgo compartido.
- 6.-Generan bienes y servicios de mejor calidad: se constituye en el resultado de contribuciones y energías de todos y es clave para la mejora continua.
- 7.- Generan una mejora en los procesos.

Es importante destacar, que todas las ventajas expresadas por estos autores están conectadas y el trabajo en equipo se constituye en la suma de todas estas ventajas en beneficio de la organización.

Por otra parte, Certo (2001), expone que el empleo de equipos de trabajo “le permite a una firma utilizar el talento y la creatividad de todo el personal, y no sólo unos cuantos genios inventores o unos altos ejecutivos contribuyen a tomar decisiones importantes” (p. 381).

### **Características del Trabajo en Equipo**

Para que el trabajo en equipo resulte efectivo, eficiente y eficaz es necesario que cumpla con ciertas características. La revisión bibliográfica de este aspecto generó los siguientes aportes.

Reza (2005), enumera diez (10) características importantes que generalmente presentan los equipo de trabajo, a saber:

1.- Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas: Es función básica de los miembros del equipo buscar y establecer objetivos comunes, definir y aceptar tareas para funcionar de manera efectiva.

2.- Número reducido de personas: En un equipo, a diferencia de un grupo, entre menos miembros tenga es mejor.

3.- Organización y funciones definidas: El equipo debe tener reglas claras de funcionamiento y cada miembro debe tener sus funciones claras y definidas.

4.- Unicidad y totalidad: El equipo es una organización única e irrepetible, y se debe de tomar en cuenta el concepto de sinergia.

5.- Compromiso personal: Cada miembro deberá ser capaz de identificarse con las acciones de los demás participantes y buscar el cumplimiento de esas acciones en función de los objetivos del equipo.

6.- Límites y disciplina: Deben quedar perfectamente establecidos los límites y reglas de disciplina o de conducta entre los diferentes miembros.

7.- Presencia de un vínculo interpersonal: Los vínculos interpersonales son producto de relaciones formales en un clima de respeto y confianza.

8.- Convergencia de esfuerzos: Todas las acciones, los trabajos, la movilidad del equipo deberá dirigirse hacia el alcance de metas y a la dinámica del comportamiento interno del equipo.

9.- Aprovechamiento del conflicto: El conflicto bien aprovechado se convierte en un factor de trascendencia para la toma de decisiones. La habilidad de los miembros para influir unos en otros contribuye a la flexibilidad del equipo.

10.- Conciencia de situación interna: Se requiere que los integrantes del equipo estén dispuestos a auto-dirigirse, a saber que forman parte de una colectividad, a percatarse que es mejor trabajar juntos que individualmente.

Por otra parte, Rees (1998), manifiesta que cuando se forma un equipo de trabajo o los miembros de una organización trabajan como uno, se debe tomar en cuenta una serie de requerimientos para funcionar de manera adecuada. Algunas de estas características pueden ser las siguientes:

- Conocimiento y experiencias técnicas.
- Capacidades administrativas y de coordinación.
- Habilidad y experiencia en liderazgo de equipo.
- Habilidad y experiencia en facilitación para el equipo.
- Habilidades interpersonales y de comunicación.
- Experiencia previa con equipos.
- Conocimiento de la cultura y las metas organizacionales.
- Variedad de capacidades y aprestos necesarios para completar el equipo.

Adicionalmente, Katzenbach y Smith (1999), formulan ocho (8) pasos o aspectos a considerar para fomentar el trabajo en equipo; aunque no hay una receta garantizada sugieren las siguientes características basadas en la dinámica de equipos exitosos:

1. Establezca urgencia, estándares de desempeño demandantes y dirección: Todos los miembros del equipo necesitan creer que éste tiene propósitos urgentes y valiosos y quieren saber cuáles son las expectativas. En verdad, mientras más urgentes y significativas sean las bases, más posibilidades hay de que el equipo viva de conformidad con su potencial de desempeño, como era el caso de un equipo para servicio al cliente, al cual se le dijo que un mayor crecimiento de toda la compañía sería imposible sin mejoras sustanciales en esa área. Los equipos trabajan mejor

en un contexto apremiante. Esta es la razón por la cual compañías con un código de conducta fuerte, usualmente forman equipos fácilmente.

2. Seleccione los miembros por sus habilidades reales y potenciales y no por su personalidad: Ningún equipo tiene éxito, sin todas las habilidades necesarias para lograr su propósito y metas de desempeño. Sin embargo, la mayoría de los equipos determinan las habilidades que necesitarán, después de que se han formado. El gerente sabio escogerá gente, tanto por sus habilidades existentes como potenciales, con el fin de mejorar las habilidades que ya se tienen y aprender nuevas.

3. Ponga especial atención a las primeras reuniones y acciones. Las impresiones iniciales siempre tienen un gran significado. Cuando los equipos potenciales se reúnen por primera vez, cada uno monitorea las señales que dan los otros, para confirmar, suspender o disipar supuestos y preocupaciones. Se fijan sobre todo en aquéllos que tienen autoridad: el líder del grupo y cualesquiera ejecutivos que constituyan, supervisen o influencien, de alguna manera, al equipo. Y, como siempre, lo que hagan dichos líderes, es más importante que lo que digan. Si un alto ejecutivo abandona el “saque de honor” del equipo para atender una llamada telefónica, diez minutos después de que ha comenzado la sesión y no vuelve más, la gente capta el mensaje.

4. Establezca algunas reglas claras de conducta. Todos los equipos efectivos, desarrollan reglas de conducta desde el principio, con el fin de ayudarse a lograr sus propósitos y metas de rendimiento. Las reglas iniciales más críticas, tienen que ver con: asistencia (por ejemplo, “no interrupciones para llamadas telefónicas”), discusión ( “no vacas sagradas”), confidencialidad (“las únicas cosas que saldrán de este cuarto, serán aquéllas que acordemos”), orientación de los productos finales (“cada uno tiene tareas y debe cumplirlas”), enfoque analítico (“los hechos son amigables”), confrontación constructiva (“no señalamientos con el dedo”) y, a menudo lo más importante, contribuciones (“todos hacen trabajo real”).

5. Determine y aférrese a unas pocas tareas y metas, orientadas a un rendimiento inmediato. Los equipos más efectivos, siguen su avance hacia los resultados claves orientados al rendimiento. Tales resultados pueden ponerse en marcha, estableciendo, inmediatamente, unas pocas metas retadoras que se puedan alcanzar rápido. No existe un verdadero equipo sin resultados de desempeño, de modo que, mientras más pronto ocurran tales resultados, más rápidamente cuajará el equipo.

6. Rete al grupo, regularmente, con hechos e información frescos. La nueva información hace que el equipo redefina y enriquezca su comprensión del reto de desempeño, lo cual le ayuda a moldear un propósito común, fijar metas más claras y mejorar su abordaje común. Un equipo de mejoramiento de la calidad de una planta, sabía que el costo de la no calidad era alto, pero sólo cuando investigó los diferentes tipos de defectos y le puso un precio a cada uno, supo qué debía hacer después. Por el contrario, los equipos fallan cuando suponen que toda la información necesaria, existe en la experiencia colectiva y el conocimiento de sus miembros.

7. Permanezcan juntos mucho tiempo. El sentido común nos dice que los miembros de un equipo deben estar mucho tiempo juntos, tanto programado como no programado, especialmente al comienzo. En verdad, las percepciones creativas así como el vínculo personal, requieren interacciones improvisadas y casuales, tanto como el análisis de documentos y las entrevistas a los clientes. Los ejecutivos y gerentes ocupados, demasiado a menudo minimizan el tiempo que permanecen juntos. Los equipos exitosos que hemos observado, todos se daban tiempo a sí mismos para aprender a ser tales. Este tiempo no significa que hay que estar siempre juntos físicamente, sino que también cuenta el que se comparte por diversos medios, tales como: fax, teléfono y otros.

8. Explote el poder del “feedback” positivo, reconocimiento y recompensas. El refuerzo positivo, funciona tan bien en un contexto de equipo como en cualquiera otra parte. “Repartir estrellas doradas”, ayuda a moldear nuevas conductas, indispensables para el rendimiento del equipo. Si la gente en el grupo, por ejemplo, está alerta a los esfuerzos iniciales de una persona tímida para hablar en público y hacer una contribución, le puede dar un refuerzo positivo honesto, que la motive a seguir contribuyendo. Hay muchas formas de reconocer y recompensar el desempeño del equipo, más allá de la compensación directa, desde hacer que un alto ejecutivo le hable directamente acerca de la urgencia de la misión, hasta usar premios para reconocer las contribuciones. En últimas, sin embargo, la satisfacción compartida por su propio desempeño, se convierte en la recompensa más apreciada.

Finalmente, Enciclopedia de Características. "Trabajo en Equipo". (2017) establece como características del trabajo en equipo las siguientes:

- Objetivos claros y bien definidos: Es imprescindible que todos los integrantes del equipo de trabajo conozcan cuál es el objetivo que se desea alcanzar y en qué plazo (si lo hay). Solo de esta manera los esfuerzos serán productivos y conducirán al éxito del grupo.

- Sentido de pertenencia: El sentimiento de pertenencia es muy movilizador para el ser humano; a la mayoría de las personas les hace bien sentirse parte de algo; es por esto que un aspecto decisivo del trabajo en equipo es ir generando una identidad común y lograr que los valores y la visión sean compartidos.
- Se enriquece con la diversidad: Un equipo de trabajo integrado por personas diferentes, que pueden aportar experiencias y miradas múltiples para un mismo problema, se transforma en una fuente de creatividad muy valiosa, de la que el grupo en su conjunto generalmente puede tomar provecho.
- Se orienta a la solución de los problemas: Como en todo equipo, a veces las cosas no salen de acuerdo a lo esperado. Es fundamental que en esos casos todo el esfuerzo se oriente a la solución de los problemas, y no a la búsqueda de culpables. En este sentido es muy importante la actitud que toma el líder del equipo.
- Abre las puertas a la participación: Nunca es conveniente que las decisiones sean tomadas unilateralmente; una parte fundamental del trabajo en equipo será discutir las ideas y hacer partícipes a todos del rumbo que se toma, pues eso retroalimenta el compromiso y la pertenencia. Las personas que integran el equipo de trabajo, aun cuando tengan tareas específicas que cumplir, deben sentirse involucradas en el proyecto global.
- Requiere de una cuidada planificación: La planificación es esencial, trazar un plan implica puntualizar los objetivos y diseñar la estrategia que permitirá el logro de ese objetivo; para ello hay que reunir medios, ordenarlos, prever riesgos, etc.; generalmente la planificación queda a cargo del líder del equipo, pero es importante que todo el grupo humano la conozca y la considere apropiada y posible de cumplir.
- Genera motivación: El equipo debe retroalimentar el estímulo positivo que debe imperar entre todos, haciendo que los objetivos del grupo se perciban en sintonía con los objetivos personales, y en este sentido es muy importante el papel del líder y la fluida comunicación en todo momento. Mantener un ambiente de trabajo grato, ofrecer oportunidad de crecimiento y recompensar el esfuerzo son pilares de la motivación.

- Comparte y celebra los logros: El trabajo en equipo tiene un combustible central, que es el reconocimiento permanente y público de los éxitos que se van alcanzando. Es importante en este sentido que todos se sientan parte del logro, ya que, si efectivamente hubo trabajo en equipo, el resultado hubiese sido imposible sin la participación y el empuje de todos.

A menudo se habla de las cinco “C”; estas son:

- Comunicación: Para trabajar equipo es necesario mantener siempre activos los canales de comunicación; es fundamental escucharse y estar dispuesto a admitir replanteos y cambios, ya que el equipo funcionará en la medida que las estrategias se asuman con claridad y en conjunto.
- Compromiso: El compromiso no se ve pero se percibe, los miembros del equipo son conscientes de que solo si cada uno pone lo mejor de sí y está dispuesto a dar su tiempo y su energía al grupo, las metas se pueden volver éxitos. Las personas que integran equipos de trabajo se comprometen de verdad cuando creen en lo que hacen y lo ven como algo trascendente, y sobre todo cuando ven que los demás también lo hacen, porque el compromiso es parte del valor del grupo.
- Confianza: Confiar en los demás, tener la seguridad de que los intereses y las responsabilidades son compartidos es un aspecto central y decisivo, que no puede faltar en el trabajo en equipo. Cada integrante del equipo debe generar no solo la confianza, sino cultivarla permanentemente desde sus dichos y sus acciones.
- Coordinación: El grupo de trabajo es un capital humano, y para obtener el máximo rendimiento de este valioso capital, la coordinación es clave. Quien coordina debe tener muy en claro el plan de trabajo y conocer cuáles son las habilidades y las capacidades de cada miembro del equipo, pues coordinar es integrar en pos del objetivo.
- Complementariedad: Es innegable que solo con la colaboración y la complementación de diferentes personas se puede crecer como equipo, en un ambiente cada vez más complejo y cambiante. Cada integrante del equipo necesita del otro para alcanzar entre todos el objetivo planteado, el conjunto va formando una especie de rompecabezas donde cada

pieza se complementa perfectamente con todas las otras para formar un todo armónico y eficaz.

A continuación se explicará brevemente las dimensiones principales adscritas al trabajo en equipo, mismas que serán las que se utilizan en esta investigación:

- **Cohesión:** La cohesión es considerada por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), como la fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo. Estos autores consideran que esas fuerzas son mayores que aquellas que puedan intentar alejar a los miembros del equipo. De acuerdo con estos puntos de vista, la cohesión permite a los integrantes de un equipo el desarrollo de un sentido de pertenencia y un sentido moral.
- **Liderazgo:** Influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana Chiavenato (2000). Una interacción entre miembros de un grupo. A su vez, Gibson, Ivancevich y Donnelly, (2001) indican: los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro del equipo modifica la motivación o las competencias de otros en el equipo. La definición de liderazgo implica que involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden involucrar liderazgo.
- **Valoración:** Las valoraciones a empleados son un análisis de cada trabajador en el que, en base a una serie de datos, se estima cómo de valioso es cada empleado. En estas valoraciones hay que tener en cuenta varios factores, no únicamente el económico. Esto hará que se sientan alentados a crecer en su puesto y a luchar por ascender y mejorar. Las valoraciones a empleados son algo muy importante que toda empresa debería realizar periódicamente para asegurar su buen rumbo y conseguir un importante grado de excelencia en el trabajo. (citado de Adriana. M, 2018)

Con respecto a la revisión bibliográfica realizada, esta permite afirmar, que el trabajo en equipo debe centrarse en características fundamentales como: proceso de cohesión para la formación del equipo, un liderazgo eficaz, la valoración hacia el puesto de trabajo, a su vez,

otras características como: el establecimiento de objetivos precisos, la toma de decisiones fundamentadas, la capacidad de actuar con rapidez, una comunicación fluida, respeto de las ideas de los demás miembros del equipo, un dominio de las aptitudes técnicas necesarias para llevar a cabo las tareas cotidianas, fijar metas claras, y fundamentalmente, encontrar el equilibrio entre las personas que conforman el equipo.

### **Desempeño Laboral**

Palaci (2005). plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007).

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que

los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002)

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión y misión de la organización.

De acuerdo con el planteamiento, se hace evidente que las organizaciones en este caso, universitarias venezolanas, tanto a nivel público como privado están basados en la burocracia, la cual representa una estructura jerárquica piramidal o conocida también como cadena de mando, con actividades y objetivos determinados, especificaciones de las tareas, además de reglamentos bien definidos. Sin embargo, hay que mencionar que este método de administración, existente desde hace muchos años se ha traducido en lentitud de las actividades debido a la repetitividad de las misma que lo permite verlo como muy monótono y muchas veces produce ineficiencia en los procesos e influye en el resultado las cuales las hace que no se cumplan a cabalidad.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, Daniels (1993) propone el concepto de Gerencia del Desempeño, el cual es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal en el

ambiente de trabajo. Según manifiesta el autor citado, “este enfoque está orientado al manejo de datos y utiliza el refuerzo positivo como recurso principal para optimizar el desempeño”.

En consecuencia, un manejo inadecuado de algunos de los procesos que se lleven a cabo dentro de las funciones que desempeñen cada uno de los trabajadores, podría afectar la buena prestación del servicio en la organización, y esto tendría un impacto en la calidad del servicio que se ofrece al estudiantado, afectando la productividad de la institución por cuanto el nivel de la matrícula estudiantil podría disminuir y, por ende, no llegar a cubrir las necesidades de formación académica que exige la sociedad si no se lleva a cabo los objetivos planteados.

El desempeño está asociado a las actitudes, interés e identificación con las distintas actividades asignadas. Cuanto más específica sean la actitud y la conducta, más sólidas es el vínculo que las une. Robbins (1992) señala: "Cuando hablamos de las actitudes laborales y de su influencia en el comportamiento, nos estamos refiriendo a las evaluaciones positivas o negativas que la gente hace sobre su trabajo o su empresa. La satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha medido en las organizaciones y más recientemente a la participación en el trabajo y al compromiso organizacional"

En este mismo orden de ideas, se refleja que el desempeño de un trabajador existe si hay reconocimiento. Ésta es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

Edgar Eslava, en su documento “La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global” (2009), menciona “el reconocimiento es fuente vital para el desarrollo individual; es fundamental reconocer la labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoran el trabajo... para muchos estudiosos el reconocimiento resulta en muchas personas más importante que el dinero”. En este orden de ideas, algunos autores sostienen que el reconocimiento es una forma fácil, económica y rápida de generar autoestima y confianza en el colaborador, que realiza sus funciones eficientemente.

Lloyd K (2003), es uno de ellos, sostiene que para muchas personas, el estímulo psicológico, que proporciona la recepción de un premio, resulta más gratificante que el premio en sí mismo, indicando que el impacto de un reconocimiento es duradero.

De acuerdo a lo antes expuesto se puede concluir que la actitud es fundamental al momento de desempeñarse en cualquier ámbito laboral ya que se basa en cumplir con las actividades asignadas en el tiempo acordado, opiniones subjetivas, demostrar interés en superar las adversidades, y aplica normas de comportamiento para el trabajo individual y en equipo. A su vez, el reconocimiento también es fundamental al momento de desempeñarse ya que al ser evaluados es importante ese *feedback* del supervisor del área, es decir, reconocer por el servicio, celebrar los objetivos alcanzados y retroalimentación.

### **Evaluación del Desempeño Laboral**

En la sociedad en que vivimos, el hombre está continuamente evaluando cómo hace las tareas cotidianas con la finalidad de aplicar acciones correctivas que le permitan optimizar esas actividades. Las organizaciones no son la excepción, debe continuamente evaluar sus procesos y a los miembros que los realizan para fomentar y mejorar la productividad de las mismas. En consecuencia, la evaluación del desempeño, como afirma Chiavenato (2001) “es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones”.

Por otra parte, Fainstein (1999) expresa que la evaluación, a pesar de ser una de las funciones más complejas y difíciles de realizar, esto es mayor cuando se trata de equipos. Según el autor citado, no existe un modelo único aplicable a todos los equipos y a todas las instituciones; permanentemente se está en la búsqueda de instrumentos que permitan medir la eficacia de los equipos, por lo que el autor recomienda su utilización tomando en consideración el caso y las características del equipo y su líder. Propone algunos modelos tales como: en primer lugar, el de Blake, Mouton y Allen, quienes plantean el grid gerencial, un marco de dos dimensiones espaciales, en el eje de abscisas se ubica el interés por la producción o desempeño y en el eje de las ordenadas el interés por las personas. En segundo término, el modelo de Argyris, el cual toma en cuenta las condiciones para un equipo o unidad organizacional sano y eficaz, sustentado en tres habilidades: la de recopilar información pertinente, para tomar decisiones razonables y para poner en práctica las decisiones. En tercer lugar, propone el modelo de Tjosvold, el cual se sustenta en la forma de afrontar el conflicto; este autor expresa tres tipos de conflictos a ser considerados: el positivo que se constituye en el motor del desarrollo organizacional, basado en la confianza y el reconocimiento; el competitivo que menosprecia las diferencias, genera sospechas

y culpas, y hacen que unos ganen sobre otros y finalmente, el evitado que es el tendiente a pasar por alto las diferencias, reducir riesgos y aislarse. Por último, Fainstein propone el Modelo de Pichón Riviere; este autor describe algunos parámetros de evaluación de los grupos a los que denominó esquema del cono invertido, en el que “a partir del diseño de un cono, se estima que en el nivel superior se encuentra la dimensión explícita de la tarea del grupo.” Es importante destacar que Fainstein argumenta que estos modelos de evaluación están centrados en responder a las preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿quién evalúa?. Además, se aplicará el Modelo que se adapte mejor a las características de la organización y al tipo de trabajo en equipo que se realiza en cada una de ellas.

Ivancevich, Lorenzi y otros (1997) definen la evaluación del desempeño como “la revisión sistemática de los puntos fuertes y débiles de cada individuo que tienen relevancia para el trabajo”. Igualmente, Certo (2001) formula su definición considerando a la evaluación del desempeño como un proceso que consiste en “revisar la productividad pasada de un individuo para evaluar el aporte que ha hecho al alcance de las metas del sistema administrativo”. Chiavenato (2001) lo define como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o el potencial de desarrollo futuro”.

Goldfeder y Aguilar (2000) conciben la evaluación como “un proceso de estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el nivel de algún objeto o persona”. Por ello, para el autor citado la evaluación del desempeño es un sistema que permite valorar cómo se desenvuelve el individuo en el cargo por desarrollar o que desarrolla. Asimismo, afirma que las organizaciones realizan periódicamente programas de evaluación del desempeño, los cuales se basan en una gran cantidad de información respecto a los empleados y su actuación en el cargo. Para realizar dicha evaluación, se aplican diferentes métodos, entre los que menciona: el de escala gráfica, el de selección forzada, de investigación de campo, el de incidentes críticos, entre otros. El autor, también, recalca que esta evaluación tiene como ventajas que, primeramente, suministra información de gran ayuda para la toma y ejecución de las decisiones en materias relativas a promociones, incrementos en el pago, suspensiones y transferencias. En segundo término, sirve de estímulo y guía para el desarrollo del empleado, pues le permite saber exactamente cómo está realizando su trabajo, qué aciertos y fallas ha tenido.

Es importante destacar que los autores citados conciben a la evaluación del desempeño como un proceso sistemático; esto significa que se constituye en una práctica imprescindible en la

actividad administrativa, ya que permite realizar los cambios que la organización amerita para que sea efectiva y eficiente en su desarrollo; asimismo, permite visualizar a la organización como un todo coordinado e integrado para cumplir con los objetivos que ésta se plantea. Si se parte de la premisa que el Recurso Humano es el valor más importante de una organización, y con más razón si ésta está relacionada con la actividad docente, que es la considerada en la presente investigación, su evaluación puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos en sintonía con las necesidades de la organización. Por ende, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones de alguna manera evalúan a los empleados, sea formal o informalmente.

La productividad de una organización o una unidad de la misma pueden evaluarse mediante el desempeño de cada uno de sus integrantes. Mc Gregor (citado por Certo, 2001) sugiere tres razones para el empleo de las evaluaciones del desempeño en las organizaciones; en primer lugar, porque proporciona criterios sistemáticos para apoyar aumentos de salarios, promociones, transferencias y a veces, descensos o terminaciones de contrato. En segundo término, son maneras de argumentar a los empleados cómo están haciendo su trabajo, sugerirles cambios necesarios en su conducta, actitud, habilidades o conocimientos que debe poseer o capacitarse. Finalmente, proporciona una base útil a los superiores para el acompañamiento y las acciones correctivas a ser aplicadas.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y puesto en práctica, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Chiavenato (2001) establece que los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Entre los beneficios para el gerente, el autor citado expresa que permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en variables y factores de evaluación; de esta manera, se neutralizaría la subjetividad propia de las evaluaciones. Asimismo, se podrían proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el desempeño de sus subordinados, entre otros beneficios.

Para el individuo, los beneficios formulados por el autor se centrarían en que puede conocer a cabalidad las reglas del juego y lo que más valora la organización de sus empleados; así como podría conocer las expectativas de la organización acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación que se le realiza y le permite qué acciones se pueden tomar para mejorar su desempeño: capacitación, autocorrección, entre otros aspectos. Finalmente, para la

organización la evaluación del desempeño le permite evaluar el potencial humano con que cuenta a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada recurso humano; puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en una determinada área y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para promoverlos o transferirlos. Finalmente, puede darle mayor dinamismo a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Stoner, Freeman y Gilbert (1999) proponen un Modelo para evaluar a los recursos humanos de la organización, denominado el Modelo de las Cuatro “C”. Este modelo fue ideado por investigadores de Harvard con el fin de evaluar la eficacia del recurso humano en la organización. Esas cuatro “C” son: Competencia, Compromiso, Congruencia y Costos efectivos. En relación con la Competencia, los autores expresan que se trata de determinar los talentos que tiene a su disposición la organización o unidad de la misma: ¿Qué tan competentes son?, si necesitan mayor capacitación, en qué medida se atraen, retienen y desarrollan a los empleados en relación con sus habilidades y conocimientos que se necesitan ahora y en el futuro. En cuanto al Compromiso, cuál es el nivel de compromiso que tienen los empleados con la institución, cuáles son los índices de ausentismo, quejas y separación voluntaria del cargo, entre otros aspectos. La Congruencia se puede evaluar en lo concerniente al hecho de que exista congruencia y acuerdos entre la filosofía, visión, misión, valores, objetivos de la organización y sus empleados, si existen propósitos comunes entre ellos; esta congruencia se puede detectar mediante la frecuencia de huelgas, conflictos y querellas entre el gerente, la organización y el empleado. Cuando existe poca congruencia también se puede detectar que hay poca confianza y propósito común, tensión y presión entre el gerente y los empleados. Finalmente, el Costo efectivo se orienta hacia las políticas en términos de salarios, beneficios, rotación de personal, ausentismo, huelgas y factores similares.

### **Incidencia del Trabajo en Equipo en el Desempeño Laboral**

Para maximizar el desempeño de un equipo es esencial que todos los miembros trabajen conjuntamente. Es importante que cada integrante del equipo se haga responsable de sus tareas,

de cómo realizar y mejorar su propio trabajo de manera que se optimice su aportación a la organización y/o a la unidad de la misma a la que pertenezca.

Es importante evaluar el desempeño de los integrantes en relación con el trabajo en equipo que estos desempeñan en la organización o en una unidad de la misma. En este caso, los empleados responden por su desempeño y el de los demás integrantes que conforman la unidad y le permite definir sus objetivos, metas y logros alcanzados. La evaluación del desempeño no representa una actividad más del proceso administrativo, por el contrario, es un instrumento, un medio y una herramienta para mejorar los resultados obtenidos por el trabajo coordinado, integrado y grupal que realizan todos sus miembros. Chiavenato (2001) al respecto expresa que la evaluación del desempeño da oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, “teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales”.

Lo anteriormente expuesto, permite afirmar que el trabajo en equipo sólo será eficaz cuando todos los miembros aprenden a colaborar. Para asegurar el éxito del trabajo en equipo hay que comprender su dinámica y cuál es el aporte de cada uno de los miembros que lo integran. Esto quiere decir que cualquier actividad para evaluar el desempeño debe sustentarse en el trabajo consensuado que realizan los miembros del equipo. Conocer los rendimientos individuales y los del equipo proporcionan criterios para evaluar la productividad y el rendimiento de la organización o unidad.

Igualmente, Rees (1998) manifiesta que “un equipo saludable hace suyos el crecimiento y las mejoras progresivos y aprende a evaluarse de manera periódica para corregirse a sí mismo ... se perfecciona constantemente mediante el examen regular de sus propios métodos y prácticas.” Esto significa que hay una relación directa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de todos y cada uno de los miembros que lo conforman, al tal punto que se podrá evaluar tanto en la dimensión de las tareas como en lo social del trabajo en equipo, podrán descubrir algunos de los problemas que no pudieron resolver y el desempeño del empleado sugerirá las acciones correctivas que deban tomarse. Todo lo expuesto redundará en la optimización de la productividad y efectividad de las actividades que realiza el equipo de trabajo.

En suma, la relación del desempeño laboral con el trabajo en equipo permite que el primero sirva de guía a la hora de conocer, valorar y optimizar el funcionamiento del trabajo en equipo; además, permite retroalimentar a la organización y/o unidad con base en criterios de mejora

definidos. Es necesario, por ende, que todos los miembros del equipo conozcan sus debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas para redireccionar el trabajo a realizar. El trabajo en equipo tiene que producir resultados; por tanto, es importante reunirse y discutir cuáles son sus rendimientos y observar cuáles serían las fuerzas que interfieren en su eficacia.

### **Definición de Términos**

Para el desarrollo de esta investigación se consideró definir los siguientes términos:

- **Características del trabajo en equipo:** Son los elementos distintivos, particulares que definen lo que es el trabajo en equipo. Por ejemplo: un trabajo en equipo eficaz es aquel en el que cada miembro conoce su papel a fondo, además de tener sus propios talentos, aptitudes, responsabilidades y logra resultados de desempeño superior a los esperados, donde resultados es el elemento clave.
- **Desempeño laboral:** Cuarta etapa por la que pasan los equipos, durante la cual los miembros trabajan con eficacia para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.
- **Equipo:** Es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables.
- **Evaluación del desempeño:** Técnica posterior al control que centra la atención en la medida en que los empleados han alcanzado los niveles de trabajo esperados durante un determinado periodo de tiempo.
- **Seguridad:** Hace referencia a la ausencia de riesgos o amenazas, tanto en el campo de los asuntos nacionales como en el ámbito individual de las personas físicas dentro de una organización.
- **Trabajo en Equipo:** Un grupo de individuos comprometidos con el logro de objetivos comunes, que trabajan e interactúan en forma coordinada e integrada para identificar y resolver problemas y que producen los resultados que la organización espera.
- **Eficiencia:** La capacidad para lograr realizar los objetivos de una iniciativa de manera correcta y rápida.

- **Eficacia:** Se puede entender como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos.
- **Efectividad:** Capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.
- **Planificación:** Se define como plan general, metódicaente organizado y frecuentemente de gran amplitud para obtener un objetivo determinado.
- **Campus:** Espacio o terreno comprendido entre los límites de la universidad, también considerado como "recinto universitario"
- **Seguridad Social:** Conjunto de medidas que la sociedad proporciona a sus integrantes con la finalidad de evitar desequilibrios económicos y sociales.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

La institución en la cual se llevará a cabo la investigación es la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), la misma tiene tres sedes: Caracas, Guayana y Los Teques. Para efectos de esta investigación, se tomará la sede principal, ubicada en Montalbán, Caracas, garantizando la mayor cobertura de personal de seguridad en horario matutino y vespertino.

La UCAB, es una Institución de Educación Superior de carácter privado. Fue fundada El 24 de octubre de 1953 y confiada por el Episcopado Venezolano a la Compañía de Jesús (UCAB, 2018).

Cabe acotar, que la UCAB, es una institución sin fines de lucro; la fuente de sus ingresos son los estipendios provenientes de matrículas y pensiones estudiantiles, los aportes, donaciones, herencias o legados de personas y comunidades que quieran vincular su nombre a la organización, y los derivados de cualquier convención lícita cuya celebración se considere conveniente. El producto de dichos ingresos, si lo hubiere después de pagar lo que requiera el servicio universitario, revertirá directa o indirectamente en beneficio de la obra cultural que cumple la Universidad. (UCAB, 2018)

Al respecto, la UCAB tiene como Mision:

- La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.
- La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

Además de tener como misión:

- Contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida.
- Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la promoción de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de todo el hombre y de todos los hombres.
- Trabajar por la integración de América Latina y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico-cultural; por la mutua comprensión y acercamiento de los pueblos de nuestro continente; por la implantación de la justicia social; por la superación de los prejuicios y contrastes que dividen y separan a las naciones, y por el establecimiento de la paz, fundada en hondo humanismo ecuménico.

Específicamente, se precisó para este estudio, el área de seguridad de dicha institución, por cuanto en un ambiente estudiantil es una preocupación constante el problema de la inseguridad y las medidas que se pueden aplicar para una buena gestión dentro del campus. Magro, Fernández y Meza (2002), manifiestan que el propósito de la investigación en un contexto educativo “está dirigido hacia el mejoramiento continuo y permanente de la práctica pedagógica generada colectivamente por los directivos, docentes, estudiantes, padres y representantes”.

### **Servicio de Seguridad de la UCAB**

La Dirección de Seguridad es una unidad de carácter multidisciplinario adscrito a la Dirección General de Servicios y éstas a su vez al Rectorado de la Universidad. Está compuesto por cuarenta y dos (42) miembros; su trabajo se desarrolla en dos turnos: mañana y tarde-noche. En el turno de la mañana laboran veinticuatro (24) funcionarios y en el otro turno los restantes dieciocho (18). La vigilancia es permanente, las áreas más vigiladas son las entradas, estacionamientos y áreas comunes

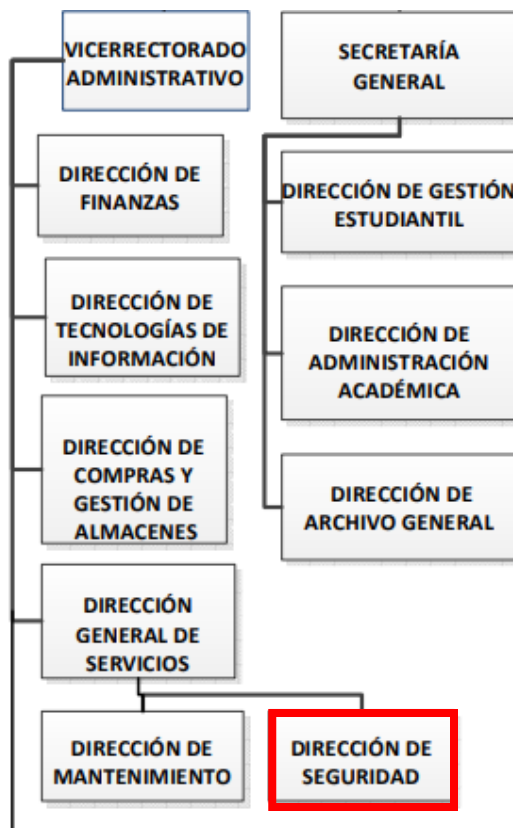
Todas las funciones de esta dirección están orientadas a atender a la comunidad ucabista: trabajadores, estudiantes, visitantes y personal contratista, outsourcing y proveedores. Asimismo, es importante destacar que entre su política de seguridad está la de fomentar una cultura

preventiva a partir de la promoción de comportamientos basados en valores, implementando medidas destinadas a la mitigación de factores de riesgo, controlando de forma continua el ambiente de trabajo con la finalidad de promover la seguridad dentro del campus.

Por otra parte, en conversaciones con personal de la dirección de seguridad y salud, éste manifestó que no poseen una Misión y Visión; no obstante, asumen como suyas la Misión de la Universidad en razón de que se constituye en una institución coordinada e integrada en su planificación estratégica.

Entre los objetivos de la Seguridad y la Salud en el trabajo, se formulan los siguientes:

- Planificar tácticas para preservar la vida y la seguridad de los trabajadores, estudiantes, visitantes, proveedores y outsourcing.
- Desarrollar planes para la promoción, vigilancia y seguimiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo.
- Identificar los procesos peligrosos existentes en la UCAB y promover medidas preventivas y correctivas para mitigar consecuencias negativas a la salud y a la vida de la comunidad ucabista.
- Informar, formar, educar y asesorar a los trabajadores y las trabajadoras en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Asegurar la protección contra toda condición que perjudique la salud producto de las actividades que desarrollen en la UCAB.



**Figura 1.** Organigrama de la Universidad Católica “Andrés Bello” (UCAB)

**Fuente:** UCAB, 2018.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación se sustenta en un marco metodológico, el cual consiste en definir el uso de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos a emplear en el desarrollo de la presente investigación. Al respecto, Arias (2012), define el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p. 16).

#### **Tipo de Investigación**

De acuerdo la naturaleza del estudio, el cual estuvo referido al análisis de las características del trabajo en equipo presentes en el personal del Área de Seguridad de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y su incidencia en el desempeño laboral fue concebido como una **Investigación Descriptiva y Correlacional**, dado que se busca describir el comportamiento de cada una de las 2 variables en estudio así como se busca medir la incidencia de una sobre la otra. Con respecto a las investigaciones descriptivas, Arias (2012), lo define como: “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer una estructura o comportamiento” (p. 24). Lo que quiere decir, que la investigación descriptiva, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de los eventos a investigar, tal y como se presentan en la realidad. Mientras que, los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Hernández, et al, 2014).

De esta manera, el presente estudio atendió al tipo antes mencionado en razón de que se identificaron los rasgos que caracterizan el trabajo en equipo del personal adscrito al área de Seguridad de la UCAB, así como también, se describió el desempeño laboral del mismo, con la finalidad determinar si existe o no incidencia del trabajo en equipo sobre el desempeño de los trabajadores.

## **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación, constituye el camino para alcanzar a un fin y la forma o la manera en que se aplica este proceso. Al respecto Arias (2012), expresa que el diseño de investigación “es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado” (p. 47). Es así como se considera una investigación no experimental, dado que las investigadoras no manipularán las variables. Hernández, et al. (2014), señalan la investigación no experimental como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (p.205).

Además, la obtención de la información será en un momento único; por lo que, se considera transversal. Hernández, et al. (2014), indican que “En las investigaciones transversales se recopilan los datos en un momento único. El propósito es describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado. Es tomar una fotografía de algo que sucede.” (p.208).

Tal como en este caso, este diseño de investigación permite que la recopilación de la información que se requiere, se obtenga directamente de las fuentes primarias; en este caso en particular, fueron los trabajadores adscritos al área de Seguridad, de los turnos mañana y tarde, adscritos a la UCAB.

## **Población o Universo**

La población, se refiere a los sujetos, personas, elementos o unidades de análisis a investigar. Para Palella y Martins (2012), es un “conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p. 115). Para efectos del presente estudio se considera como población a N = 42 vigilantes del personal de seguridad de la UCAB distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1:** Distribución de la Población de la Oficina de Seguridad de la UCAB

| <b>Turno</b> | <b>Ni</b> |
|--------------|-----------|
| Mañana       | 24        |
| Tarde        | 18        |
| <b>Total</b> | <b>42</b> |

**Fuente:** Elaboración Propia.

Dado la cantidad de sujetos que conforman la población, este planteamiento la permite ubicar como población finita, la que de acuerdo a los señalamientos de Ramírez (2012), como aquella población “cuyos elementos son identificables por un investigador, por lo menos desde el punto de conocimiento que se obtiene sobre su totalidad” (p. 92).

Por otro lado, la muestra, se puede definir como una parte de la población que seleccionan, las cuales se tomar para a partir del conocimiento de sus características particulares buscar opiniones sobre el problema encontrado, con la finalidad de obtener información confiable y representativa. Al respecto Arias (2012), señala que “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83).

### **Muestra**

En cuanto a la muestra, también Hernández, et al. (2014), se refieren a ella indicando que, “Es, en esencia, un subgrupo de la población.” (p. 240). Para su selección se utilizará muestreo aleatorio simple y el tamaño de muestra calculado se distribuirá proporcionalmente por turno para obtener una muestra más representativa de la población.

El procedimiento utilizado para definir el tamaño de la muestra se basa en la siguiente formula o ecuación bajo muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{((N - 1) \times e^2) + (Z^2 \times p \times q)}$$

Donde:

N: Tamaño de la población

n: Tamaño de la muestra

Z: Percentil de confianza

p: Proporción poblacional de éxitos

q: Proporción poblacional de fracasos

e: Error máximo admisible

Para calcular el tamaño de muestra se estableció un nivel de confianza del 90% que arroja un percentil de confianza  $Z = 1,645$ , un error máximo admisible del 7,5% debido al pequeño tamaño de la población y se utilizó el criterio de la situación más desfavorable estableciendo  $p = q = 0,5$ . Sustituyendo estos valores en la fórmula anterior se obtiene un tamaño de muestra de  $n = 32$  trabajadores. Este tamaño de muestra repartido proporcionalmente por turno arroja los siguientes resultados:

**Tabla 2:** Distribución de la Población de la Oficina de Seguridad de la UCAB

| <b>Turno</b> | <b>Ni</b> | <b>%</b>      | <b>ni</b> |
|--------------|-----------|---------------|-----------|
| Mañana       | 24        | 57,1%         | 18        |
| Tarde        | 18        | 42,9%         | 14        |
| <b>Total</b> | <b>42</b> | <b>100,0%</b> | <b>32</b> |

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **Variables**

En toda investigación, se debe evidenciar la presencia de fenómenos, cambios o propiedades que suelen modificarse, estos aspectos suelen conocerse como variables. Estas, desempeñan un rol de suma relevancia por cuanto permiten representar la dimensión del trabajo de investigación y pueden ser definidas de manera conceptual, nominal y operacionalmente. Para Arias (2102), la variable, “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que

es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación (p. 57). Es decir, es un atributo susceptible a ser manipulado, observable y medible.

Cabe destacar que, existen diversos tipos de variables, sin embargo, para efectos de este estudio, se consideran las expuestas por Arias (2012), de acuerdo a su función en una relación causal:

Independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente... Dependientes: son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación... Intervinientes: son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última (p. 59).

En resumen, las variables independientes inciden sobre las dependientes y las variables intervinientes afectan a las variables dependientes, colocándose además en el medio de ambas, es decir, de las independientes y las dependientes. Por otra parte, Ramirez (2007) afirma que los indicadores se constituyen en “un referente empírico, concreto, tangible, cuya presencia en la realidad, nos revela la presencia de la dimensión de la cual se desprende y, por ende, de la variable en estudio” (p. 119). A continuación se determina la Operacionalización de las Variables realizadas a efectos de esta investigación:

**Tabla 3** Operacionalización de las Variables en Estudio

| <b>VARIABLE</b>                 | <b>DIMENSIÓN</b> | <b>ITEMS</b>                 |
|---------------------------------|------------------|------------------------------|
| Trabajo<br><br>en<br><br>Equipo | Cohesión         | 1, 2, 13, 14, 15, 16, 19, 20 |
|                                 | Liderazgo        | 9, 10, 11, 12, 17            |
|                                 | Valoración       | 6, 7, 18                     |
| Desempeño                       | Actitudinal      | 3, 4, 8                      |
| Laboral                         | Reconocimiento   | 5                            |

**Fuente:** Elaboración Propia

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

En virtud de dar respuesta a las interrogantes formuladas en un estudio y luego de considerar el enfoque o paradigma de investigación a desarrollar, se requiere considerar de qué forma y con cuáles medios se recopilará la información que permitirá responder a cada una de esas interrogantes planteadas. Luego de determinar los sujetos o unidades que proporcionarán la información, se procede a recabar datos de forma pertinente y confiable, con la intencionalidad de cumplir con cada uno de los objetivos formulados. Para ello, se deben seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de información.

En primer lugar, para Arias (2012), “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p. 67). Es decir, representan las pautas previamente establecidas para recabar información y datos de interés para la investigación que se desarrolla. Entre las técnicas de investigación, se encuentran: (a) la observación, (b) la entrevista y (c) la encuesta.

En relación a esta investigación, se seleccionó la técnica de la encuesta, la cual atiende según Arias (2012), a la “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72), ya que se requería que la recolección de información fuese realizada mediante el uso de formatos, los cuales tendrían como intencionalidad, facilitar hallazgos relacionados en primer lugar, con el desempeño laboral del personal que labora actualmente en el área de seguridad de la UCAB y en segundo lugar, para identificar las características del trabajo en equipo que lleva a cabo el mismo.

Una vez seleccionadas las técnicas para recabar información, convino precisar el conjunto de formatos o formularios que se requerían para plasmar los datos que fueron recopilados, en función de brindar respuesta efectiva a los objetivos formulados en la investigación. Para cumplir con esta meta, se debía considerar que no existiese discrepancia alguna con las variables e indicadores seleccionados para dar respuesta efectiva a las interrogantes generadas.

A estos formatos o formularios, se les denomina instrumentos de recolección de información y son definidos por Arias (2012), como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68). Al respecto, los instrumentos de recolección de información representan el medio a través del cual se recaba de

forma lógica y secuencial el conjunto de datos necesarios para dar respuesta a las interrogantes formuladas.

En este orden de ideas, Tamayo y Tamayo (2012), los definen como los "dispositivos o formatos (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información". (p.12). En este sentido, el instrumento seleccionado para esta investigación, fue el cuestionario, el cual según Claret Veliz (2012):

Es considerado un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilitando traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles d analizarse con relación al problema estudiado (p. 80).

El cuestionario es un formato caracterizado por su secuencia lógica, sencillez y fácil comprensión. El mismo permite que el sujeto que lo llena, pueda plasmar sus ideas u opiniones de acuerdo a la selección de la alternativa de respuesta que mejor se adapte a su criterio. Para efectos de este estudio, se acudió a un cuestionario de elaboración propia que permitiera medir los 20 ítems con los cuales se medirán las variables en estudio a través de sus dimensiones. Dicho cuestionario se presenta en el anexo B.

### **Validez y Confiabilidad**

Todo instrumento de recolección de datos, suele contener algunas preguntas que son válidas para un grupo de personas, pero pueden no serlo para otro grupo, razón por la cual, es importante a considerar en toda investigación, la validez del instrumento, ya que según esta, es posible determinar si dicho instrumento mide lo que realmente es la variable.

En base a los señalamientos de Hernández (2004), citado por Linares (2012), la validez consiste en “estudiar la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que se mida realmente el rasgo que pretende medir...” (p. 38). Lo que constituye la veracidad del instrumento para recabar lo que se realmente se requiere en la investigación. Planteamiento que Arias (2012), complementa, afirmando que: “en este caso, lo fundamental es comprobar si el instrumento mide lo que se pretende medir, además de cotejar su

pertinencia o correspondencia con los objetivos específicos y variables de la investigación” (p. 135).

Por consiguiente, en este estudio se empleó el denominado juicio de expertos, el que consistió en la entrega del formato de instrumento a los especialistas, acompañado del planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y los respectivos cuadros de variables, con la intencionalidad de que éstos, validasen si el instrumento guardaba coherencia intrínseca o no con los planteamientos de la investigación. En este caso fue revisado previamente antes de su aplicación por un profesor de metodología que imparte desde hace varios años diversas cátedras en la Universidad Católica Andrés Bello.

### **Procedimiento Metodológico para el Desarrollo de la Investigación**

Una vez aplicado el cuestionario y recopilados los datos, se procedió a su conteo, organización y ordenación con la finalidad de verificar que los mismos permitirán la comprobación del alcance de la hipótesis formulada, así como los objetivos propuestos. A fin de presentar la información recopilada en la investigación, se empleó el método estadístico analítico, mediante la medida de tendencia central, específicamente la moda. Salkind (1999). define esta medida como “el puntaje que ocurre con mayor frecuencia” (p. 169).

Luego, los datos recopilados fueron presentados de acuerdo a dos formas: la representación escrita y la gráfica. La representación gráfica, permitió representar los fenómenos estudiados a través de figuras, las cuales pudieron ser interpretadas y comparadas entre sí; posteriormente, una vez incorporada una determinada técnica gráfica, se incorporó un texto expositivo en el que se describió el hecho o la variable aludida en la misma. (Balestrini, 2005)

Por otra parte, el proceso metodológico seguido para el desarrollo de la presente investigación estuvo conformado por los siguientes pasos, según lo explicado por Sabino (2002):

- 1.- Se inició la investigación con la lectura organizada de la bibliografía encontrada, puesto que ésta ayudó a las investigadoras a construir el marco teórico que sustentó el trabajo; lo orientó respecto a lo que han realizado otros investigadores del tema o problema seleccionado; permitiendo definir las bases legales que lo sustentan, entre otros aspectos.

2.- Posteriormente, toda la información se organizó, se jerarquizó y se resumió. Esto conllevó a la ejecución de un proceso de análisis y reflexión sobre los aspectos fundamentales para el desarrollo de la investigación. Al respecto, Sabino (op. cit.), propone una reflexión creativa sobre el problema objeto de estudio, examinando las diversas posibilidades teóricas, las variadas facetas del problema, la posible respuesta a las grandes y pequeñas interrogantes que es posible anticipar.

3.- Se realizó el abordaje metodológico de la investigación.

4.- Se elaboró el instrumento de recolección de datos, con el cual se pretende obtener la información de los sujetos de estudio; se validó el cuestionario y se reajustó de acuerdo con las observaciones que se les realizaron al mismo.

5.- Se aplicó el cuestionario a la totalidad de los trabajadores adscritos al Área de Seguridad de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

6.- Se procesaron los resultados obtenidos mediante la aplicación de la técnica de frecuencia estadística y del coeficiente de contingencia mediante prueba chi-cuadrado para variables nominales, realizando los cuadros estadísticos con esa información y realizó el análisis y la interpretación de los mismos para obtener así las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y ANÁLISIS

Para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación se realizará el análisis de los resultados primero para las variables en estudio y sus dimensiones, es decir, Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral y por último se determinará la incidencia de Trabajo en Equipo en el Desempeño Laboral.

#### V.1. Análisis Descriptivo de Trabajo en Equipo

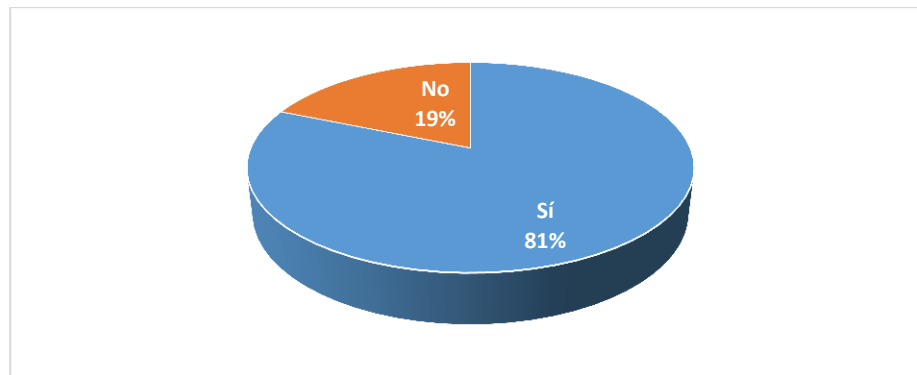
##### V.1.1. Cohesión

**Tabla 4.** Distribución de la muestra según opinión acerca de si el desempeño del jefe es motivador para permanecer en la empresa

| Desempeño de jefe es motivador | Frecuencia | %           |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Sí                             | 26         | 81%         |
| No                             | 6          | 19%         |
| <b>Total</b>                   | <b>32</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 1.** Distribución de la muestra según opinión acerca de si el desempeño del jefe es motivador para permanecer en la empresa



**Fuente:** Elaboración propia

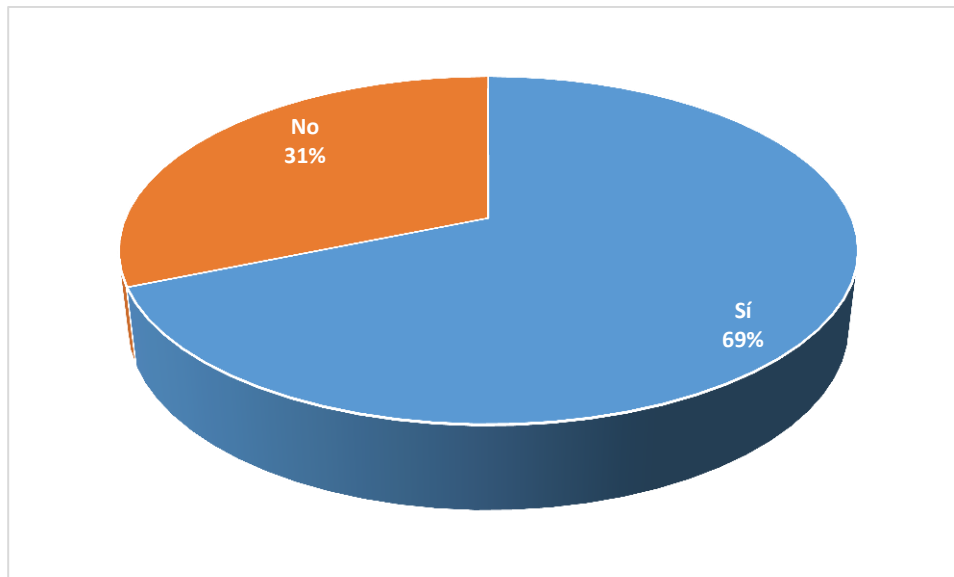
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados sí consideran que el desempeño del jefe es motivador para permanecer en la empresa con un 81% de frecuencia porcentual, lo cual revela que este es un aspecto bastante importante para los trabajadores para permanecer en la empresa reportándole a su jefe.

**Tabla 5.** Distribución de la muestra según opinión acerca de si la expresión del supervisor mejora percepción de la empresa

| <b>Expresión de supervisor mejora percepción de empresa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Sí                                                          | 22                | 69%         |
| No                                                          | 10                | 31%         |
| <b>Total</b>                                                | <b>32</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 2.** Distribución de la muestra según opinión acerca de si la expresión del supervisor mejora percepción de la empresa



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados sí consideran que la expresión de su supervisor contribuye a que tenga una buena

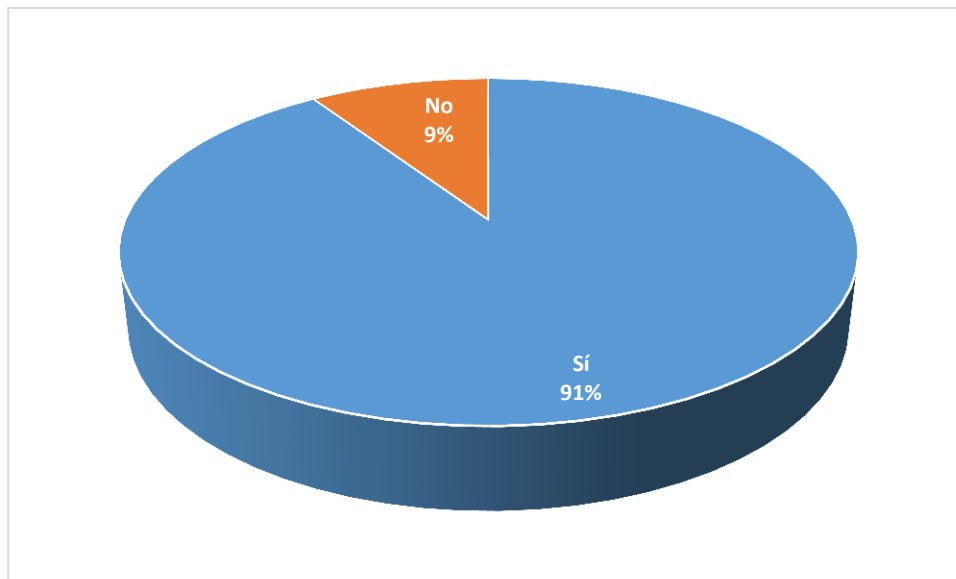
percepción de la empresa con un 69% de frecuencia porcentual, lo cual muestra que este es un aspecto importante para los trabajadores para permanecer en la empresa reportándole a su jefe.

**Tabla 6.** Distribución de la muestra según consideración acerca de que sus compañeros son un equipo de trabajo

| Compañeros son Equipo de Trabajo | Frecuencia | %    |
|----------------------------------|------------|------|
| Sí                               | 29         | 91%  |
| No                               | 3          | 9%   |
| <b>Total</b>                     | 32         | 100% |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 3.** Distribución de la muestra según consideración acerca de que sus compañeros son un equipo de Trabajo



**Fuente:** Elaboración propia

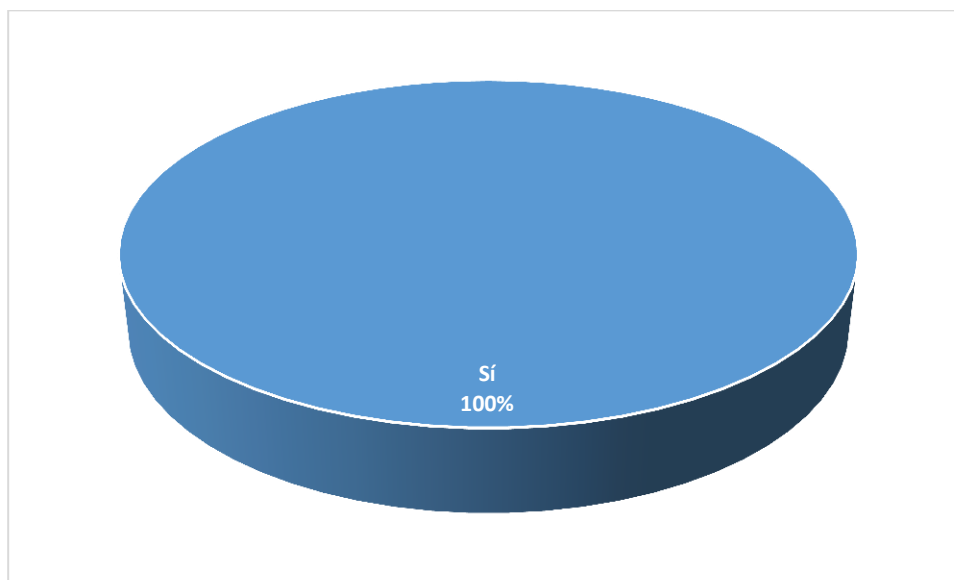
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados sí consideran que sus compañeros son un equipo de trabajo con un 91% de frecuencia porcentual, lo cual evidencia que este es un aspecto muy importante para los trabajadores para sentirse que en su puesto de trabajo hay trabajo en equipo.

**Tabla 7.** Distribución de la muestra según consideración acerca de que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo

| <b>Buena Relación con Compañeros de Trabajo</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------------------------|-------------------|----------|
| Sí                                              | 32                | 100%     |
| <b>Total</b>                                    | 32                | 100%     |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 4.** Distribución de la muestra según consideración acerca de que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia

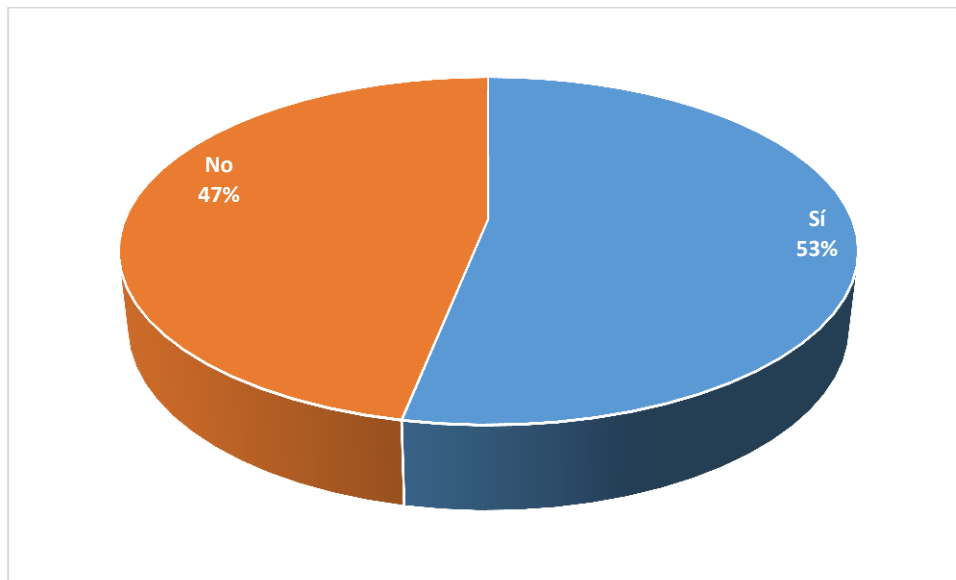
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, todos los trabajadores entrevistados, es decir, el 100% de ellos, sí consideran que tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo, lo cual evidencia que este es un aspecto supremamente importante para los trabajadores para sentirse a gusto con su puesto de trabajo.

**Tabla 8.** Distribución de la muestra según confianza en sus compañeros de trabajo

| Confianza en Compañeros de Trabajo | Frecuencia | %    |
|------------------------------------|------------|------|
| Sí                                 | 17         | 53%  |
| No                                 | 15         | 47%  |
| <b>Total</b>                       | 32         | 100% |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 5.** Distribución de la muestra según confianza en sus compañeros de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia

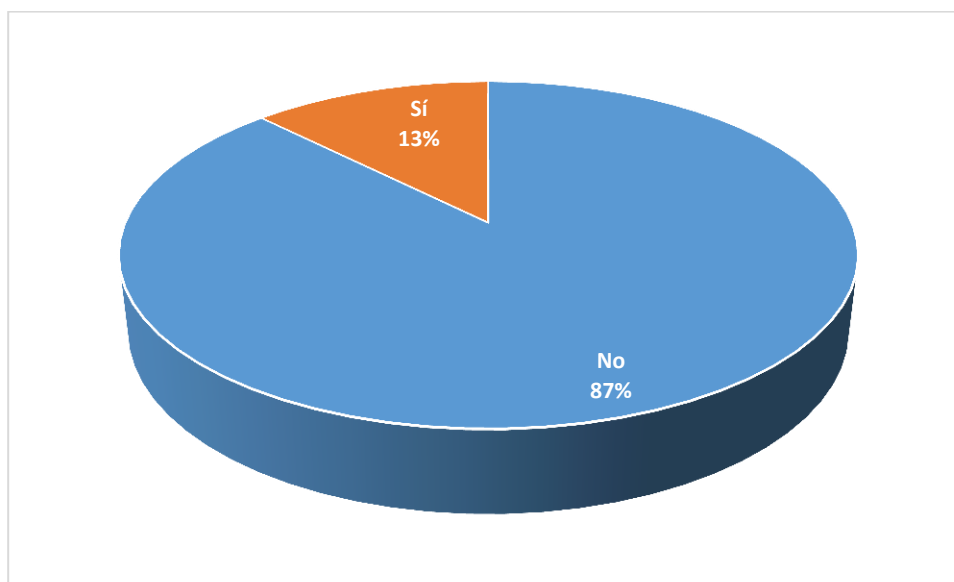
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, una ligera mayoría de los trabajadores entrevistados sí consideran que confían en sus compañeros de trabajo con un 53% de frecuencia porcentual, lo cual evidencia que en cuanto a este aspecto ciertamente la mayoría se siente a gusto con su equipo de trabajo pero hay un importante 47% de trabajadores que no confían en sus compañeros de trabajo.

**Tabla 9.** Distribución de la muestra según sensación de soledad en el trabajo

| Momentos en que se siente solo en el Trabajo | Frecuencia | %    |
|----------------------------------------------|------------|------|
| No                                           | 28         | 88%  |
| Sí                                           | 4          | 13%  |
| <b>Total</b>                                 | 32         | 100% |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 6.** Distribución de la muestra según sensación de soledad en el trabajo



**Fuente:** Elaboración propia

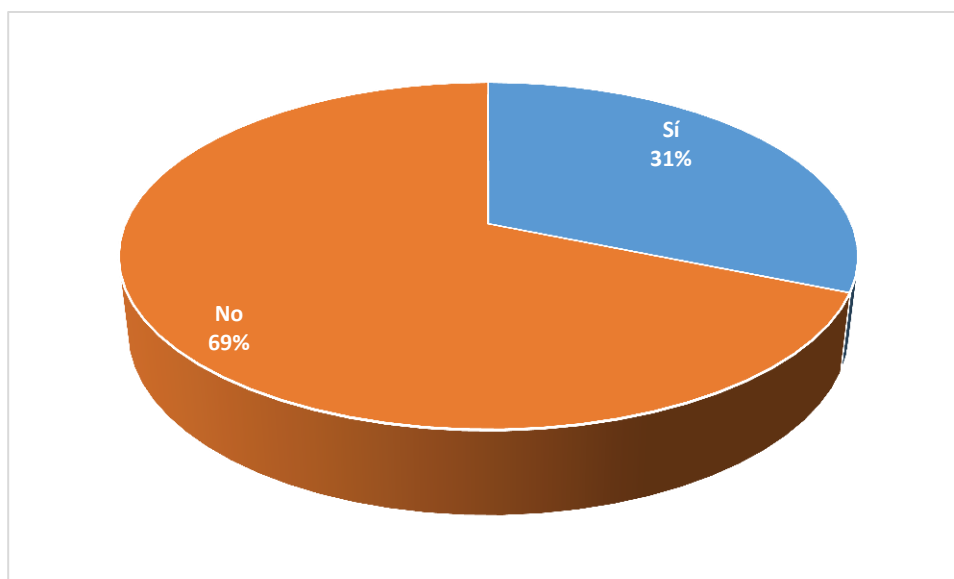
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la gran mayoría de los trabajadores entrevistados no consideran que hay momentos en los que se sienten solos en el trabajo con un 87% de frecuencia porcentual, lo cual evidencia que en cuanto a este aspecto la mayoría de los trabajadores entrevistados se sienten en compañía de parte de sus compañeros de trabajo, es decir, no se sienten solos.

**Tabla 10.** Distribución de la muestra según realización de actividades extracurriculares con el equipo de trabajo

| <b>Realiza Actividades Extracurriculares con<br/>Equipo de Trabajo</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Sí                                                                     | 10                | 31%         |
| No                                                                     | 22                | 69%         |
| <b>Total</b>                                                           | <b>32</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 7.** Distribución de la muestra según realización de actividades extracurriculares con el equipo de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia

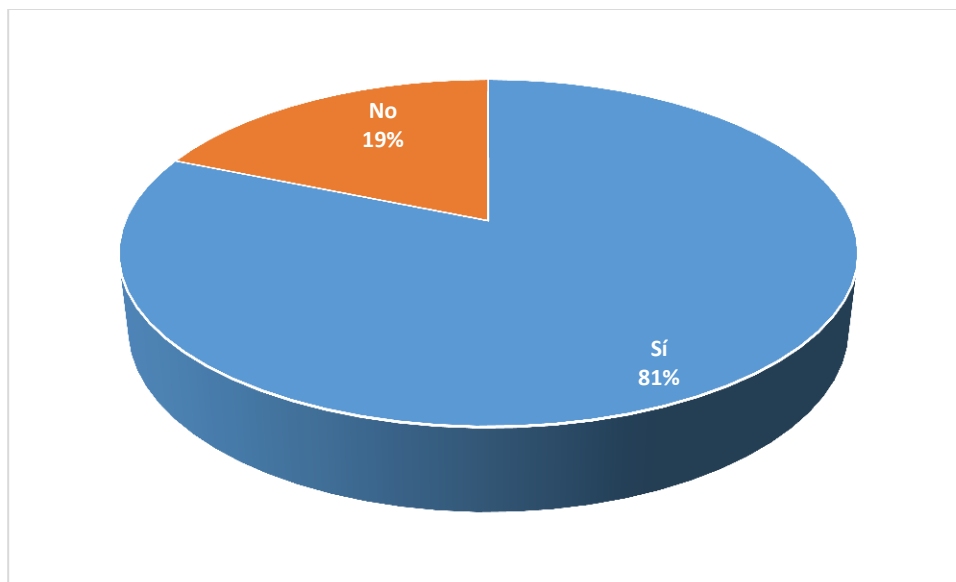
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados no realizan actividades extracurriculares con su equipo de trabajo con un 69% de frecuencia porcentual, lo cual evidencia que en cuanto a este tópico la mayoría de los trabajadores entrevistados no se vinculan con el equipo de trabajo en actividades curriculares, lo cual no necesariamente significa que no haya trabajo en equipo sino que en su mayoría los trabajadores se limitan a ejecutarlo en cuestiones de trabajo.

**Tabla 11.** Distribución de la muestra según compartimiento de tareas

| <b>Las Tareas son Compartidas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|-----------------------------------|-------------------|-------------|
| Sí                                | 26                | 81%         |
| No                                | 6                 | 19%         |
| <b>Total</b>                      | <b>32</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 8.** Distribución de la muestra según compartimiento de tareas



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados sí consideran que las tareas son compartidas con un 81% de frecuencia porcentual, lo cual evidencia que en cuanto al compartimiento de tareas la mayoría de los empleados considera que sí existe tal fenómeno que favorece sin duda al buen desenvolvimiento del trabajo en equipo.

En general, se observa un alto nivel de cohesión entre los trabajadores entrevistados en todos los aspectos salvo en cuanto a realización de actividades extracurriculares con el equipo de trabajo que en realidad no es del todo relevante para el buen desarrollo de un trabajo en equipo y

en cuanto a confianza en los compañeros de trabajo ya que aunque la mayoría de los trabajadores entrevistados sí confía el porcentaje no representa una sólida mayoría (53%).

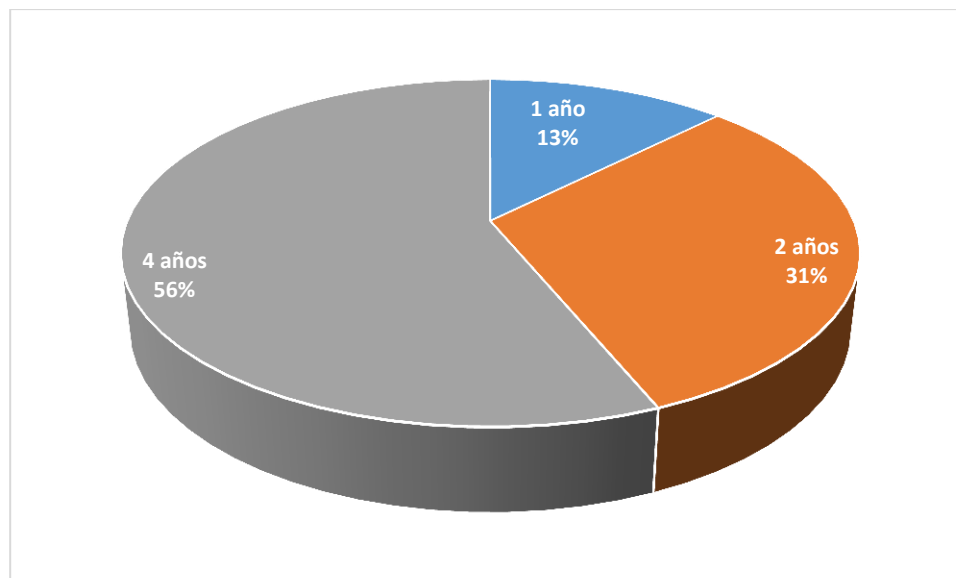
### V.1.2. Liderazgo

**Tabla 12.** Distribución de la muestra según tiempo que desea permanecer en la empresa

| Tiempo que desea Permanecer en la Empresa | Frecuencia | %           |
|-------------------------------------------|------------|-------------|
| 1 año                                     | 4          | 13%         |
| 2 años                                    | 10         | 31%         |
| 4 años                                    | 18         | 56%         |
| <b>Total</b>                              | <b>32</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 9.** Distribución de la muestra según tiempo que desea permanecer en la empresa



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados desean permanecer en la empresa 4 años con un 56% de frecuencia porcentual,

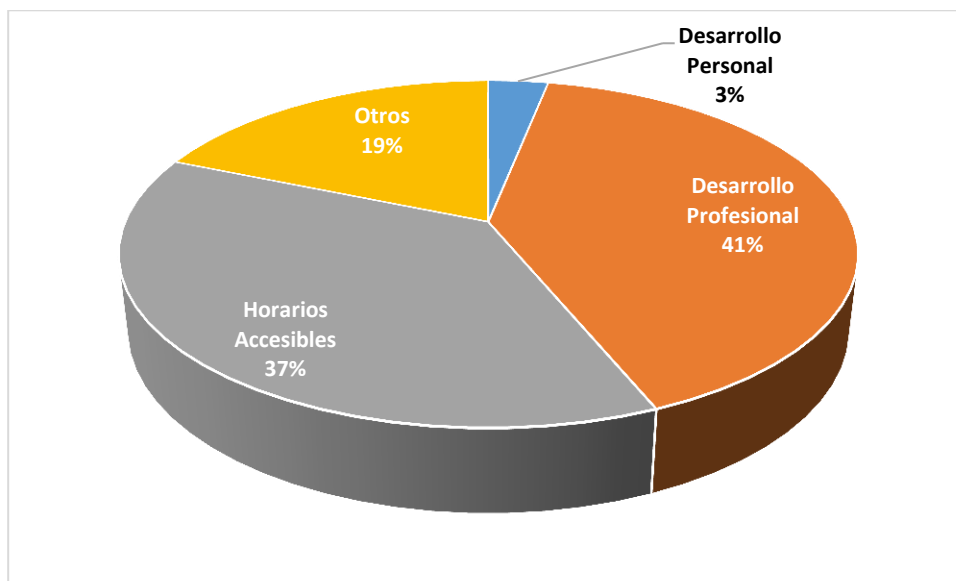
seguidos por los que quieren permanecer 2 años con 31% y por último 1 año con 13%. Esto evidencia que los tiempos de permanencia más altos son los que tienen mayor frecuencia porcentual lo cual revela que los trabajadores entrevistados en su mayoría desean permanecer por largo tiempo en la empresa, lo cual hace percibir que sienten una gran satisfacción laboral y por tanto perciben un gran liderazgo en sus jefes.

**Tabla 13.** Distribución de la muestra según motivo por el cual desea continuar laborando dentro de la organización

| <b>Razón para continuar laborando en la organización</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|----------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Desarrollo Personal                                      | 1                 | 3%          |
| Desarrollo Profesional                                   | 13                | 41%         |
| Horarios Accesibles                                      | 12                | 38%         |
| Otros                                                    | 6                 | 19%         |
| <b>Total</b>                                             | <b>32</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 10.** Distribución de la muestra según tiempo que desea permanecer en la empresa



**Fuente:** Elaboración propia

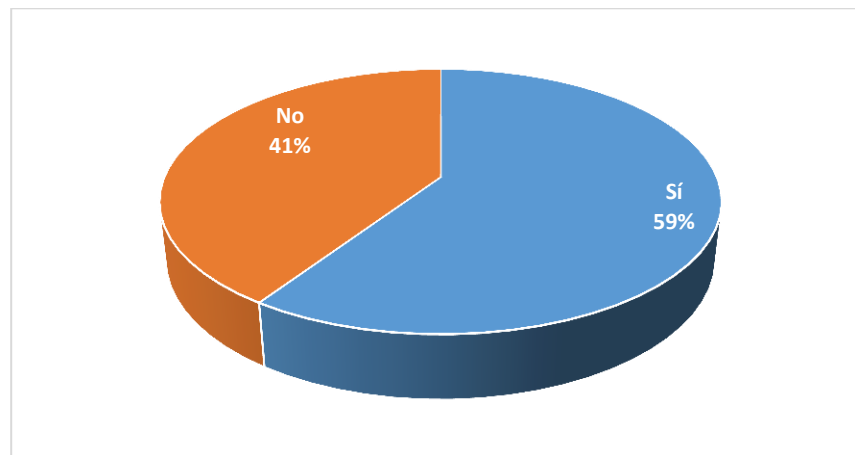
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados desean permanecer en la empresa por desarrollo profesional con un 41% de frecuencia porcentual, seguidos por los que lo quieren hacer por horarios accesibles con 37%, luego los que quieren permanecer por otros motivos distintos a los consultados con 19% y por último los que quieren hacerlo por desarrollo personal con 3% de frecuencia porcentual. Esto evidencia que las principales razones de permanencia esgrimidas por los trabajadores entrevistados son desarrollo profesional y horarios accesibles, aspectos que definitivamente representan beneficios logrados de parte de los jefes y también que con más tiempo en la organización logren desarrollar liderazgo para desempeñar labores de supervisión en la empresa.

**Tabla 14.** Distribución de la muestra según influencia positiva del jefe inmediato en el equipo de trabajo

| <b>Jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Sí                                                            | 19                | 59%         |
| No                                                            | 13                | 41%         |
| <b>Total</b>                                                  | <b>32</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 11.** Distribución de la muestra según influencia positiva del jefe inmediato en el equipo de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia

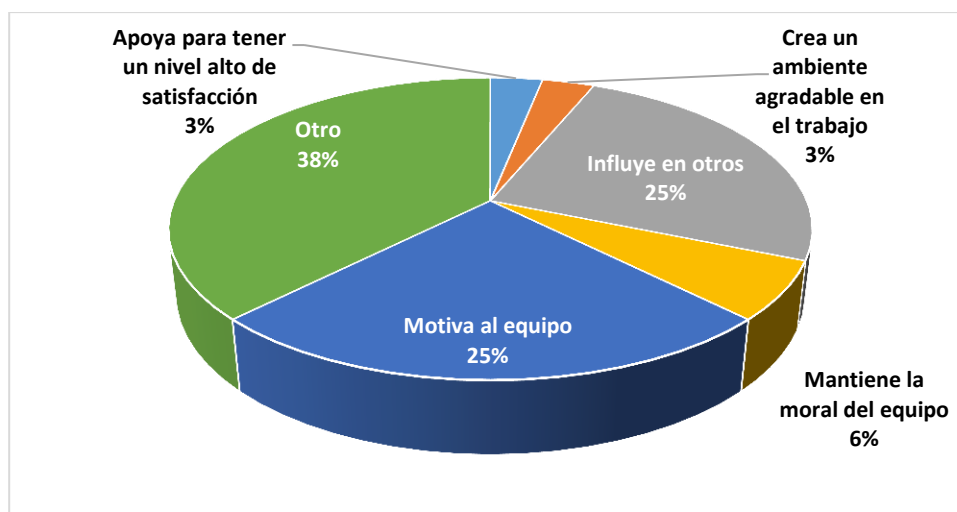
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados sí consideran que su jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo de trabajo con un 59% de frecuencia porcentual, lo cual indican el importante liderazgo que tienen los jefes inmediatos de los trabajadores entrevistados.

**Tabla 15.** Distribución de la muestra según áreas donde el supervisor demuestra habilidad

| Áreas donde supervisor demuestra habilidad     | Frecuencia | %           |
|------------------------------------------------|------------|-------------|
| Apoya para tener un nivel alto de satisfacción | 1          | 3%          |
| Crea un ambiente agradable en el trabajo       | 1          | 3%          |
| Influye en otros                               | 8          | 25%         |
| Mantiene la moral del equipo                   | 2          | 6%          |
| Motiva al equipo                               | 8          | 25%         |
| Otro                                           | 12         | 38%         |
| <b>Total</b>                                   | <b>32</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 12.** Distribución de la muestra según áreas donde el supervisor demuestra habilidad



**Fuente:** Elaboración propia

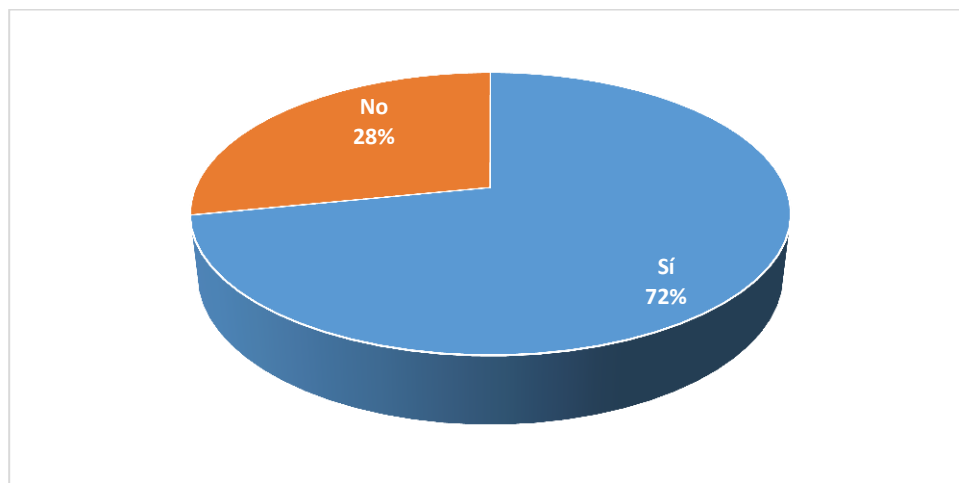
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados consideran que las principales áreas en las que el supervisor demuestra mayor habilidad son otras distintas a las indicadas en la pregunta con un 38% de frecuencia porcentual, seguido de influencia en otros y motiva al equipo, cada razón con 25% de frecuencia porcentual, mantiene la moral en equipo con 6% y apoya para tener un nivel alto de satisfacción y crea un ambiente agradable en el trabajo con 3% en cada caso. Este resultado indica la buena apreciación que tienen los trabajadores entrevistados del liderazgo que tienen sus supervisores al indicar de manera importante áreas como de influencia y motivación de parte del jefe.

**Tabla 16.** Distribución de la muestra según atención del jefe a las opiniones y sugerencias de colaboradores

| <b>Jefe escucha las opiniones y sugerencias de colaboradores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Sí                                                               | 23                | 72%         |
| No                                                               | 9                 | 28%         |
| <b>Total</b>                                                     | <b>32</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 13.** Distribución de la muestra según atención del jefe a las opiniones y sugerencias de colaboradores



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados consideran que su jefe escucha las opiniones y sugerencias de los colaboradores con un 72% de frecuencia porcentual, lo cual resalta otra cualidad de liderazgo por parte de los jefes de los trabajadores entrevistados como lo es de escuchar y tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores.

Estos resultados permiten afirmar el importante liderazgo que ejercen los jefes o supervisores de los trabajadores entrevistados de acuerdo a sus opiniones en cuanto a los 5 aspectos que definen a esta dimensión de la variable trabajo en equipo.

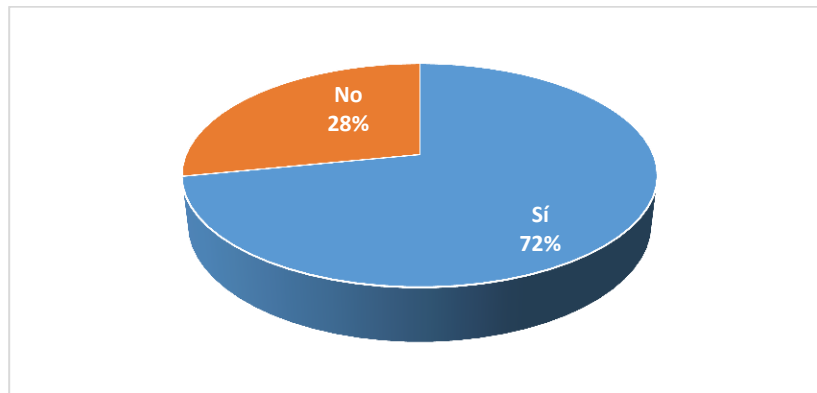
### V.1.3. Valoración

**Tabla 17.** Distribución de la muestra según consideración de valoración por el puesto de trabajo que ocupa en la organización

| <b>Es valorado por el puesto de trabajo que ocupa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|-------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Sí                                                    | 23                | 72%         |
| No                                                    | 9                 | 28%         |
| <b>Total</b>                                          | <b>32</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 14.** Distribución de la muestra según consideración de valoración por el puesto de trabajo que ocupa en la organización



**Fuente:** Elaboración propia

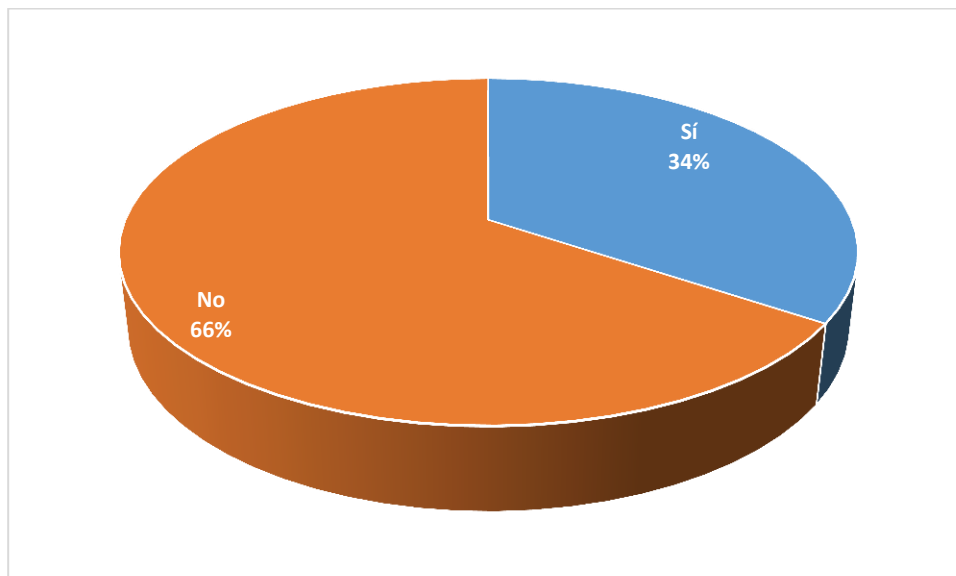
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados consideran que son valorados por el puesto de trabajo que ocupan con un 72% de frecuencia porcentual, lo cual indica que los empleados entrevistados se sienten valorados, reconocidos por el puesto de trabajo que ocupan en la organización en la cual laboran lo cual es un aspecto importante para la valoración que siente el trabajador por parte de la empresa donde trabaja.

**Tabla 18.** Distribución de la muestra según consideración de que el sueldo está en consonancia con la situación económica de la empresa

| <b>Sueldos corresponden con situación económica de la empresa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Sí                                                                | 11                | 34%         |
| No                                                                | 21                | 66%         |
| <b>Total</b>                                                      | <b>32</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 15.** Distribución de la muestra según consideración de que el sueldo está en consonancia con la situación económica de la empresa



**Fuente:** Elaboración propia

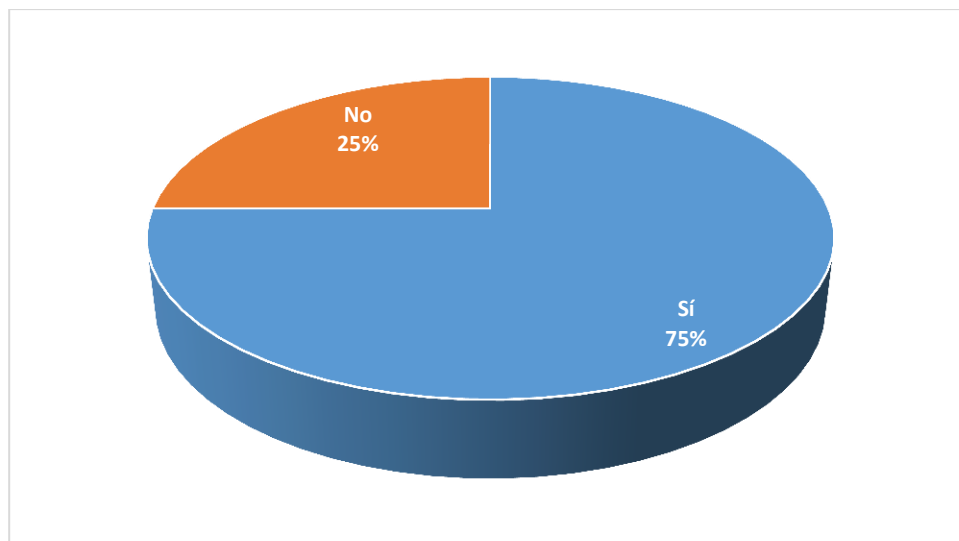
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados consideran que sus sueldos no corresponden con la situación económica de la empresa con un 66% de frecuencia porcentual, esto indica algo que no escapa a ninguna empresa en la actualidad y en los últimos meses en el país, la ausencia de satisfacción de los trabajadores con el sueldo que perciben, sin embargo hay que destacar de manera importante que el 34% sí se siente satisfecho en cuanto a sueldo lo cual a decir verdad representa un porcentaje importante para el tipo de consulta realizada.

**Tabla 19.** Distribución de la muestra según identificación con el equipo de trabajo

| Identificación con el equipo de trabajo | Frecuencia | %    |
|-----------------------------------------|------------|------|
| Sí                                      | 24         | 75%  |
| No                                      | 8          | 25%  |
| <b>Total</b>                            | 32         | 100% |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 16.** Distribución de la muestra según identificación con el equipo de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados consideran sí se identifican con el equipo de trabajo con un 75% de frecuencia porcentual, lo cual indica que los trabajadores entrevistados muestran una valoración importante al sentir que se identifican con su equipo de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos para la dimensión Valoración se puede decir que los trabajadores se muestran valorados e identificados con el equipo de trabajo en su mayoría y sólo en cuanto a los sueldos que perciben de acuerdo a la situación económica que creen que tiene la empresa donde trabaja no se sienten del todo satisfechos.

## V.2. Análisis Descriptivo de Desempeño Laboral

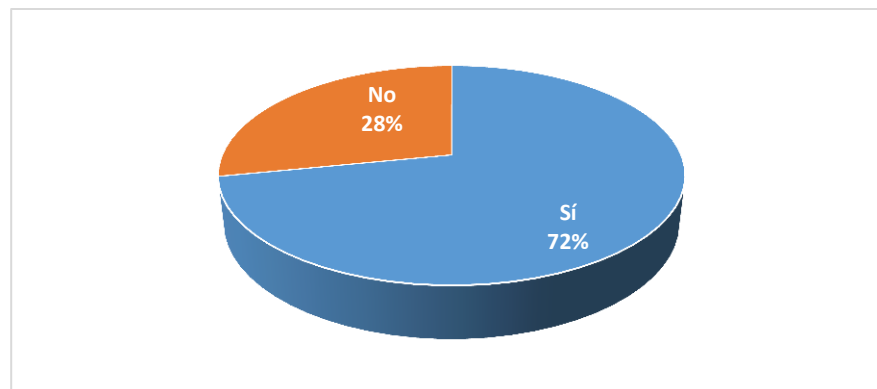
### V.2.1. Actitudinal

**Tabla 20.** Distribución de la muestra según recepción de retroalimentación de desempeño

| Recepción de retroalimentación de desempeño | Frecuencia | %    |
|---------------------------------------------|------------|------|
| Sí                                          | 23         | 72%  |
| No                                          | 9          | 28%  |
| <b>Total</b>                                | 32         | 100% |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 17.** Distribución de la muestra según recepción de retroalimentación de desempeño



**Fuente:** Elaboración propia

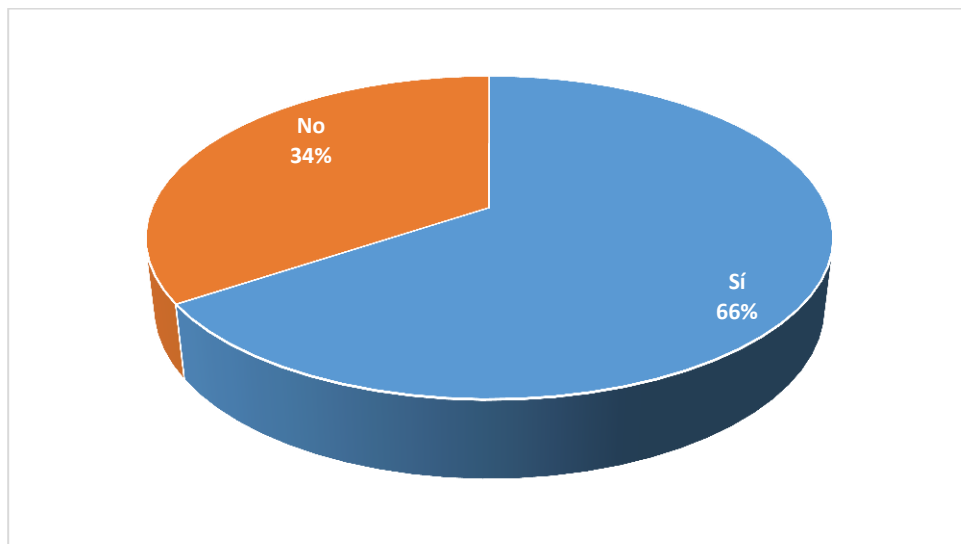
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados manifiestan que sí han recibido retroalimentación de desempeño en los últimos 2 meses con un 72% de frecuencia porcentual, lo cual indica que los trabajadores entrevistados en su mayoría sienten que en la empresa están pendientes de su desempeño laboral lo cual les permite corregir errores y detalles para mejorar continuamente el desempeño laboral.

**Tabla 21.** Distribución de la muestra según consideración de que el trabajo es suficientemente variado

| <b>Este trabajo es suficientemente variado</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Sí                                             | 21                | 66%         |
| No                                             | 11                | 34%         |
| <b>Total</b>                                   | <b>32</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 18.** Distribución de la muestra según consideración de que el trabajo es suficientemente variado



**Fuente:** Elaboración propia

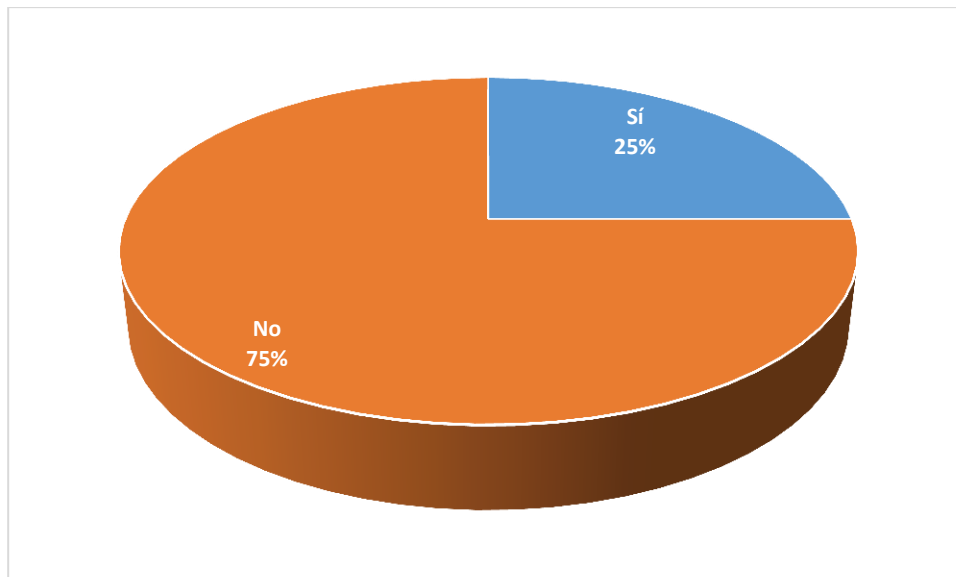
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados manifiestan que el trabajo es suficientemente variado con un 66% de frecuencia porcentual, lo cual indica que los trabajadores entrevistados tienen diversas actividades que realizar lo cual les obliga más a enfocarse para tener un buen desempeño laboral.

**Tabla 22.** Distribución de la muestra según consideración de que el trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida

| <b>Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Sí                                                                  | 8                 | 25%         |
| No                                                                  | 24                | 75%         |
| <b>Total</b>                                                        | <b>32</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 19.** Distribución de la muestra según consideración de que el trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados consideran que el trabajo no es una de las mayores satisfacciones en la vida con un 75% de frecuencia porcentual, lo cual indica que el trabajo de los entrevistados aunque es de lo que viven no representa un aspecto trascendental en sus vidas.

Los 3 resultados anteriores indican que el desempeño laboral en su dimensión actitudinal es bastante bueno de acuerdo a lo que opinan los trabajadores entrevistados salvo en el aspecto que se refiere a considerar que el trabajo que tienen es una de las mayores satisfacciones en la vida.

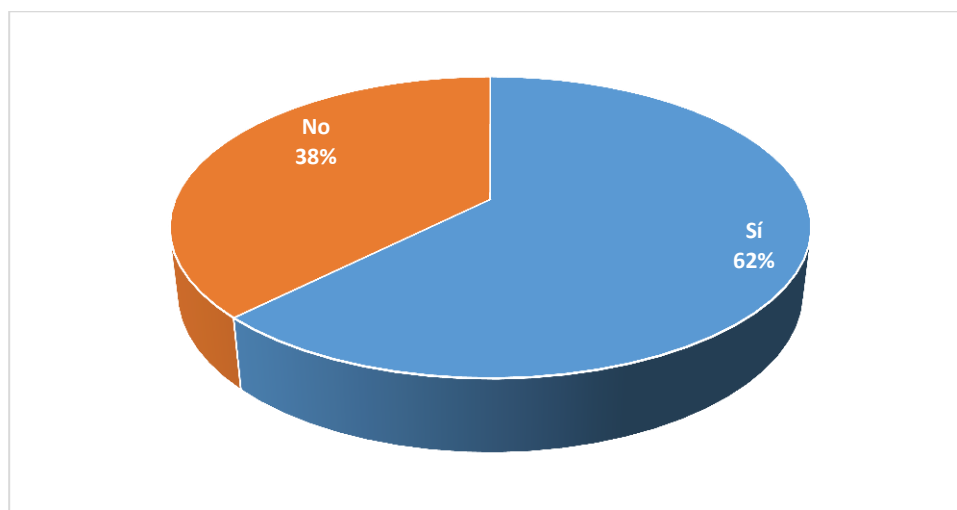
### V.2.2. Reconocimiento

**Tabla 23.** Distribución de la muestra según recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho

| <b>Recepción de algún tipo de reconocimiento<br/>por un trabajo bien hecho</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Sí                                                                             | 20                | 63%         |
| No                                                                             | 12                | 38%         |
| <b>Total</b>                                                                   | <b>32</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cálculos propios

**Gráfico 20.** Distribución de la muestra según recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores entrevistados consideran que han recibido algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho con un 62% de frecuencia porcentual, lo cual indica que el buen desempeño laboral de los trabajadores entrevistados en su mayoría ha sido premiado de manera justa para así motivar a seguir desempeñándose mejor cada día.

### **V.3. Análisis de Asociación entre Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral**

Para determinar el nivel de asociación entre las variables Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral se debe tomar en cuenta que todos los ítems que se asocian a las variables son ítems de dimensiones cualitativas medidas en escala nominal salvo 1 de ellas que es medida en escala ordinal (tiempo que desea permanecer en la empresa). El caso es que para determinar el nivel de asociación entre cada par de ítems de dimensiones al ser las escalas de medida nominal-nominal o nominal-ordinal debe utilizarse el coeficiente de contingencia que se calcula a partir de la prueba chi-cuadrado de independencia.

Como la variable Trabajo en Equipo tiene 16 ítems asociados y la variable Desempeño Laboral tiene 4 ítems se deben calcular  $16 \cdot 4 = 64$  coeficientes de contingencia. Como son demasiadas operaciones se presenta a continuación los resultados resumidos en una sola tabla y en el anexo D se pueden observar los 64 coeficientes calculados. Para esto se utilizó el programa SPSS.

**Tabla 24.** Coeficientes de contingencia y p-valores entre los ítems de las dimensiones de trabajo en equipo y las dimensiones de desempeño laboral

| Coeficientes de Contingencia y p-valores asociados entre las dimensiones de Trabajo en Equipo y las dimensiones de Desempeño Laboral |            |                                                             | Desempeño Laboral                           |         |                                         |         |                                                              |         |                                                                     |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------|-----------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------|---------|
|                                                                                                                                      |            |                                                             | Actitudinal                                 |         |                                         |         |                                                              |         | Reconocimiento                                                      |         |
|                                                                                                                                      |            |                                                             | Recepción de Retroalimentación de Desempeño |         | Este trabajo es suficientemente variado |         | Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida |         | Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho |         |
|                                                                                                                                      |            |                                                             | Coeficiente de Contingencia                 | p-valor | Coeficiente de Contingencia             | p-valor | Coeficiente de Contingencia                                  | p-valor | Coeficiente de Contingencia                                         | p-valor |
| Trabajo en Equipo                                                                                                                    | Cohesión   | Desempeño de Jefe es Motivador                              | 0,056                                       | 0,753   | 0,156                                   | 0,371   | 0,267                                                        | 0,117   | 0,123                                                               | 0,483   |
|                                                                                                                                      |            | Expresión de Supervisor mejora percepción de Empresa        | 0,175                                       | 0,314   | 0,080                                   | 0,652   | 0,227                                                        | 0,186   | 0,171                                                               | 0,325   |
|                                                                                                                                      |            | Compañeros son Equipo de Trabajo                            | 0,037                                       | 0,833   | 0,227                                   | 0,188   | 0,062                                                        | 0,726   | 0,242                                                               | 0,159   |
|                                                                                                                                      |            | Buena Relación con Compañeros de Trabajo                    | ---                                         | ---     | ---                                     | ---     | ---                                                          | ---     | ---                                                                 | ---     |
|                                                                                                                                      |            | Confianza en Compañeros de Trabajo                          | 0,167                                       | 0,337   | 0,021                                   | 0,907   | 0,245                                                        | 0,152   | 0,048                                                               | 0,784   |
|                                                                                                                                      |            | Momentos en que se siente solo en el Trabajo                | 0,026                                       | 0,882   | 0,264                                   | 0,122   | 0,213                                                        | 0,217   | 0,281                                                               | 0,098   |
|                                                                                                                                      |            | Realiza Actividades Extracurriculares con Equipo de Trabajo | 0,121                                       | 0,491   | 0,080                                   | 0,652   | 0,363                                                        | 0,028   | 0,035                                                               | 0,844   |
|                                                                                                                                      |            | Las Tareas son Compartidas                                  | 0,056                                       | 0,753   | 0,011                                   | 0,952   | 0,092                                                        | 0,601   | 0,123                                                               | 0,483   |
|                                                                                                                                      | Liderazgo  | Tiempo que desea Permanecer en la Empresa                   | 0,316                                       | 0,169   | 0,212                                   | 0,470   | 0,214                                                        | 0,463   | 0,163                                                               | 0,345   |
|                                                                                                                                      |            | Razón para continuar laborando en la Organización           | 0,133                                       | 0,902   | 0,306                                   | 0,348   | 0,292                                                        | 0,396   | 0,231                                                               | 0,614   |
|                                                                                                                                      |            | Jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo      | 0,049                                       | 0,783   | 0,201                                   | 0,246   | 0,037                                                        | 0,835   | 0,016                                                               | 0,926   |
|                                                                                                                                      |            | Áreas donde Supervisor demuestra habilidad                  | 0,409                                       | 0,266   | 0,411                                   | 0,260   | 0,442                                                        | 0,169   | 0,361                                                               | 0,941   |
|                                                                                                                                      |            | Jefe escucha las opiniones y sugerencias de colaboradores   | 0,072                                       | 0,682   | 0,158                                   | 0,365   | 0,120                                                        | 0,496   | 0,194                                                               | 0,264   |
|                                                                                                                                      | Valoración | Es valorado por el puesto de trabajo que ocupa              | 0,072                                       | 0,682   | 0,269                                   | 0,115   | 0,040                                                        | 0,820   | 0,353                                                               | 0,033   |
|                                                                                                                                      |            | Sueldos corresponden con situación económica de la empresa  | 0,293                                       | 0,083   | 0,108                                   | 0,540   | 0,038                                                        | 0,83    | 0,151                                                               | 0,387   |
|                                                                                                                                      |            | Identificación con el Equipo de Trabajo                     | 0,197                                       | 0,256   | 0,323                                   | 0,053   | 0,164                                                        | 0,346   | 0,147                                                               | 0,399   |

**Fuente:** Cálculos propios

En la tabla anterior se muestran los 64 coeficientes de contingencia calculados con sus respectivos p-valores que determinarán si la asociación entre cada par de ítems es o no significativa. Se puede apreciar que entre la dimensión Cohesión de la variable Trabajo en Equipo y la dimensión Actitudinal de la variable Desempeño Laboral, de los 27 coeficientes de contingencia calculados sólo 1 muestra una asociación significativa la cual es entre realización de actividades extracurriculares con el equipo de trabajo y el trabajo es una de las mayores satisfacciones de la vida con un coeficiente de 0,363 y un p-valor asociado de 0,028 el cual es menor al clásico nivel de significación utilizado de 0,05 lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula de que no existe asociación entre este par de ítems. En los 26 casos restantes la asociación no es significativa debido a que el p-valor de cada coeficiente de contingencia es mayor a 0,05. Igualmente, entre la dimensión Cohesión de la variable Trabajo en Equipo y la dimensión Reconocimiento de la variable Desempeño Laboral, de los 9 coeficientes de contingencia

calculados, ninguno muestra una asociación significativa. Lo propio ocurre entre la dimensión Liderazgo de la variable Trabajo en Equipo y la dimensión Actitudinal de la variable Desempeño Laboral, de los 15 coeficientes de contingencia calculados, ninguno muestra una asociación significativa, así como también entre la dimensión Liderazgo de la variable Trabajo en Equipo y la dimensión Actitudinal de la Variable Desempeño Laboral, de los 5 coeficientes de contingencia calculados, ninguno muestra una asociación significativa. Finalmente, entre la dimensión Valoración de la variable Trabajo en Equipo y la dimensión Actitudinal de la variable Desempeño Laboral, de los 9 coeficientes de contingencia calculados, ninguno es significativo pero entre la dimensión Valoración de la variable Trabajo en Equipo y la dimensión Reconocimiento de la variable Desempeño Laboral, de los 3 coeficientes de contingencia calculados 1 resulta ser significativo el cual es entre es valorado por el puesto de trabajo que ocupa y recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho con un coeficiente de 0,353 y un p-valor asociado de 0,033 menor a un nivel de significación clásico de 0,05.

Ahora bien, el hecho de que de las 64 asociaciones calculadas mediante coeficiente de contingencia apenas 2 resulten ser significativas indica la baja incidencia que tiene el trabajo en equipo en el desempeño laboral, sin embargo, de las 2 asociaciones significativas conseguidas una de ellas es muy notoria y es saber cómo el sentirse valorado por el puesto de trabajo ocupado incide en recibir algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho. Es este el único hallazgo interesante de una asociación significativa y sin embargo siendo significativa su valor es moderado con un coeficiente de sólo 0,353, claro, en esto también influye el tamaño de la muestra.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados obtenidos han sido muy interesantes para la descripción de las variables en estudio, así como también para la incidencia de una de ellas en el comportamiento de la otra.

En primer lugar, la medición de la variable en equipo medida a través de sus 3 dimensiones y estas a través de 16 ítems ha revelado que en general en los trabajadores entrevistados y de acuerdo a la opinión de ellos mismos sí existe una buena armonía de trabajo en equipo. Como mencionan Katzenbach y Smith (1999), un equipo de trabajo es un: “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de

trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”. Entre los resultados obtenidos se obtuvo que 91% considera que junto a sus compañeros tienen un equipo de trabajo, el 100% manifiesta tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, 53% confía en sus compañeros de trabajo y 81% indica que las tareas son compartidas.

Por otro lado, el 81% de los trabajadores entrevistados indicó que el desempeño del jefe es motivador, el 69% de ellos indicó que la expresión del supervisor mejora la percepción que tienen ellos de la empresa, igualmente el 87% desea permanecer al menos por 2 años en la empresa y el 59% indica que el jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo. Todo esto va en consonancia con lo afirmado por Garber (1995) cuando señaló que “El trabajo en equipo no ocurre simplemente por un mandato de arriba. Tampoco surge de un día para el otro. Requiere la existencia de una cultura corporativa que lo apoye, ciertas habilidades de gerenciamiento y práctica (...) Los grupos funcionan mejor cuando cada uno respeta al otro y tiene algo importante que agregar”.

Asimismo, Senge (1994) afirmó que “el equipo no recae en la amistad sino en el fenómeno llamado “alineamiento” cuando un grupo de personas funciona como una totalidad (aquí surge una dirección común y las energías individuales se armonizan).”, lo cual hace ver que el hecho de que sólo el 31% de los trabajadores haya indicado que realiza actividades extracurriculares con su equipo de trabajo no es necesariamente un indicativo de un elemento que vaya en contra del trabajo en equipo.

Juntando los resultados obtenidos para las 3 dimensiones de la variable trabajo en equipo se aprecia un muy buen trabajo en equipo de acuerdo a lo expresado por los trabajadores entrevistados, lo cual trae como resultado lo afirmado por Robbins y Finley (1999), mejora de la comunicación, mejor aprovechamiento de los recursos, mayor creatividad y eficiencia para resolver los problemas, generación de decisiones de alta calidad y generación de una mejora en los procesos, todas estas actividades que se desarrollan en la organización donde laboran los trabajadores entrevistados.

Con respecto al desempeño laboral, 66% de los trabajadores entrevistados indicó que su trabajo es suficientemente variado, lo cual va en consonancia con lo afirmado por Ghiselli (1998) al señalar que el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Igualmente Edgar Eslava (2009), menciona “el reconocimiento es fuente vital para el desarrollo individual; es fundamental reconocer la labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoran el trabajo...” El 63% de los trabajadores entrevistados señalaron que han recibido algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho y el 72% de ellos indicó que han recibido retroalimentación de desempeño en los últimos 2 meses.

En cuanto a la incidencia de la variable trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores, sólo se encontraron asociaciones significativas entre realización de actividades extracurriculares con el equipo de trabajo y el trabajo es una de las mayores satisfacciones de la vida y, entre se siente valorado por el puesto de trabajo que ocupa y recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho. La primera asociación significativa se da justamente entre 2 ítems que no mostraron el mejor comportamiento de sus variables, ya que la mayoría indicó que no realiza actividades extracurriculares con su equipo de trabajo y no considera su trabajo como una de las mayores satisfacciones en la vida, pero en realidad ambos hechos no son del todo negativos como ya se mencionó anteriormente, lo interesante en este caso es ver cómo el realizar o no actividades extracurriculares con el equipo de trabajo tiene relación con la consideración o no de que el trabajo que tienen es una de las mayores satisfacciones en la vida. Mientras tanto, la otra asociación significativa sí es bastante relevante para el estudio. Indica que sentirse valorado por el puesto de trabajo que ocupa tiene que ver con recibir algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho, lo cual va en consonancia con lo afirmado por Rees (1998) manifiesta que “un equipo saludable hace suyos el crecimiento y las mejoras progresivos y aprende a evaluarse de manera periódica para corregirse a sí mismo ... se perfecciona constantemente mediante el examen regular de sus propios métodos y prácticas.”. Esto significa que hay una relación directa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral medidas a través de esos 2 ítems, se podrán revisar las tareas como en lo social del trabajo en equipo, se podrán hallar algunos problemas aún sin resolver y el desempeño del trabajador sugerirá las acciones pertinentes que deben llevarse a cabo.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

Luego de completada la realización de la investigación expuesta es posible establecer las siguientes conclusiones:

1. El muestreo realizado y la aplicación del instrumento permitió obtener como resultado que las características del trabajo en equipo tales como la cohesión, el liderazgo, y la valoración sí inciden en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que se ven reflejadas tanto en lo actitudinal como en el reconocimiento hacia ellos, es decir, los colaboradores del área de Seguridad de la UCAB tienen claras las funciones definidas, tiene compromiso personal, y además satisfacción con el líder del equipo, sin embargo, su trabajo no es una de las mayores satisfacciones de la vida y el sueldo no es acorde con la situación de la empresa.
2. En cuanto a la cohesión, característica que define al trabajo en equipo, los trabajadores entrevistados indicaron en su mayoría que el desempeño del jefe es motivador, así como también que la expresión del supervisor mejora la percepción de la empresa, sus compañeros forman con ellos un equipo de trabajo, tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo, confían en ellos, no tienen momentos donde se sienten solos en el trabajo, no realizan actividades extracurriculares con sus compañeros de trabajo y las tareas que realizan son compartidas.
3. En cuanto al liderazgo, otro aspecto que define al trabajo en equipo, los trabajadores entrevistados indicaron que en su mayoría desean permanecer por lo menos 2 años en la empresa, por desarrollo profesional y horarios accesibles, así como también en su mayoría consideran que su jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo y sus áreas de mayor influencia son de motivación en el equipo y también que escucha las opiniones y sugerencias de los colaboradores.
4. En cuanto a la valoración, otro indicador relevante para el trabajo en equipo, es que la mayoría de los trabajadores entrevistados considera que son valorados por el puesto de trabajo que ocupan, se identifican con el equipo de trabajo pero en su mayoría consideran que sus sueldos no se corresponden con la situación económica de la empresa.

5. Acerca de lo actitudinal del desempeño laboral, la mayoría de los trabajadores entrevistados manifiestan haber recibido en los últimos 2 meses retroalimentación de desempeño, así como también indican que su trabajo es suficientemente variado.
6. En cuanto a el reconocimiento del desempeño laboral, la mayoría de los trabajadores entrevistados manifiesta haber recibido algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien realizado.
7. El trabajo en equipo incide en el desempeño laboral a través de las combinaciones de ítems realización de actividades extracurriculares con el equipo de trabajo, sin embargo, a los trabajadores encuestados, en otro ítem, observamos la satisfacción con la labor que desempeñan y además se sienten valorados por el puesto de trabajo que ocupan.

## **RECOMENDACIONES**

Para ampliar y/o apoyar los resultados obtenidos en la presente investigación se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Realizar una evaluación tanto del trabajo en equipo como del desempeño laboral no solo a partir de la opinión de los trabajadores sino tomando en cuenta las opiniones de los supervisores que resulten seleccionados en la muestra de modo de tener una mejor visión o cobertura de ambas variables.
2. Particularmente para el caso de la variable desempeño laboral, medirla a través de las evaluaciones de desempeño a las que sean objeto por sus supervisores inmediatos, de modo de tener una medición más precisa.
3. Para futuras investigaciones, incluir en la investigación a los trabajadores del turno nocturno, de manera de poder contar con opiniones de todo el universo del personal de seguridad de la UCAB.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adriana M, (2018). *Valoraciones a empleados* [Web log post]. España. Recuperado de: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/consejos/rating-empleados/>
- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas*. 2ª Ed. Volumen IV. Editorial CICAG.
- Arencibia, D. (2017). *Influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Caracas-Vargas de Fe y Alegría*. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia General no publicado. Universidad Nacional Experimental “Simon Rodríguez” (UNESR). Caracas.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2005). *¿Cómo se elabora el Proyecto de Investigación?*. Caracas: Consultores Asociados.
- Blanchard, R. y Grazier (2006). *Trabajo en equipo. Go Team. Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Carron, AV (1982). Cohesión en grupos deportivos: Interpretaciones y consideraciones. *Journal of Sport Psychology*
- Casal, R. (2007). *Metodología de la Investigación*. Universidad de Los Andes (ULA). Mérida: Autor.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Colombia: Editorial Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2000). *Administración- Proceso Administrativo*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

Daniels, A. (1993). *Gerencia del Desempeño*. México: Editorial Mc Graw Hill.

De la Peña, Y. (2014). *Valores Laborales y Trabajo en Equipo*. Trabajo presentado para optar al Título de Licenciada en Psicología Industrial Organizacional. México: Universidad Rafael Saldívar. Facultad de Humanidades.

Eslava, E. (2009). *La Gestión Estratégica del Clima Laboral para competir en el Mercado Global*

Fainstein, H. (1999). *La Gestión de Equipos Eficaces*. Buenos Aires: Editorial Macchi.

Gibson, I. y Donelly (2001). *Las Organizaciones*. Mc. Graw Hill  
Interamericana, décima edición. México.

Ghiselli. (1998). *Administración de Personal*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.

Goldfeder, G. y Aguilar, E. (2000). *Planificación y Administración. Un enfoque Integrador*. México: Editorial Trillas.

Guédez, V. (2001). *La Ética Gerencial. Instrumentos Estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Temas Gerenciales. Caracas: Editorial Planeta.

Hernández, R Fernández, C. y Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Ivancevich, Lorenzi y Otros. (1997). *Gestión. Calidad y Competitividad*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.

- Katzenbach y Smith. (1999). *La Sabiduría de los Equipos*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Kets de Vries, M. (2001, Septiembre/Octubre). *Puertas y barreras a la cooperación y al trabajo en equipo*. Harvard DEUSTO Business Review, pp. 66 – 75.
- Linares, D. (2012). *Metodología de la Investigación*. (1ª Ed.). Aragua: Fondo Editorial CimaEduc.
- Lipman-Blumen, J. y Leavit, H.J. (2000). *Grupos de Alto Rendimiento: una Nueva Actitud en la Organización*. Artículo Publicado en la Harvard Business Review. Editorial Deusto. Págs.. 48-55
- Llody, K (2003). *Sea el jefe que sus empleados merecen*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Magro, Fernández y Meza. (2002). *Introducción a la Investigación*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica El Libertador (FEDUPEL)
- Margerison, Ch. y Mc Cann, D. (2015). *Administración en Equipo*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Morales y Velandia (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Paredes, M. (2011). *Cohesión de Equipos de Trabajo y Clima Laboral Percibido por los Empleados de la Universidad de Montemorelos*. Trabajo presentado para obtener el Título de Magister en Administración. México: Universidad de Montemorelos.
- Ramírez, T. (2007). *¿Cómo hacer un Proyecto de Investigación?*. Caracas: Editorial Panapo.
- Rees, F. (1998). *Equipos de Trabajo*. México: Editorial Prentice Hall.

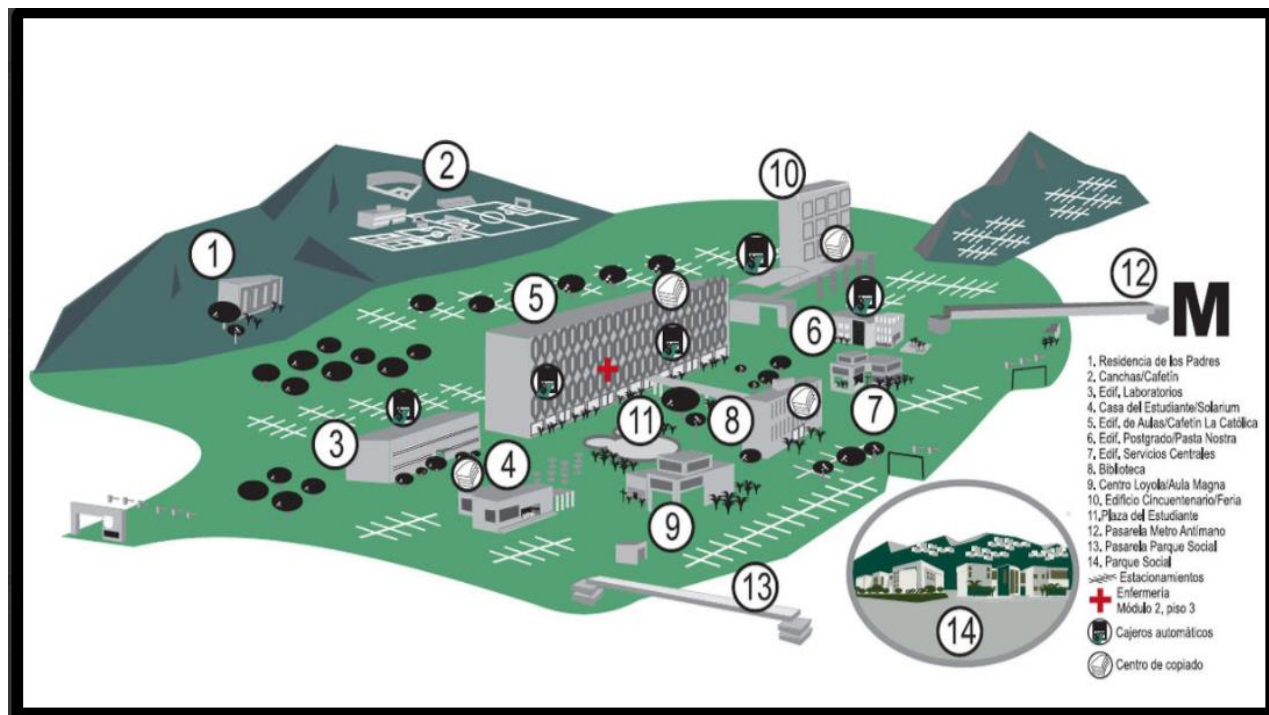
- Reza, H. (2005). *Modelo Teórico basado en la Motivación, Liderazgo y Gestión de Equipos de Trabajo para el logro de los Objetivos Organizacionales*. Tesis de Grado realizada para optar al Título de Maestría en de Administración de Negocios. Instituto Politécnico Nacional de México.
- Robbins y Finley. (1999). *¿Por qué fallan los equipos?*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Sáenz I., B. (2009). *Actitudes y Prácticas Éticas de la Secretaria Ejecutiva dentro de su Ejercicio Profesional*. Tesis previa a la obtención del Título de Licenciatura en Secretariado Bilingüe. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Editorial Prentice Hall
- Smith, S. (2000). *¡Forme el Equipo!. Herramientas para trabajar en equipo*. México: Editorial Granica.
- Stoner, Freeman y Gilbert. (1999). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El Proceso de Investigación Científica*. (6ª Ed.). México: Limusa.
- Toro, Luz Y. (2015). *La Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales*. Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Alta Gerencia. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). *Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.

Enciclopedia de Características (2017). "*Trabajo en Equipo*". Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/trabajo-en-equipo/>

## ANEXOS

### ANEXO A

#### MAPA FÍSICO DE LA UCAB



## ANEXO B



### INSTRUMENTO

Por favor, dedique unos minutos a completar este cuestionario encerrando en un círculo la respuesta de su preferencia, la información que proporcione será utilizada para realizar el estudio de tesis titulado "**Características del trabajo en equipo y su incidencia en el desempeño del área de seguridad UCAB**". Las respuestas serán tratadas de forma confidencial, anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de colaborar a mejorar las relaciones laborales.

1. El desempeño general de su jefe le motiva a permanecer en la empresa  
**SI** **NO**
2. La forma en que su supervisor se expresa contribuye a que tenga una buena percepción de la empresa  
**SI** **NO**
3. Ha recibido retroalimentación de desempeño en los últimos 2 meses  
**SI** **NO**
4. Considera que su trabajo es suficientemente variado  
**SI** **NO**
5. Ha recibido algún tipo de reconocimiento más allá de salario y beneficios por un trabajo bien realizado  
**SI** **NO**
6. Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa en la organización  
**SI** **NO**
7. Considera que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y estatus económico de la empresa  
**SI** **NO**

8. Considera que su trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida  
**SI** **NO**
9. Por cuánto tiempo más desea permanecer dentro de la empresa  
**a) 1 año** **c) 2 años**  
**b) 4 años** **d) 2 meses**
10. ¿Porque desea continuar laborando dentro de la organización?  
**a) Desarrollo Profesional** **d) Horarios Accesibles**  
**b) Desarrollo Personal** **e) Buen equipo de trabajo**  
**c) Sueldo adecuado a las funciones** **f) Otros**
11. Su jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo  
**SI** **NO**
12. ¿En qué áreas considera que su supervisor demuestra habilidad?  
**a) Influye en otros**  
**b) Motiva al equipo**  
**c) Apoya para tener un nivel alto de satisfacción**  
**d) Crea un ambiente agradable en el trabajo**  
**e) Mantiene la moral del equipo**  
**f) Otro**
13. Considera a sus compañeros como un equipo de trabajo  
**SI** **NO**
14. Considera que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo  
**SI** **NO**
15. Confía en sus compañeros de trabajo  
**SI** **NO**
16. Hay momentos en los que se siente solo en su trabajo  
**SI** **NO**
17. Considera que su jefe escucha las opiniones y sugerencias de los colaboradores  
**SI** **NO**

18. Se siente identificado con su equipo de trabajo

**SI**

**NO**

19. Realiza actividades extracurriculares con su equipo de trabajo

**SI**

**NO**

20. Las tareas pueden ser compartidas o pueden ser personales

**SI**

**NO**

**Muchas gracias por su colaboración en esta encuesta**

## ANEXO C

### Coeficientes de Contingencia Calculados y sus Significaciones

|                                             |    |                                                                     | Desempeño de Jefe es Motivador |            | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Sí                             | No         |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 19<br>82,6%                    | 4<br>17,4% | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 7<br>77,8%                     | 2<br>22,2% | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 26<br>81,3%                    | 6<br>18,8% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                                                    | Valor | Aprox. Sig. |
|----------------------------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal    Coeficiente de contingencia | ,056  | ,753        |
| N de casos válidos                                 | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Expresión de Supervisor mejora percepción de Empresa |             | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Sí                                                   | No          |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 17<br>73,9%                                          | 6<br>26,1%  | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 5<br>55,6%                                           | 4<br>44,4%  | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 22<br>68,8%                                          | 10<br>31,3% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                                                    | Valor | Aprox. Sig. |
|----------------------------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal    Coeficiente de contingencia | ,175  | ,314        |
| N de casos válidos                                 | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Compañeros son Equipo de Trabajo |            | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Sí                               | No         |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 21<br>91,3%                      | 2<br>8,7%  | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 8<br>88,9%                       | 1<br>11,1% | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 29<br>90,6%                      | 3<br>9,4%  | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,037  | ,833        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Buena Relación con Compañeros de Trabajo | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Sí                                       |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 23<br>100,0%                             | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 9<br>100,0%                              | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 32<br>100,0%                             | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor |
|---------------------|------------------------------|-------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | a     |
| N de casos válidos  |                              | 32    |

a. No se han calculado estadísticos porque Buena Relación con Compañeros de Trabajo es una constante.

|                                             |    |                                                                     | Confianza en Compañeros de Trabajo |             | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Sí                                 | No          |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 11<br>47,8%                        | 12<br>52,2% | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 6<br>66,7%                         | 3<br>33,3%  | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 17<br>53,1%                        | 15<br>46,9% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,167  | ,337        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Momentos en que se siente solo en el Trabajo |             | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Sí                                           | No          |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 3<br>13,0%                                   | 20<br>87,0% | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 1<br>11,1%                                   | 8<br>88,9%  | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 4<br>12,5%                                   | 28<br>87,5% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,026  | ,882        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Realiza Actividades Extracurriculares con Equipo de Trabajo |             | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Sí                                                          | No          |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 8<br>34,8%                                                  | 15<br>65,2% | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 2<br>22,2%                                                  | 7<br>77,8%  | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 10<br>31,3%                                                 | 22<br>68,8% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,121  | ,491        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Las Tareas son Compartidas |            | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Sí                         | No         |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 19<br>82,6%                | 4<br>17,4% | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 7<br>77,8%                 | 2<br>22,2% | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 26<br>81,3%                | 6<br>18,8% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,056  | ,753        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Tiempo que desea Permanecer en la Empresa |             |             | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | 1 año                                     | 4 años      | 2 años      |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 3<br>13,0%                                | 15<br>65,2% | 5<br>21,7%  | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 1<br>11,1%                                | 3<br>33,3%  | 5<br>55,6%  | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    |                                                                     | 4<br>12,5%                                | 18<br>56,3% | 10<br>31,3% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,316  | ,169        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Razón para continuar laborando en la Organización |                     |                     |            | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Desarrollo Profesional                            | Desarrollo Personal | Horarios Accesibles | Otros      |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 9<br>39,1%                                        | 1<br>4,3%           | 9<br>39,1%          | 4<br>17,4% | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 4<br>44,4%                                        | 0<br>0,0%           | 3<br>33,3%          | 2<br>22,2% | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    |                                                                     | 13<br>40,6%                                       | 1<br>3,1%           | 12<br>37,5%         | 6<br>18,8% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,133  | ,902        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo |             | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Sí                                                     | No          |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 14<br>60,9%                                            | 9<br>39,1%  | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 5<br>55,6%                                             | 4<br>44,4%  | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 19<br>59,4%                                            | 13<br>40,6% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                                                 | Valor | Aprox. Sig. |
|-------------------------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | ,049  | ,783        |
| N de casos válidos                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Áreas donde Supervisor demuestra habilidad |                  |                                                |                                          |                              |             | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|-------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Influye en otros                           | Motiva al equipo | Apoya para tener un nivel alto de satisfacción | Crea un ambiente agradable en el trabajo | Mantiene la moral del equipo | Otro        |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 6<br>26,1%                                 | 4<br>17,4%       | 1<br>4,3%                                      | 0<br>0,0%                                | 2<br>8,7%                    | 10<br>43,5% | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 2<br>22,2%                                 | 4<br>44,4%       | 0<br>0,0%                                      | 1<br>11,1%                               | 0<br>0,0%                    | 2<br>22,2%  | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 8<br>25,0%                                 | 8<br>25,0%       | 1<br>3,1%                                      | 1<br>3,1%                                | 2<br>6,3%                    | 12<br>37,5% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                                                 | Valor | Aprox. Sig. |
|-------------------------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | ,409  | ,266        |
| N de casos válidos                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Jefe escucha las opiniones y sugerencias de colaboradores |            | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Sí                                                        | No         |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 17<br>73,9%                                               | 6<br>26,1% | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 6<br>66,7%                                                | 3<br>33,3% | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 23<br>71,9%                                               | 9<br>28,1% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,072  | ,682        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                                     | Es valorado por el puesto de trabajo que ocupa |            | Total        |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------|--------------|
|                                             |    |                                                                     | Sí                                             | No         |              |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 17<br>73,9%                                    | 6<br>26,1% | 23<br>100,0% |
|                                             | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 6<br>66,7%                                     | 3<br>33,3% | 9<br>100,0%  |
| Total                                       |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 23<br>71,9%                                    | 9<br>28,1% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,072  | ,682        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                         | Sueldos corresponden con situación económica de la empresa |       | Total  |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------|--------|
|                                             |    |                                                         | Sí                                                         | No    |        |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento                                                | 10                                                         | 13    | 23     |
|                                             |    | % dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 43,5%                                                      | 56,5% | 100,0% |
|                                             | No | Recuento                                                | 1                                                          | 8     | 9      |
|                                             |    | % dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 11,1%                                                      | 88,9% | 100,0% |
| Total                                       |    | Recuento                                                | 11                                                         | 21    | 32     |
|                                             |    | % dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 34,4%                                                      | 65,6% | 100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,293  | ,083        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                             |    |                                                         | Identificación con el Equipo de Trabajo |       | Total  |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------|--------|
|                                             |    |                                                         | Sí                                      | No    |        |
| Recepción de Retroalimentación de Desempeño | Sí | Recuento                                                | 16                                      | 7     | 23     |
|                                             |    | % dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 69,6%                                   | 30,4% | 100,0% |
|                                             | No | Recuento                                                | 8                                       | 1     | 9      |
|                                             |    | % dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 88,9%                                   | 11,1% | 100,0% |
| Total                                       |    | Recuento                                                | 24                                      | 8     | 32     |
|                                             |    | % dentro de Recepción de Retroalimentación de Desempeño | 75,0%                                   | 25,0% | 100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,197  | ,256        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Desempeño de Jefe es Motivador |            | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                             | No         |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 18<br>85,7%                    | 3<br>14,3% | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 8<br>72,7%                     | 3<br>27,3% | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 26<br>81,3%                    | 6<br>18,8% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,156  | ,371        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Expresión de Supervisor mejora percepción de Empresa |             | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                                                   | No          |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 15<br>71,4%                                          | 6<br>28,6%  | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 7<br>63,6%                                           | 4<br>36,4%  | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 22<br>68,8%                                          | 10<br>31,3% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,080  | ,652        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Compañeros son Equipo de Trabajo |            | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                               | No         |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 18<br>85,7%                      | 3<br>14,3% | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 11<br>100,0%                     | 0<br>0,0%  | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 29<br>90,6%                      | 3<br>9,4%  | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                                                 | Valor | Aprox. Sig. |
|-------------------------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | ,227  | ,188        |
| N de casos válidos                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Buena Relación con Compañeros de Trabajo | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                                       |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 21<br>100,0%                             | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 11<br>100,0%                             | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 32<br>100,0%                             | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                                                 | Valor |
|-------------------------------------------------|-------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | a     |
| N de casos válidos                              | 32    |

a. No se han calculado estadísticos porque Buena Relación con Compañeros de Trabajo es una constante.

|                                         |    |                                                                 | Confianza en Compañeros de Trabajo |             | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                                 | No          |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 11<br>52,4%                        | 10<br>47,6% | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 6<br>54,5%                         | 5<br>45,5%  | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 17<br>53,1%                        | 15<br>46,9% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,021  | ,907        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Momentos en que se siente solo en el Trabajo |              | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                                           | No           |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 4<br>19,0%                                   | 17<br>81,0%  | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 0<br>0,0%                                    | 11<br>100,0% | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 4<br>12,5%                                   | 28<br>87,5%  | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,264  | ,122        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Realiza Actividades Extracurriculares con Equipo de Trabajo |             | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                                                          | No          |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 6<br>28,6%                                                  | 15<br>71,4% | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 4<br>36,4%                                                  | 7<br>63,6%  | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 10<br>31,3%                                                 | 22<br>68,8% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,080  | ,652        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Las Tareas son Compartidas |            | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                         | No         |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 17<br>81,0%                | 4<br>19,0% | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 9<br>81,8%                 | 2<br>18,2% | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 26<br>81,3%                | 6<br>18,8% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,011  | ,952        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Tiempo que desea Permanecer en la Empresa |             |             | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | 1 año                                     | 4 años      | 2 años      |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 2<br>9,5%                                 | 11<br>52,4% | 8<br>38,1%  | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 2<br>18,2%                                | 7<br>63,6%  | 2<br>18,2%  | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 4<br>12,5%                                | 18<br>56,3% | 10<br>31,3% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,212  | ,470        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Razón para continuar laborando en la Organización |                     |                     |            | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Desarrollo Profesional                            | Desarrollo Personal | Horarios Accesibles | Otros      |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 10<br>47,6%                                       | 0<br>0,0%           | 8<br>38,1%          | 3<br>14,3% | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 3<br>27,3%                                        | 1<br>9,1%           | 4<br>36,4%          | 3<br>27,3% | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 13<br>40,6%                                       | 1<br>3,1%           | 12<br>37,5%         | 6<br>18,8% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,306  | ,348        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo |             | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                                                     | No          |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 14<br>66,7%                                            | 7<br>33,3%  | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 5<br>45,5%                                             | 6<br>54,5%  | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 19<br>59,4%                                            | 13<br>40,6% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,201  | ,246        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Áreas donde Supervisor demuestra habilidad |                  |                                                |                                          |                              |             | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|-------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Influye en otros                           | Motiva al equipo | Apoya para tener un nivel alto de satisfacción | Crea un ambiente agradable en el trabajo | Mantiene la moral del equipo | Otro        |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 5<br>23,8%                                 | 7<br>33,3%       | 1<br>4,8%                                      | 0<br>0,0%                                | 2<br>9,5%                    | 6<br>28,6%  | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 3<br>27,3%                                 | 1<br>9,1%        | 0<br>0,0%                                      | 1<br>9,1%                                | 0<br>0,0%                    | 6<br>54,5%  | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 8<br>25,0%                                 | 8<br>25,0%       | 1<br>3,1%                                      | 1<br>3,1%                                | 2<br>6,3%                    | 12<br>37,5% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,411  | ,260        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Jefe escucha las opiniones y sugerencias de colaboradores |            | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                                                        | No         |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 14<br>66,7%                                               | 7<br>33,3% | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 9<br>81,8%                                                | 2<br>18,2% | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 23<br>71,9%                                               | 9<br>28,1% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,158  | ,365        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Es valorado por el puesto de trabajo que ocupa |            | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                                             | No         |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 17<br>81,0%                                    | 4<br>19,0% | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 6<br>54,5%                                     | 5<br>45,5% | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 23<br>71,9%                                    | 9<br>28,1% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,269  | ,115        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Sueldos corresponden con situación económica de la empresa |             | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                                                         | No          |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 8<br>38,1%                                                 | 13<br>61,9% | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 3<br>27,3%                                                 | 8<br>72,7%  | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 11<br>34,4%                                                | 21<br>65,6% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,108  | ,540        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                         |    |                                                                 | Identificación con el Equipo de Trabajo |            | Total        |
|-----------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|--------------|
|                                         |    |                                                                 | Sí                                      | No         |              |
| Este trabajo es suficientemente variado | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 18<br>85,7%                             | 3<br>14,3% | 21<br>100,0% |
|                                         | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 6<br>54,5%                              | 5<br>45,5% | 11<br>100,0% |
| Total                                   |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es suficientemente variado | 24<br>75,0%                             | 8<br>25,0% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,323  | ,053        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Desempeño de Jefe es Motivador |            | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                             | No         |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 17<br>85,0%                    | 3<br>15,0% | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 9<br>75,0%                     | 3<br>25,0% | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 26<br>81,3%                    | 6<br>18,8% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,123  | ,483        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Expresión de Supervisor mejora percepción de Empresa |             | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                                                   | No          |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 15<br>75,0%                                          | 5<br>25,0%  | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 7<br>58,3%                                           | 5<br>41,7%  | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 22<br>68,8%                                          | 10<br>31,3% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,171  | ,325        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Compañeros son Equipo de Trabajo |            | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                               | No         |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 17<br>85,0%                      | 3<br>15,0% | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 12<br>100,0%                     | 0<br>0,0%  | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    |                                                                                             | 29<br>90,6%                      | 3<br>9,4%  | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,242  | ,159        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Buena Relación con Compañeros de Trabajo | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                                       |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 20<br>100,0%                             | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 12<br>100,0%                             | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    |                                                                                             | 32<br>100,0%                             | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor |
|---------------------|------------------------------|-------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | .a    |
| N de casos válidos  |                              | 32    |

a. No se han calculado estadísticos porque Buena Relación con Compañeros de Trabajo es una constante.

|                                                                     |    |                                                                                             | Confianza en Compañeros de Trabajo |             | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                                 | No          |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 11<br>55,0%                        | 9<br>45,0%  | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 6<br>50,0%                         | 6<br>50,0%  | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 17<br>53,1%                        | 15<br>46,9% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,048  | ,784        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Momentos en que se siente solo en el Trabajo |              | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                                           | No           |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 4<br>20,0%                                   | 16<br>80,0%  | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 0<br>0,0%                                    | 12<br>100,0% | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 4<br>12,5%                                   | 28<br>87,5%  | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,281  | ,098        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Realiza Actividades Extracurriculares con Equipo de Trabajo |             | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                                                          | No          |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 6<br>30,0%                                                  | 14<br>70,0% | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 4<br>33,3%                                                  | 8<br>66,7%  | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 10<br>31,3%                                                 | 22<br>68,8% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,035  | ,844        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Las Tareas son Compartidas |            | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                         | No         |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 17<br>85,0%                | 3<br>15,0% | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 9<br>75,0%                 | 3<br>25,0% | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 26<br>81,3%                | 6<br>18,8% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,123  | ,483        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Tiempo que desea Permanecer en la Empresa |             |             | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | 1 año                                     | 4 años      | 2 años      |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 3<br>15,0%                                | 10<br>50,0% | 7<br>35,0%  | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 1<br>8,3%                                 | 8<br>66,7%  | 3<br>25,0%  | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 4<br>12,5%                                | 18<br>56,3% | 10<br>31,3% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                                                    | Valor | Aprox. Sig. |
|----------------------------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal    Coeficiente de contingencia | ,163  | ,645        |
| N de casos válidos                                 | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Razón para continuar laborando en la Organización |                     |                     |            | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Desarrollo Profesional                            | Desarrollo Personal | Horarios Accesibles | Otros      |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 8<br>40,0%                                        | 0<br>0,0%           | 8<br>40,0%          | 4<br>20,0% | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 5<br>41,7%                                        | 1<br>8,3%           | 4<br>33,3%          | 2<br>16,7% | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 13<br>40,6%                                       | 1<br>3,1%           | 12<br>37,5%         | 6<br>18,8% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                                                    | Valor | Aprox. Sig. |
|----------------------------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal    Coeficiente de contingencia | ,231  | ,614        |
| N de casos válidos                                 | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo |             | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                                                     | No          |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 12<br>60,0%                                            | 8<br>40,0%  | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 7<br>58,3%                                             | 5<br>41,7%  | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 19<br>59,4%                                            | 13<br>40,6% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                                                 | Valor | Aprox. Sig. |
|-------------------------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | ,016  | ,926        |
| N de casos válidos                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Áreas donde Supervisor demuestra habilidad |                  |                                                |                                          |                              |             | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|-------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Influye en otros                           | Motiva al equipo | Apoya para tener un nivel alto de satisfacción | Crea un ambiente agradable en el trabajo | Mantiene la moral del equipo | Otro        |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 5<br>25,0%                                 | 6<br>30,0%       | 1<br>5,0%                                      | 0<br>0,0%                                | 2<br>10,0%                   | 6<br>30,0%  | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 3<br>25,0%                                 | 2<br>16,7%       | 0<br>0,0%                                      | 1<br>8,3%                                | 0<br>0,0%                    | 6<br>50,0%  | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 8<br>25,0%                                 | 8<br>25,0%       | 1<br>3,1%                                      | 1<br>3,1%                                | 2<br>6,3%                    | 12<br>37,5% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                                                 | Valor | Aprox. Sig. |
|-------------------------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | ,361  | ,441        |
| N de casos válidos                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Jefe escucha las opiniones y sugerencias de colaboradores |            | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                                                        | No         |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 13<br>65,0%                                               | 7<br>35,0% | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 10<br>83,3%                                               | 2<br>16,7% | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 23<br>71,9%                                               | 9<br>28,1% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,194  | ,264        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Es valorado por el puesto de trabajo que ocupa |            | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                                             | No         |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 17<br>85,0%                                    | 3<br>15,0% | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 6<br>50,0%                                     | 6<br>50,0% | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 23<br>71,9%                                    | 9<br>28,1% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,353  | ,033        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Sueldos corresponden con situación económica de la empresa |             | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                                                         | No          |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 8<br>40,0%                                                 | 12<br>60,0% | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 3<br>25,0%                                                 | 9<br>75,0%  | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 11<br>34,4%                                                | 21<br>65,6% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,151  | ,387        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                                     |    |                                                                                             | Identificación con el Equipo de Trabajo |            | Total        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|--------------|
|                                                                     |    |                                                                                             | Sí                                      | No         |              |
| Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | Sí | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 16<br>80,0%                             | 4<br>20,0% | 20<br>100,0% |
|                                                                     | No | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 8<br>66,7%                              | 4<br>33,3% | 12<br>100,0% |
| Total                                                               |    | Recuento<br>% dentro de Recepción de algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho | 24<br>75,0%                             | 8<br>25,0% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,147  | ,399        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                          | Desempeño de Jefe es Motivador |       | Total  |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------|--------|
|                                                              |    |                                                                          | Sí                             | No    |        |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento                                                                 | 8                              | 0     | 8      |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 100,0%                         | 0,0%  | 100,0% |
|                                                              | No | Recuento                                                                 | 18                             | 6     | 24     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 75,0%                          | 25,0% | 100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento                                                                 | 26                             | 6     | 32     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 81,3%                          | 18,8% | 100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,267  | ,117        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                          | Expresión de Supervisor mejora percepción de Empresa |       | Total  |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------|--------|
|                                                              |    |                                                                          | Sí                                                   | No    |        |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento                                                                 | 7                                                    | 1     | 8      |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 87,5%                                                | 12,5% | 100,0% |
|                                                              | No | Recuento                                                                 | 15                                                   | 9     | 24     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 62,5%                                                | 37,5% | 100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento                                                                 | 22                                                   | 10    | 32     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 68,8%                                                | 31,3% | 100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,227  | ,186        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                          | Compañeros son Equipo de Trabajo |       | Total  |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------|--------|
|                                                              |    |                                                                          | Sí                               | No    |        |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento                                                                 | 7                                | 1     | 8      |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 87,5%                            | 12,5% | 100,0% |
|                                                              | No | Recuento                                                                 | 22                               | 2     | 24     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 91,7%                            | 8,3%  | 100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento                                                                 | 29                               | 3     | 32     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 90,6%                            | 9,4%  | 100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,062  | ,726        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                          | Buena Relación con Compañeros de Trabajo | Total  |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------|
|                                                              |    |                                                                          | Sí                                       |        |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento                                                                 | 8                                        | 8      |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 100,0%                                   | 100,0% |
|                                                              | No | Recuento                                                                 | 24                                       | 24     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 100,0%                                   | 100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento                                                                 | 32                                       | 32     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 100,0%                                   | 100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor |
|---------------------|------------------------------|-------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | a     |
| N de casos válidos  |                              | 32    |

a. No se han calculado estadísticos porque Buena Relación con Compañeros de Trabajo es una constante.

|                                                              |    |                                                                                      | Confianza en Compañeros de Trabajo |             | Total        |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------|--------------|
|                                                              |    |                                                                                      | Sí                                 | No          |              |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 6<br>75,0%                         | 2<br>25,0%  | 8<br>100,0%  |
|                                                              | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 11<br>45,8%                        | 13<br>54,2% | 24<br>100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 17<br>53,1%                        | 15<br>46,9% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,245  | ,152        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                                      | Momentos en que se siente solo en el Trabajo |             | Total        |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                                              |    |                                                                                      | Sí                                           | No          |              |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 2<br>25,0%                                   | 6<br>75,0%  | 8<br>100,0%  |
|                                                              | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 2<br>8,3%                                    | 22<br>91,7% | 24<br>100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 4<br>12,5%                                   | 28<br>87,5% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,213  | ,217        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                                      | Realiza Actividades Extracurriculares con Equipo de Trabajo |             | Total        |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                                              |    |                                                                                      | Sí                                                          | No          |              |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 0<br>0,0%                                                   | 8<br>100,0% | 8<br>100,0%  |
|                                                              | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 10<br>41,7%                                                 | 14<br>58,3% | 24<br>100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 10<br>31,3%                                                 | 22<br>68,8% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,363  | ,028        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                                      | Las Tareas son Compartidas |            | Total        |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|--------------|
|                                                              |    |                                                                                      | Sí                         | No         |              |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 7<br>87,5%                 | 1<br>12,5% | 8<br>100,0%  |
|                                                              | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 19<br>79,2%                | 5<br>20,8% | 24<br>100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 26<br>81,3%                | 6<br>18,8% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,092  | ,601        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                                      | Tiempo que desea Permanecer en la Empresa |             |             | Total        |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
|                                                              |    |                                                                                      | 1 año                                     | 4 años      | 2 años      |              |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 2<br>25,0%                                | 4<br>50,0%  | 2<br>25,0%  | 8<br>100,0%  |
|                                                              | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 2<br>8,3%                                 | 14<br>58,3% | 8<br>33,3%  | 24<br>100,0% |
| Total                                                        |    |                                                                                      | 4<br>12,5%                                | 18<br>56,3% | 10<br>31,3% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                             | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|-----------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coeficiente de contingencia | ,214  | ,463        |
| N de casos válidos  |                             | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                                      | Razón para continuar laborando en la Organización |                     |                     |            | Total        |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------|--------------|
|                                                              |    |                                                                                      | Desarrollo Profesional                            | Desarrollo Personal | Horarios Accesibles | Otros      |              |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 2<br>25,0%                                        | 0<br>0,0%           | 3<br>37,5%          | 3<br>37,5% | 8<br>100,0%  |
|                                                              | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 11<br>45,8%                                       | 1<br>4,2%           | 9<br>37,5%          | 3<br>12,5% | 24<br>100,0% |
| Total                                                        |    |                                                                                      | 13<br>40,6%                                       | 1<br>3,1%           | 12<br>37,5%         | 6<br>18,8% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                             | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|-----------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coeficiente de contingencia | ,292  | ,396        |
| N de casos válidos  |                             | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                                      | Jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo |             | Total        |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                                              |    |                                                                                      | Sí                                                     | No          |              |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 5<br>62,5%                                             | 3<br>37,5%  | 8<br>100,0%  |
|                                                              | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 14<br>58,3%                                            | 10<br>41,7% | 24<br>100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 19<br>59,4%                                            | 13<br>40,6% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                                                 | Valor | Aprox. Sig. |
|-------------------------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | ,037  | ,835        |
| N de casos válidos                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                                      | Áreas donde Supervisor demuestra habilidad |                  |                                                |                                          |                              |             | Total        |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|-------------|--------------|
|                                                              |    |                                                                                      | Influye en otros                           | Motiva al equipo | Apoya para tener un nivel alto de satisfacción | Crea un ambiente agradable en el trabajo | Mantiene la moral del equipo | Otro        |              |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 1<br>12,5%                                 | 4<br>50,0%       | 1<br>12,5%                                     | 0<br>0,0%                                | 0<br>0,0%                    | 2<br>25,0%  | 8<br>100,0%  |
|                                                              | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 7<br>29,2%                                 | 4<br>16,7%       | 0<br>0,0%                                      | 1<br>4,2%                                | 2<br>8,3%                    | 10<br>41,7% | 24<br>100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 8<br>25,0%                                 | 8<br>25,0%       | 1<br>3,1%                                      | 1<br>3,1%                                | 2<br>6,3%                    | 12<br>37,5% | 32<br>100,0% |

**Medidas simétricas**

|                                                 | Valor | Aprox. Sig. |
|-------------------------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | ,442  | ,169        |
| N de casos válidos                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                                      | Jefe escucha las opiniones y sugerencias de colaboradores |            | Total        |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|--------------|
|                                                              |    |                                                                                      | Sí                                                        | No         |              |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 5<br>62,5%                                                | 3<br>37,5% | 8<br>100,0%  |
|                                                              | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 18<br>75,0%                                               | 6<br>25,0% | 24<br>100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 23<br>71,9%                                               | 9<br>28,1% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,120  | ,496        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                                      | Es valorado por el puesto de trabajo que ocupa |            | Total        |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------|--------------|
|                                                              |    |                                                                                      | Sí                                             | No         |              |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 6<br>75,0%                                     | 2<br>25,0% | 8<br>100,0%  |
|                                                              | No | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 17<br>70,8%                                    | 7<br>29,2% | 24<br>100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento<br>% dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 23<br>71,9%                                    | 9<br>28,1% | 32<br>100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,040  | ,820        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                          | Sueldos corresponden con situación económica de la empresa |       | Total  |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------|--------|
|                                                              |    |                                                                          | Sí                                                         | No    |        |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento                                                                 | 3                                                          | 5     | 8      |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 37,5%                                                      | 62,5% | 100,0% |
|                                                              | No | Recuento                                                                 | 8                                                          | 16    | 24     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 33,3%                                                      | 66,7% | 100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento                                                                 | 11                                                         | 21    | 32     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 34,4%                                                      | 65,6% | 100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,038  | ,830        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |

|                                                              |    |                                                                          | Identificación con el Equipo de Trabajo |       | Total  |
|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------|--------|
|                                                              |    |                                                                          | Sí                                      | No    |        |
| Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | Sí | Recuento                                                                 | 7                                       | 1     | 8      |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 87,5%                                   | 12,5% | 100,0% |
|                                                              | No | Recuento                                                                 | 17                                      | 7     | 24     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 70,8%                                   | 29,2% | 100,0% |
| Total                                                        |    | Recuento                                                                 | 24                                      | 8     | 32     |
|                                                              |    | % dentro de Este trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida | 75,0%                                   | 25,0% | 100,0% |

#### Medidas simétricas

|                     |                              | Valor | Aprox. Sig. |
|---------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | ,164  | ,346        |
| N de casos válidos  |                              | 32    |             |