

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**APTITUD SOCIAL Y COHESIÓN DE GRUPO
DEL PERSONAL EN LOS ÓRGANOS
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ
CARRIÓN**

PRESENTADO POR:

RENZO IVÁN VERGARA QUICHE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:

Dr. CARLOS MÁXIMO GONZÁLES AÑORGA

HUACHO - 2021

**APTITUD SOCIAL Y COHESIÓN DE GRUPO DEL PERSONAL EN
LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

RENZO IVÁN VERGARA QUICHE

TESIS DE DOCTORADO

ASESOR: Dr. CARLOS MÁXIMO GONZÁLES AÑORGA

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
HUACHO
2021**

DEDICATORIA

A mis amados padres Raúl y Nani, a mis adorados hijos Ysul Janmi y Eunji Mathias, mis dos grandes tesoros y motivos de seguir avanzando en la vida, a mi hijo perruno Doky que ahora es mi ángel guardián desde el cielo.

Renzo Iván Vergara Quiche

AGRADECIMIENTO

A mi asesor de tesis doctor, Carlos Máximo González Añorga, a mi entrañable amigo Daniel Valenzuela Narváez por sus invalorable aportes al trabajo de investigación. De igual manera a mis amigos, colegas y familiares por sus buenos deseos y consejos, para lograr este objetivo.

Renzo Iván Vergara Quiche

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación	5
1.5 Delimitaciones del estudio	6
1.6 Viabilidad del estudio	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Investigaciones internacionales	8
2.1.2 Investigaciones nacionales	10
2.2 Bases teóricas	12
2.3 Bases filosóficas	66
2.4 Definición de términos básicos	71
2.5 Hipótesis de investigación	73
2.5.1 Hipótesis general	73
2.5.2 Hipótesis específicas	73
2.6 Operacionalización de las variables	74

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico	76
3.2 Población y muestra	76
3.2.1 Población	76

3.2.2	Muestra	76
3.3	Técnicas de recolección de datos	77
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	78
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS		
4.1	Análisis de resultados	80
4.1.1	Datos Generales	80
4.1.2	Análisis estadístico e interpretación de la variable de Aptitud Social	83
4.1.3	Análisis estadístico e interpretación de la variable de Cohesión de Grupo	87
4.2	Contrastación de hipótesis	91
CAPÍTULO V		
DISCUSIÓN		
5.1	Discusión de resultados	95
CAPÍTULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1	Conclusiones	97
6.2	Recomendaciones	98
REFERENCIAS		99
7.1	Fuentes documentales	99
7.2	Fuentes bibliográficas	99
7.3	Fuentes hemerográficas	101
7.4	Fuentes electrónicas	101
ANEXOS		104
1.	Cuestionario para medir la Aptitud Social y la Cohesión de Grupo	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género del personal administrativo	80
Tabla 2.	Edad del personal administrativo	81
Tabla 3.	Grado de instrucción del personal	82
Tabla 4.	Empatía	83
Tabla 5.	Habilidades sociales	84
Tabla 6.	Aptitud social	86
Tabla 7.	Holgazanería social	87
Tabla 8.	Procesos grupales	88
Tabla 9.	Toma grupal de decisiones	89
Tabla 10.	Manejo de conflictos	90
Tabla 11.	Cohesión de grupo	91
Tabla 12.	Correlación de Rho de Spearman entre la aptitud social y la cohesión de grupo	92
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre la empatía y la cohesión de grupo	93
Tabla 14.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades sociales y la cohesión de grupo	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género del personal administrativo	80
Figura 2.	Edad del personal administrativo	81
Figura 3.	Grado de instrucción del personal administrativo	82
Figura 4.	Empatía	83
Figura 5.	Habilidades sociales	85
Figura 6.	Aptitud social	86
Figura 7.	Holgazanería social	87
Figura 8.	Procesos grupales	88
Figura 9.	Toma grupal de decisiones	89
Figura 10.	Manejo de conflictos	90
Figura 11.	Cohesión de grupo	91

RESUMEN

La presente investigación de estudio tuvo como problema principal, establecer qué relación existe entre la variable aptitud social y la variable cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2019.

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, usado para medir las variables aptitud social y la cohesión de grupo. La muestra fue de 163 trabajadores, que forman parte del personal de los diferentes órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Se utilizó la Prueba Rho de Spearman (coeficiente de correlación = 0.818), donde se interpreta que hay una alta correlación entre las dos variables en estudio, donde aptitud social está asociada estadísticamente a la cohesión de grupo, según para la asociación de variable con escala ordinal, por ser la significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.00), estando por debajo de error máximo permisible ($\alpha=0.005$) inclusive ($\alpha=0.01$) – relación muy significativa, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (H_0 : La aptitud social y la cohesión de grupo son Independientes) y por tanto a un 95 % de confianza se puede afirmar que, existe relación significativa entre la aptitud social y la cohesión de grupo.

Palabras clave: Aptitud social y Cohesión de grupo

ABSTRACT

The main problem of the present study research was to establish what relationship exists between the social aptitude variable and the staff group cohesion variable in the administrative bodies of the José Faustino Sánchez Carrión National University, period 2019.

For data collection, the survey technique was used, using the questionnaire as an instrument, used to measure the variables social aptitude and group cohesion. The sample consisted of 163 workers, who are part of the staff of the different administrative bodies of the José Faustino Sánchez Carrión National University. The Spearman Rho Test (correlation coefficient = 0.818) was used, where it is interpreted that there is a high correlation between the two variables under study, where social aptitude is statistically associated with group cohesion, according to the association of variable with scale ordinal, as the bilateral asymptotic significance (Sig. = 0.00), being below the maximum permissible error ($\alpha = 0.005$) inclusive ($\alpha = 0.01$) - very significant relationship, then there is sufficient evidence to reject the null hypothesis (H_0 : Social aptitude and group cohesion are independent) and therefore at 95% confidence it can be said that there is a significant relationship between social aptitude and group cohesion.

Keywords: Social aptitude and group cohesion

INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad imperiosa de alcanzar los objetivos comunes en las diferentes áreas administrativas, los grupos humanos que desempeñan sus labores tanto en instituciones públicas como privadas, deben considerar entre tantas habilidades, también la de tener una cohesión de grupos humanos idónea que les permita mejorar su desempeño y ser más productivos en las instituciones.

La presente tesis se justificó, porque se basó en entender hechos que estaban provocando la falta de cohesión de grupo y de esta manera poder consolidar el enfoque teórico; en lo práctico se fundamentó en facilitar los lineamientos para perfeccionar la situación de la institución universitaria, respecto a la falta de cohesión de grupo del personal administrativo, hecho que estaría ocasionando una aptitud social no adecuada.

En tal sentido la presente tesis se ha realizado teniendo en cuenta el problema principal, que es ¿Existe relación entre la aptitud social y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019?, y con el objetivo de determinar de qué manera la aptitud social se relaciona con la cohesión de grupo del personal en los órganos de gobierno de la U.N.J.F.S.C., y para tal efecto el estudio se ha estructurado en seis capítulos.

En el Capítulo I, se trata del planteamiento del problema. El Capítulo II, está destinado para el marco teórico. En el Capítulo III, de la metodología de investigación. El Capítulo IV, con relación a los resultados. En el Capítulo V, contiene la discusión de resultados. El Capítulo VI, incluye las conclusiones y recomendaciones.

Se concluye finalmente con las referencias provenientes de las fuentes documentales, bibliográficas, hemerográficas y electrónicas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

A nivel mundial existen organizaciones públicas de éxito quienes valoran enormemente lo importante que es tener una buena cohesión de grupos humanos, debidamente atraídos entre los mismos y que comparten propósitos en común, donde los grupos están de acuerdo, cooperan entre sí y se agradan en términos generales. En España las organizaciones realzan la relevancia debido al vínculo directo que tienen los grupos humanos con elementos e indicadores que impactan en el desempeño, la eficiencia, la complacencia, de los ambientes empresariales u organizaciones o entidades públicas como son las unidades de defensa y seguridad, entornos didácticos, etcétera (García-Guiu, 2017). Es así que la cohesión de un grupo humano se convierte en un hecho de notoriedad en las organizaciones. En Estados Unidos de la misma manera se ha venido desarrollando estudios de la cohesión de grupo, como son los estudios de Robbins y Coulter (2014) que señalan la importancia de la cohesión de grupo en los esfuerzos por lograr los objetivos comunes. Sin embargo, no será posible lograr la cohesión de grupo si no existiera la aptitud social, en vista que la aptitud social “establece la gestión de vínculos” (Huerta y Rodríguez, 2014, p. 250) entre las personas. Es a partir de estos hechos que cobra realce la necesidad de conocer si existe relación entre la aptitud social y la cohesión de grupo.

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - U.N.J.F.S.C., ubicada en la ciudad de Huacho, tiene diversos órganos administrativos, señalados por el Estatuto de la misma universidad, donde el personal administrativo desarrolla diversas labores, donde la característica es la conformación de grupos humanos pequeños en la mayoría de los órganos administrativos. Por ello, en todas las organizaciones, al realizar sus operaciones tomando en cuenta a las personas, se resalta la importancia de apoyarse en una cohesión de grupo que haga posible lograr con facilidad los objetivos establecidos. Sin embargo, esto no se viene dando porque el personal de los órganos administrativos, no vienen demostrando aptitud social, situación que estaría afectando a la cohesión de grupo.

Se viene observando, respecto a la aptitud social, que las personas de los órganos de Dirección como es el Vicerrectorado de Investigación, las personas no demuestran percibir afectos y puntos de vistas distantes y prestar atención en las preocupaciones de sus compañeros de trabajo, en especial cuando los usuarios de los servicios de control antiplagio llegan con varias consultas y no son absueltas por el personal y cuando pide apoyo de sus compañeros de trabajo estos hacen oído sordo a sus consultas, respondiéndole con evasivas; en el decanato de la Facultad de Medicina el personal no interpreta las corrientes emocionales del grupo y sus vínculos de domino de tal forma que se observa discrepancias en tomas de decisiones de soporte a la labor de la Decana; asimismo se viene observando en los órganos de apoyo, como es el caso de la oficina de Servicios Generales que el personal no trabaja de manera colaborativa con sus compañeros para alcanzar metas compartidas como se dio en el caso de las instalaciones de agua en algunas facultades de la universidad; otros hechos observables se produce en la oficina de Imagen Institucional donde no existe

un liderazgo que conlleve a inspirar y guiar al grupo humano, situación que se viene presentando de la misma manera en diferentes órganos administrativos de la universidad. Estos hechos descritos que son parte de la falta de aptitud social estarían asociados con los problemas que se observan en la cohesión de grupo.

Los hechos que se vienen observando en la cohesión de grupo en los órganos administrativos evidencian la carencia respecto a la claridad de los objetivos a llevar a cabo; en ciertas circunstancias se evidencia la falta de respeto a sus colegas; el grupo no se encuentra comprometido para laborar bajo un mismo objetivo; en ciertos casos los miembros del grupo no se ponen de acuerdo ni cooperan entre ellos como fue el caso de la no culminación de las redes de agua que debían alimentar a los baños de las diferentes ambientes de la universidad, generando falta de productividad laboral, se observa además mucho desacuerdo interno en los grupos respecto a la forma como tratar algunos problemas, como los generado en la oficina de Servicios Informáticos al momento de dar soporte a los requerimientos de algunas oficinas referente al servicio de internet, donde la falta de presupuesto obliga a ir solucionando los problemas bajo presiones de las diferentes jefaturas de los diferentes órganos administrativos, situación que genera decisiones contradictorias entre el grupo humano para decidir a qué oficina se debe dar prioridad, demostrando que no pueden tomar decisiones; además se observa que en los integrantes del grupo existe una comunicación deficiente y desconfianza entre ellos.

Es así, que los hechos manifestados de ambas variables estarían relacionados, situación que arriesga cumplir con los objetivos de las diferentes unidades administrativas u oficinas de los diversos órganos administrativos de la universidad.

Por tal razón este trabajo científico estudiará si existe relación entre la variable aptitud social y la variable cohesión de grupo, el cual permitirá conocer los aspectos que estarían caracterizando en primer lugar a las variables y luego cómo las dimensiones de las variables se estarían relacionando. Ante esto se ha planteado problemas de investigación que se observarán en la formulación del problema.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Existe relación entre la aptitud social y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿Existe relación entre la empatía y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019?
- b. ¿Existe relación entre las habilidades sociales y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer la relación entre la aptitud social y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar la relación entre la empatía y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.
- b. Establecer la relación entre las habilidades sociales y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

1.4 Justificación de la investigación

La cohesión de grupo aumenta la productividad de los pequeños grupos tal como lo señala Schachter et al citado por Huici (1985). Estos pequeños grupos son las características de los diferentes órganos administrativos de la universidad, ente de estudio. Además, se señala que incrementa la aprobación a las reglas grupales, reduce la hostilidad intragrupal, facilita la comunicación intragrupal, entre otros (Huici, 1985, p. 2). Tal como se puede entender, la cohesión de grupo parece poseer un rol como causal al afectar a varios aspectos relacionados a la conducta humana y que son característicos de los grupos sociales en las organizaciones.

Al considerarse que la cohesión de grupo se convierta en determinantes de atracción interpersonal, esta estaría muy asociada a las dimensiones de aptitud social.

Es por eso que la presente investigación alcanza una justificación por su conveniencia, sobre la importancia de determinar si existe relación entre la variable de la aptitud social y la variable de cohesión de grupo. Asimismo, se buscará determinar el nivel de relación entre las variables de la investigación, para así conocer el grado de incidencia de una variable con la otra, aspecto que permitiría conocer las especificaciones de las dimensiones que estarían ejerciendo mayor asociación o relación.

La justificación por su carácter teórico se basa en el hecho de encontrar la relación entre las dimensiones de la variable aptitud social y la variable cohesión de grupo en los órganos administrativos de la universidad, de esta manera se acrecentará los conocimientos científicos, encontrando la relación que se ejercen entre las variables de la investigación.

La justificación por su carácter práctico se basa en dar solución a las dificultades que se vienen dando en la cohesión de grupo del personal que trabaja en los diferentes órganos administrativos de la universidad.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación geográfica: distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.

Delimitación organizacional: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Delimitación social: personal administrativo que labora en los órganos administrativos de la universidad.

Delimitación temporal: octubre del año 2018 a marzo del año 2019.

Delimitación conceptual: aptitud social y cohesión de grupo.

1.6 Viabilidad del estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que un estudio es factible si se tiene el tiempo para su realización, y cuando tiene recursos humanos, monetarios, materiales e información; en vista a lo descrito anteriormente, la presente investigación se hace viable en vista a que cuenta con los recursos mencionados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

García-Guiu, Molero y Moriano (2015), “El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora”, España. El objetivo del estudio fue comprobar la relación entre el liderazgo auténtico, la cohesión grupal, la identificación y el posible efecto mediador de la justicia organizacional. Población de 210 empleados. Los resultados mostraron vínculos beneficiosos entre los elementos en estudio, donde se discutió la relevancia del patrón del liderazgo auténtico al investigar procedimientos en equipos en las organizaciones, la elaboración de políticas y comportamientos que sean en pro de la ética, honestidad y justicia en las organizaciones.

Bohórquez, Lorenzo y Garrido (2012) publicaron el artículo científico “Influencia de la identidad grupal en la cohesión: un estudio piloto”, España. Se señala que “La cohesión grupal es un mecanismo activo muy investigado en equipos deportivos, su vínculo con mecanismo como el clima colectivo o la eficiencia grupal fueron muy tratados. Aunque, el estudio de la incidencia que la personalidad colectiva pueda tener frente a la cohesión aún no emerge Así, el objetivo fue

determinar la influencia que la identidad grupal pudiera tener sobre la cohesión de los equipos deportivos. Participaron 51 estudiantes. Así, la identidad grupal se muestra como una variable manipulable a tener en cuenta en el trabajo de teambuilding (p. 151).

Aguilar (2016), “Trabajo en equipo y clima organizacional”. Guatemala. Su objetivo fue establecer la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional. Investigación cuantitativa, de diseño descriptivo. La población fue 30 trabajadores. El instrumento fue un cuestionario. Se concluye que la organización se vincula con el clima organizacional el trabajo en equipo. No se refuerza en la compañía el trabajo en equipo por un director idóneo que dirija las actividades de sus trabajadores, pues en circunstancias no existe réplica a las carencias que se expresan y falta a sus labores.

Hull y Sevdalis (2015) publicaron la investigación “El trabajo en equipo y la seguridad en cirugía” en la Revista Colombian Journal of Anesthesiology. Colombia. El objetivo fue evaluar la efectividad de la capacitación del equipo. Los autores señalan que en la administración de empresas se comenta de la eficiencia del trabajo en equipo y la optimización de este en cualquier sector, incluso la salud. Así que establecen la probabilidad de analizar con precisión y validez las capacidades de los equipos de trabajo que laboran en quirófano, donde el análisis de los equipos de trabajo es una forma de organizar el feedback para los miembros, al reconocer y dar valor a las carencias de instrucción y establecer la eficiencia de la participación. Los autores señalan tres tácticas de instrucción utilizadas generalmente para brindar educación del trabajo en equipo como son datos (conferencias), la exhibición (observación de habilidades en vídeo) y la práctica (juego de roles, simulación). Los

resultados demuestran que las capacitaciones evidencian que respaldan la efectividad de la formación para el trabajo en equipo. Las conclusiones de la investigación señalan que las actitudes se pueden evaluar a través de cuestionarios y de la misma manera se puede evaluar las habilidades y conductas del equipo a efecto del adiestramiento y que esta permite mejores resultados. Además, señalan que las organizaciones de salud deben invertir en la formación del trabajo en equipo ya que existe evidencia que demuestra el impacto positivo.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Avalos y Quintanilla (2015) realizaron la tesis de licenciatura “Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente. Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015”, Perú. Su objetivo fue demostrar que los factores de la gestión han mejorado la efectividad del trabajo en equipo. Diseño de investigación explicativa. Utilizó el cuestionario. Se consideró como muestra a 70 trabajadores. Los resultados respecto a los factores relevantes de gestión consideran a la dimensión de comunicación donde el 80% lo consideraron en un nivel bueno, un 14% en un nivel regular y un 6% lo consideró deficiente. Respecto al trabajo en equipo, en la dimensión cumplimiento de objetivos, el 77% lo consideró en un nivel bueno, un 18% un nivel regular y un 5% deficiente. Se concluyó que las habilidades y destrezas, liderazgo y comunicación influyen en la dimensión de cumplimiento de objetivos de la variable trabajo en equipo, obteniéndose los valores de significancia de 0,002, 0,049 y 0,002 respectivamente. Asimismo, se llegó a la conclusión que los elementos importantes de gestión que lograrán la efectividad en el equipo de trabajo son el esfuerzo grupal y continua por parte de los directivos y trabajadores, distribuyendo cargos y asumiendo deberes.

Olivera y Ravillet (2013), hicieron la investigación: “El trabajo en equipo desde la percepción del profesional de salud Servicio de Neonatología Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo 2012”, Perú. El objetivo fue describir y comprender la percepción del profesional de salud sobre el trabajo en equipo. La investigación fue cualitativa descriptiva. La muestra fue 10 trabajadores. Utilizó la entrevista abierta a profundidad. Las conclusiones señalan que el trabajo en equipo para los trabajadores de la salud es sumamente importante, al darle valor como una estructura de trabajo, compuesto por un grupo de profesionales unidos por medio de una meta en común, pero que se requiere conocimientos para poder planificar y ejecutar correctamente el trabajo en equipo dentro del servicio del nosocomio.

Barba y Chacón (2009) realizaron la investigación titulada “Trabajo en equipo y calidad del cuidado de enfermería al paciente hospitalizado. Hospital de Apoyo Chepen-2009”, Perú. El objetivo fue determinar la relación del trabajo en equipo y la calidad del cuidado de enfermería. Tipo descriptivo correlacional. La población fue de 200 personas con una muestra de 40. La investigación utilizó dos instrumentos: datos informáticos y cuestionarios. Los resultados respecto al trabajo en equipo señalaron que un 62,5% lo consideró en un nivel regular, debido a la falta de motivación, malas relaciones interpersonales, sobe carga de trabajo; un 22.5% opinó que es bueno y que un 15% opinó que es deficiente y respecto a la calidad de cuidado del paciente un 82.5% lo señaló como deficiente, tan solo un 12.5% lo aprobó y un 5% opinó que es regular. La investigación concluyó, que la escala de medición del trabajo en equipo fue referida como regular y que la escala de medición de la calidad de cuidado de enfermería refirió como deficiente.

Palma (2014), realizó la tesis titulada: “La comunicación organizacional y trabajo en equipo en docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Barranca – 2014”, Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en docentes. La tesis es una investigación no experimental, descriptivo correlacional. La población en estudio fue constituida por 95 docentes, la muestra estuvo conformada por 76 docentes. Utilizó el cuestionario. Los resultados estudiados de trabajo en equipo demuestran que hay un vínculo positivo entre las variables en estudio.

2.2 Bases teóricas

2.1.1. Variable: Aptitud Social

Definiciones

La aptitud social son las capacidades que permiten establecer un adecuado manejo de las relaciones (Huerta y Rodríguez, 2014).

La aptitud social es un rasgo que forma parte de otros rasgos que permiten que el trabajador tenga una labor más eficiente, y que normalmente está comprendida por la empatía y las habilidades sociales (Goleman, 1999).

Dimensiones de la aptitud social

Huerta y Rodríguez manifiestan que las dimensiones que establecen la gestión de vínculos entre las personas son la empatía y las destrezas sociales, las cuales se explican a detalle (Huerta y Rodríguez, 2014):

Empatía: es la percepción de afectos, carencias y beneficios de otra persona.

Entender los afectos de los demás sin comunicarlo, es la naturaleza de la empatía. Normalmente la persona no podrá expresarnos oralmente lo que siente, sin embargo, su comunicación no verbal nos mostrará lo que realmente siente, y ello es imprescindible y clave para poder actuar, sobre todo, del conocimiento de uno mismo y del autocontrol. Lo fundamental es tener conocimiento el ámbito emocional impropio es familiarizarse al tope con el nuestro, tomando en cuenta que se debe:

- Entender a los demás. Captar puntos de vista ajenos e interesantes de forma constante en sus inquietudes.
- Apoyar a los otros a desarrollarse. Captar las carencias de crecimiento impropias y motivar sus habilidades.
- Orientación hacia el servicio. Pronosticar, identificar y complacer las carencias de los usuarios.
- Beneficiarse de la diversidad. Crear posibilidades por medio de diversas clases de persona.
- Conciencia política. Distinguir las corrientes afectivas de un equipo y sus vínculos de dominio.

Características de la empatía

Arango, Clavijo, Puerta, & Sánchez (2014) el término empatía también se denomina inteligencia interpersonal cuyo significativo consiste en la habilidad cognitiva que posee un individuo para entender el aspecto afectivo del otro.

Es importante comprender la diferencia entre empatía y simpatía. La empatía se trata de una capacidad y la simpatía se trata de un proceso completamente emocional que permite percibir las condiciones anímicas de la otra persona, aunque exige que los entendamos.

La inteligencia emocional es un procedimiento que comprende cada habilidad vinculada con el dialogo entre la persona y sus propios afectos y de otros. Se compone por cinco destrezas: conciencia en sí mismo (entender el principio de los afectos), monitoreo afectivo (instruir a conducir mejor los afectos), motivación (hallar motivos para superar y contar con la habilidad de incentivar a los demás), gestión de vínculos (vincularse saludablemente, respetándose a sí mismo y otros otros). La empatía, es una habilidad para percibir los afectos de los demás y hacer que estos no se sientan tan solos. No confundamos, la empatía no es una gracia, ya que todos podemos desarrollarla si esta es nuestra intención, es necesario hacer un alto y despejar la mente haciendo esfuerzos por entender a los demás. Para esto es importante hacer a un lado los juicios morales, así como la antipatía y simpatía; de esta forma tendremos una postura comprensiva pero no de compasión ante la situación de otro. Se trata de hacer intentos por tener un carácter racional e imparcial para comprender intelectualmente y que ello permita entender los afectos de otro. Por dichos motivos, es uno de los instrumentos que sacan provecho los psicólogos en su labor por tener cierta cercanía con sus pacientes.

Mejor dicho, la empatía nos permite referirnos a la capacidad intelectual de un individuo para experimentar lo que otra persona siente. Dicha capacidad concluye a un mejor entendimiento de sus acciones o de forma de decidior frente a ciertos debates.

La empatía nos da la capacidad para deducir las necesidades, posturas, afectos, respuestas y dificultades de los demás, situándonos en su sitio y enfrentando mucho mejor sus respuestas afectivas. Un aspecto importante a resaltar es que el progreso de la empatía existe un cierto grado de inteligencia; por tal motivo, aquellos que padecen el síndrome de Asperger, autismo u otras psicopatías no poseen esta capacidad. Los individuos empáticos, según enfatizan los especialistas, son capaces de escuchar a los otros y de entender sus dificultades, así como sus acciones.

Elementos que se relacionan con la empatía

Balart (2013), respecto a la empatía, la define como el talento de entender carencias, afectos y dificultades de los demás, poniéndose en su lugar y así tener una respuesta adecuada. De acuerdo al modelo, la habilidad afectiva de empatía se logra al unir el nivel cognitivo de escucha activa, a nivel cognitivo la comprensión y el nivel conductual, el asertividad. Una persona empática, logra desarrollar la capacidad cognitiva de sentir los afectos de la otra persona, ello posibilita que entienda su conducta y le otorga el poder de tener una comunicación positiva con la otra persona, respetando sus pensamientos, perspectivas y buscando acuerdos entre ambas partes. Por ese motivo, las personas empáticas a menudo tienen éxito, ya que la empatía contribuye en las relaciones interpersonales, los acuerdos, la capacidad de convencer y la formación del carisma.

- Escucha activa

Consiste que en escuchar con atención a la otra persona cuando se expresa de forma verbal y no verbal, la mirada, el tono de la voz, etcétera. Si queremos tener una adecuada escucha activa, lo importante es tener la conciencia, para asimilar las

respuestas externas. Esta consciencia se trata en que la otra persona que escucha se centre solamente en la otra persona a medida que pasa el tiempo, es decir, se denomina “detener la mente”, no tener pensamiento, solo centrarse en lo que expresa, manifestando su atención y sin juzgar (Balart, 2013).

A través del juicio, la mente de la persona separa, elige, excluye, de forma consciente o no y lo hace con sus propios criterios ya desarrollados desde la infancia resultado del aprendizaje, la identidad, las experiencias, entre otros. Cuando juzgamos sin consciencia, nos “desconectaremos” de lo que nos habla la otra persona, ya no prestamos atención, pasamos de centrarnos en la comunicación externa para encajar con “nuestro diálogo interno”, estando así lejos de ser empáticos. Y aunque pensemos lo contrario, no es posible realizar dos acciones cognitivas al mismo tiempo. Tener un interés pleno necesita de esfuerzo mental y físico alto para impedir entretenernos. Podemos entrenar y así tener una mejor preparación emocional para comprender a la otra persona (Balart, 2013).

- Entendimiento

Se trata de la que surge que prestar atención solamente y entender abiertamente a la otra persona y entender sus afectos y carencias básicas. Entender se trata en ver con “naturalidad” los actos y afectos de los otros, sin criticar, ni condenar, sino con el pensamiento que cualquier persona pueda estar en esa posición. Las personas que en su infancia han gozado de mucho afecto, pues fueron aprobadas, cuidados y amados, es posible que entiendan a otras personas. El entendimiento no incluye tener simpatía y antipatía por la otra persona, sino solamente entenderlo sin juzgar.

Además, ser comprensivo es poner en práctica la compasión y el actuar, lo que nos direcciona a proponer, sugerir y establecer acciones para apoyar a los demás a superar lo que están experimentando (Balart, 2013).

Comprender no se trata en encajar con la otra persona, sino consiste de dejar de lado nuestros pensamientos y asumir como propias la de otra persona. Incluso, podemos no concordar con la otra parte, pero sin dejar de ser empáticos, respetando pensamientos, aceptando sus sentimientos. Pero si queremos realizarlo debemos desarrollar la empatía (Balart, 2013).

- Asertividad

Es un elemento que ayuda a entender a la otra parte de forma distinta sin renunciar a nuestros pensamientos. La palabra asertividad viene del latín “asertum” que significa poner en claro, y se trata en tener la capacidad de mostrar nuestros afectos, ideas y carencias, sin incomodar o lastimar a la otra parte. Es valorar nuestro punto de vista, considerando siempre la idea que si defendemos la nuestra respetaremos la del otro, buscando un resultado positivo para los dos lados. Es por tal razón que, en este modelo, la asertividad va después del entendimiento, lo que nos facilita prepararnos a respetar al diferente y poder interpretar mejor las carencias de la otra persona y empatizar con esta, de esta forma hace un ajuste de nuestras acciones para lograr un respeto mutuo (Balart, 2013).

Comunicación empática

Esquerda, Yuguero, Viñas y Pifarré (2016), la comunicación empática consiste en la capacidad básica de conversación entre individuos, ello hace posible un entendimiento definitivo entre dos individuos, como resultado, la empatía es esencial para entender a fondo el mensaje del otro individuo y así tener un diálogo. Esta capacidad al deducir pensamientos y afectos de los otros, forma afectos de simpatía, comprensión y ternura. La empatía es un elemento importante que desarrolla la inteligencia emocional, que forma parte del poder interpersonal. La empatía es una cualidad de relación entre individuos de éxito. La empatía significa “la capacidad de ser conscientes, de reconocer, comprender y valorar los afectos de los otros”. Es decir, ser empáticos nos permite comprender las emociones de las otras personas.

Es indudable, es una capacidad que ayuda a desarrollarse mejor y lograr avances en cualquier relación entre dos o más individuos.

De igual forma la conciencia en sí mismos es un elemento esencial para reforzar las capacidades intrapersonales de la inteligencia emocional, la conciencia social llegaría ser la empatía, pues por medio de esta podemos sentir los afectos y carencias de los otros, dando comienzo al compromiso, el sentimiento y la perceptibilidad. Si por otro lado, carecemos de autoconciencia emocional seremos vistos como ignorantes emocionales, ser carentes de capacidad empática es resultado de la carencia de audición emocional, ya que de ello, no demoran en cometer errores en capacidad de traducir correctamente las carencias de los otros, aquellas que nacen de los afectos de los otros (Esquerda, Yuguero, Viñas y Pifarré, 2016).

Es la razón por qué la empatía es nuestro radar colectivo, que nos permite saber asertivamente los vínculos. Si no prestamos atención, es seguro equivocarnos de ruta y no llegaremos a buen sendero. Es usual que comprendamos a las otras personas con solo observarlas. Aun cuando es más complejo que al comparar su rol con el nuestro y no “ver” por encima de nuestra perspectiva y de lo que supuestamente es “evidente”. Es importante conocer que los vínculos se sostienen no solamente en manifiestos verbalmente, sino que existe innumerables mecanismos con mucho significado, que constantemente están presentes (Esquerda, Yuguero, Viñas y Pifarré, 2016).

La postura, la frecuencia de la voz, la mirada, los gestos o inclusive el silencio, cada persona es portadora de mucha información, que usualmente está disponible, para ser codificada y brindarle el significado apropiado.

En efecto, no es posible que las personas lean la mente, aunque si existen ciertos indicios, en ocasiones “invisibles” en apariencia, que es importante aprendamos a “leer”. Una persona empática podemos describirla como un individuo que posee muchas destrezas en leer hechos adecuándose perfectamente a estas; cuando saben que la situación no es estática, sacan provecho del feedback, cada vez que saben que ignorarlas puede ser negativo en sus relaciones. Un individuo empático asimismo muestra su escucha activa, lee “pistas” no verbales; sabe cuándo hablar y cuando no, lo cual ayuda a controlar los afectos de los otros, generando beneficios a las relaciones interpersonales (Esquerda, Yuguero, Viñas y Pifarré, 2016).

Tener acciones empáticas no quiere decir conciliar con la otra persona. Incluso podemos estar en desacuerdo, sin dejar de ser empáticos y respetar sus opiniones. Por medio de la lectura de carencias de los otros, es posible mejorar nuestros actos y siempre que tomemos acciones con buenas intenciones habrá resultados positivos. Aunque, es algo al que debemos aprender en todo momento, ya que cada persona es diferente, y se debe actuar conforme a sus necesidades (Esquerda, Yuguero, Viñas y Pifarré, 2016).

La existencia de la empatía en el entorno laboral

Moya (2016) señala que las situaciones de crisis son oportunidades para crecer. Vencer exitosamente una situación de crisis nos permite afiliar el sufrimiento, aprender de ello y ser mejor como seres humanos. Asimismo, permite generar el cambio, lo que a menudo nos conduce, después de esta situación, sentirnos mejor que en su inicio. Aunque no todos los seres humanos lo logran; frente a una crisis, ciertos individuos reaccionarán de otra manera y las demás seguirán con un patrón igual al que normalmente tienen, sin considerar en lo profundo lo sucedido como tampoco integrarlo en sus vida. De igual forma se presenta en circunstancias estresantes, como el fallecimiento de una familiar.

Nos referemos a individuos resilientes como aquellos con capacidad de superar hechos estresantes y aprendellos de ellos de la mejor forma integrandolos a su crecimiento personal. El cerebro está dispuesto al cambio, durante toda la vida se generan nuevas conexiones entre neuronas, facilitandonos a adaptarnos a los cambios. Aunque, en su mayoría los individuos prefieren acomodarse para no preparar al cerebro, ya que le genera un esfuerzo adicional y no quieren trasladarse de los

modelos aprendidos. Desde el enfoque del cerebro, es un modo veloz de ponerse viejo. Y, asimismo, estos comportamientos no quieren adaptarse a los cambios ni superar las crisis satisfactoriamente.

Lo que se presenta en el aspecto personal también se puede llevar a diferentes ámbitos, como, las crisis monetarias. Aún seguimos inmersos en crisis, los seres humanos hemos gozado de la abundancia y el derroche al no cubrir los mínimos sociales. Razón por la que en su mayoría pequeñas y medianas empresas, e inclusive las grandes han quedado en el camino. Las entidades del Estado han errado en manejar esas situaciones; ha aumentado la carencia y todo lo que en su momento nos condujo al éxito colectivo o monetario ya no funciona. Algunos han quedado paralizados sin un modo de proceder y los demás continuando practicando un mismo modelo.

En muchos de los casos no lograron el éxito. Aunque, algunos lograron vencer el infortunio, e inclusive logrando buenos resultados. En la mayoría de situaciones, innovaron, apostaron por el cambio y se han arriesgado, aunque, principalmente, cambiaron sus valores laborales y la forma de comprender la labor. En tal caso tiene cabida la empatía, puesto que los individuos con más capacidad de comprender lo que falta de los otros y de mostrar cercanía tienen la capacidad de producir e innovar considerando lo que puede ser exitoso. Es importante tener la capacidad de pronóstico. En su mayoría las actuales crisis económicas pueden solucionarse al mejorar los vínculos entre individuos, ello permite emplear y distribuir óptimamente los materiales. La cooperación ante la competitividad, la fiabilidad ante la desconfianza, conducirán indudablemente al éxito. Aunque ello, supondría una

transformación en los esquemas mentales y de valores cimentados por años en funcionamiento del entorno laboral. Es importante el cambio de modelo, actualmente sucede y es necesario adaptar a este ya que acabará imponiéndose. Para muchos individuos la felicidad está sujeta al vínculo con los otros, y no a la aglomeración de cosas, en efecto, inmediatamente después de cubrir las carencias esenciales.

Sin la empatía, no funcionan los vínculos laborales, inclusive son calamitosos y, como efecto, la organización o grupo de trabajo estará conducido al fracaso y, en ciertos casos, la desaparición. El entorno laboral se compone por individuos y por los vínculos de trabajo que se lograron gracias a ellas, algunas entre dos individuos, otros de forma grupal. En todos ámbitos de cualquier organización es importante la empatía, aunque cuanto mayor poder se tenga sobre otros individuos, sus efectos serán más concretos. Aunque todos los individuos podemos generar cambios al vincularnos con nuestros colegas, los individuos que dirigen los hombres de negocios, los jefes de equipo y cualquier otro individuo que ejerza poder de decisión – tiene un rol esencial en el cambio del modelo. De esta forma, el trabajador que se encuentre bajo el mando de un jefe empático es afortunado. Poco es lo que se hace si tenemos un jefe sin empatía; a no ser que podamos decírselo de cierta forma y esté dispuesto a cambiar y mejorar su capacidad como también esté abierta a escuchar y delegar a que un individuo lo guíe y lo asesore. Si se concreta mejorará la comunicación y el vínculo en el trabajo con los individuos a las que dirige.

Habilidades sociales: son las capacidades para inferir en los demás las reacciones requeridas, y que son complemento a varias aptitudes, las cuales se deben de analizar:

- Influencia. Asignar estrategias eficientes para el convencimiento.
- Comunicación. Tener la capacidad de prestar atención de forma abierta y transmitir recados directos y persuasivos.
- Manejos de conflictos. Tratar y solucionar las disconformidades.
- Liderazgo. Infundir y orientar a equipos y personas
- Ser impulsor de cambio. Comenzar o gestionar la transformación.
- Determinar vínculos. Nutrir los vínculos instrumentales.
- Colaboración y cooperación. Laborar con los otros a fin de alcanzar los objetivos en conjunto.

El liderazgo como habilidad social

Huerta y Rodríguez mencionan que a medida que las personas van asimilando y aplicando efectivamente sus habilidades sociales, tendrán más alternativas de tipos de liderazgo y, por consecuencia un líder más eficaz (Huerta y Rodríguez, 2014).

Las aptitudes emocionales de un líder son:

- Autodominio: gestión de afectos e impulso con eficiencia.
- Confiabilidad: honestidad y rectitud.
- Escrupulosidad: compromiso para llevar a cabo los deberes.
- Adaptabilidad: versatilidad para transformaciones y retos.
- Innovación: opinión y perspectivas novedosas y datos novedosos.

Por lo tanto, existen seis estilos de liderazgo, las cuales emanan con la inteligencia emocional dentro del contexto de la habilidad social que en este caso es el liderazgo. Como los hechos o los entornos donde están los ejecutivos imparten la

mezcla de habilidades de la inteligencia emocional, y al transcurrir el tiempo, el modo apropiado de dirección que la persona con liderazgo empleará. Las clases tipos de líderes se nombran a continuación:

- Visionario. Es una clase de líder efectivo si la transformación necesita de una perspectiva nueva o una orientación transparente. Destreza de la inteligencia emocional: seguridad propia, empatía, ser quien active la transformación.
- Instructor. Ser apoyo al personal a optimizar sus acciones incentivando habilidades a futuro. Destreza de la inteligencia emocional: instrucción de los demás, empatía, conocerse a sí mismo.
- De afiliación: ser apoyo a sanar distanciamiento entre los integrantes del equipo, incentivados de diferentes periodos de presión. Destreza de la inteligencia emocional: empatía, determinar vínculos, diálogo.
- Democrático. Crear acuerdos, pretender feedback en el personal. Destreza de la inteligencia emocional: apoyo, dirección de equipo diálogo.
- La persona que coloca la regla. Logra frutos por parte de un equipo bastante motivado. Destreza de la inteligencia emocional: gestiones, desempeño, iniciativa.
- Autoritario. Responsable de los hechos cuando son críticas, cambia los hechos, habla con el personal conflictivo. Destreza de la inteligencia emocional: rendimientos, iniciativa, autocontrol.

Teoría relacionada a la habilidad social

Robbins y Judge (2017) hace mención que los patrones de la Teoría de los Eventos Afectivos (TEA) indican que las personas expresan sus afectos entorno a las situaciones que se suscitan en el trabajo y esta respuesta es la que prevalece cuando

realizar sus actividades y satisfacción de esta. La teoría inicia en reconocer que los afectos son las respuestas a hechos que se suscitan en el trabajo, que agrega a la persona todo lo que está a su alrededor; las distintas actividades y grado de poder, exigencias laborales y requisitos para expresar una ocupación afectiva.

Dicho contexto expresa eventualidades laborales complejas, reconfortante o los dos. Un caso de complejos, son personas que se niegan a desempeñar una fracción de su labor, instrucción problemática de distintos directivos y tensiones excesivas de duración. Un caso de suceso reconfortante agrega alcanzar las metas, obtener la cooperación del colega y conseguir reconocimiento por cierto objetivo. Dichos sucesos laborales promueven confrontaciones afectivas adecuadas o inadecuadas, pues el carácter y la disposición emocional de las personas provocan su respuesta en mayor o menor medida. Como cabe la probabilidad que las personas con poca puntuación en estabilidad afectiva reacciones a sucesos negativos y sus afectos añadan a la realidad que su periodo emocional general genere inestabilidad. En síntesis, los afectos prevalecen en elementos de rendimiento y complacencia, como el comportamiento cortés, el deber con la organización, la dimensión del rendimiento, las ganas de dar un paso al costado y comportamiento sin una dirección en el medio laboral.

Aunque, las pruebas de la teoría sostienen que:

- Un acontecimiento afectivo en oportunidad se sustenta en un acontecimiento a través de vivencias afectivas impulsivas a un cierto suceso. Contiene principios de fases afectivas, por ejemplo, el modo de ser.

- Los afectos concurrentes prevalecen en la satisfacción frente a cualquier hecho en el trabajo, así como la historia de los afectos relacionadas con el suceso.
- Las disposiciones emocionales y los afectos se transforman a medida que pasa el tiempo, asimismo cambia los motivos del rendimiento.
- Es común que los comportamientos incentivados por los afectos duren poco y sean muy diversos.
- Los afectos favorecedores, a menudo no son compatibles con los comportamientos que requiere un trabajo, no es extraño que tengan una prevalencia perjudicial a su rendimiento.

La TEA nos señala dos señales importantes, la primera sucede que los afectos emplean criterios de gran valor para entender el comportamiento de las personas. Este patrón señala que los afectos complejos y los reconfortantes que prevalecen en la puesta en marcha y la satisfacción laboral. El otro punto es que las personas y directivos no deben oponerse a los afectos y sucesos al que son acusados, así resulte ser mínima en número ya que se acumulan.

Rasgos comunes que se relacionan a las dimensiones de la aptitud social

Huerta y Rodríguez (2014) mencionan que existe un punto crítico que puede vincularse con la frecuencia que se reflejan las capacidades importantes, lo sagaz que sea en ellas o lo bien que se manifiestan, en este caso el de la aptitud social.

Existe un par de características usuales en aquellos que cometen errores en este ámbito son:

- Severidad, son las incapacidades de adecuar su actuar a las transformaciones de la cultura estructurada o de aprobar y comprender los juicios productivos sobre las características que deben de transformar u optimizar. No saben prestar atención como tampoco educarse.
- Vínculos negativos, se refiere a ser muy áspero en el juicio o insensible, al punto de enemistarse con quien trabajan con ellos.

Dichas características son inconvenientes terribles inclusive para ejecutivos sobresalientes, con dones de habilidades técnicas.

Todo individuo recaemos en la incompetencia. Un individuo que sube de escala por su habilidad se halla en un nuevo plano, en el cual cada uno o todos sus deberes se vinculan con el trato personal, no con las habilidades técnicas.

Este principio es útil para explica porque muchos individuos intratables, desconsiderados u otras personas de incapacidad interpersonal están en puesto de gran poder en las organizaciones. Una equivocación usual es presumir que, cuando una persona tiene una particular habilidad, ello se traduce que será apto para liderar.

Para eludir problemas, si bien algunos trabajadores son buenos profesionales por sus actividades, son bastante malos admirativos y aborrecen la directiva. Por eso es mejor mantenerlo en su carrera profesional alejados de los niveles de gerencias (pp. 250-251).

La regulación emocional como componente de la aptitud social

Robbins y Judge (2017) hacen mención que las nociones sobre regulación emocional se sustentan en hacer intentos por identificar y cambiar los afectos que experimentan.

Estudios actuales proponen que la habilidad de gestionar afectos es un elemento de gran utilidad para pronosticar conductas en la organización y el rendimiento de la labor en ciertos puesto. Por ende, es relevante tener conocimiento si es posible emplear la regulación emocional en el trabajo y la forma de emplearla.

Algunas personas tienen habilidades propias para manejar sus afectos. Los individuos que poseen un nivel elevado de atributos de carácter conocido como neuroticismo enfrentan dificultades para obtenerlo por lo que es difícil para estos controlar su condición anímica. Estos tienen poca autoestima a menudo tienen dificultades al experimentar situaciones de melancolía, pues son menos proclives que otros a lograr una buena condición anímica.

El clima del entorno laboral tiene efectos en una persona a emplear la regulación emocional. Por lo común, la diversidad de los grupos de trabajo incrementa la posibilidad de que sus integrantes puedan regular sus afectos. Como, las personas más jóvenes tienen una mayor tendencia a regular sus afectos si los grupos de trabajo están conformados también por individuos de mayor edad.

Asimismo, la diversidad racial genera efectos: con mínima diversidad, las personas con pocos integrantes emplean la regulación emocional tal vez para

“embonar” posiblemente con los integrantes de la raza mayoritaria, cuando en el interior del grupo hay una enorme diversidad y existen bastantes razas distintas representadas, los integrantes de la raza mayoritaria serán más proclives a emplear la regulación emocional tal vez para ser parte con todo el grupo. Dichos descubrimientos refieren que un fruto benéfico de la diversidad: tal vez incite que las personas regulen sus afectos de forma efectiva.

Aun cuando resulte que la regulación emocional es ansiada, las investigaciones indican en ciertos casos no es adecuado cambiar los afectos de cada persona. Aunque, los cambios en los afectos requieren de bastante esfuerzo y haría posible el renacimiento como el trabajo emocional. Con respecto al propósito de cambiar algunos afectos generaría aumentar su fuerza; por ejemplo, decirse a sí mismo que no debe temer, pues puede reflejarlo al empuje que produce temor, incrementar el afecto del medio. Los estudios plantean que precaver vivencias afectivas perjudiciales genera poca posibilidad de orientar a una condición anímica favorable y la acción de indagar vivencias afectivas positivas. Como, por ejemplo, es muy posible pasar por una condición anímica eficiente a la hora de tener una conversación agradable con un familiar u obstaculizar una conversación negativa con un colega.

Inteligencia interpersonal e intrapersonal relacionado a las habilidades sociales

Huerta y Rodríguez (2014) hacen mención que la interpersonal se refiere a la habilidad de entender a las personas, aquel que los incentiva, su manera de actuar en sus funciones laborales y la forma de laborar en colaboración con estas.

La I. interpersonal es variada, ya que se halla integrada de destrezas. No limita destrezas políticas y los atributos colectivos, pues añade un grupo de capacidades interpersonales, las cuales son:

- Entender a los otros. Habilidad de entender a los otros haciendo posible una conversación positiva, poseer con aptitudes concretas y solucionar confrontaciones razonablemente. Expresar el ímpetu hacia los otros, es necesario educarse a escucharlos de forma precipitada, a ser empáticos con estos y a identificar sus perspectivas.
- Sentar sus carencias: es necesario determinar nuestras restricciones, ser firmes, honestos con nuestros anhelos y exigencias.
- Cambiar datos: capacidad de dar y acoger datos.
- Ser influyentes con los demás: incentivar a que procedan los otros.
- Solucionar disputa: reconocer la procedencia de problemas y situarlas en el tablero; suprimiendo tensiones.
- Trabajar en equipo: capacidad para agregar diferentes clases de trabajo, ordenar los esfuerzos de cada integrante y mantener del asentimiento del grupo.
- Cambiar de rumbo: determinar deberes de cambios como la adecuación y versatilidad.

2.1.2. Variable: Cohesión de grupo

Definiciones

Se define como “el nivel en que los miembros de un grupo se interesan mutuamente y tienen en común propósitos” (Robbins y Coulter, 2014, p. 423).

García-Guiu (2017) lo define como “como el enlace de los elementos de la pequeña unidad, utilizándose la expresión conciencia moral como clase de cohesión social mismas de las unidades con un grado estructurado de orden superior” (p. 1).

García-Guiu y Tinahones (2013) definen la cohesión de grupo como “la presencia de un grupo de individuos, que son parte de equipo colectivo y conserva su uniformidad y rectitud del equipo, que posibilita lograr cada propósito en el aspecto material como el aspecto mental” (p. 37-38).

Carron, Brawley y Widmeyer (1998) conceptualizan la cohesión de grupo como “un procedimiento activo que muestra la inclinación del equipo a sostenerse y continuar junto para lograr los propósitos materiales y/o para complacer las carencias emotivas de los integrantes” (p. 213).

Huici (1985) señala que Festiger en el año 1950 define a la cohesión de grupo como “el efecto de cada fuerza, que proceden sobre los integrantes con el objeto que continúen en equipo” (p. 2).

French en el año 1941, citado por Huici (1985) lo define “como los ímpetus resultantes que sostienen la unión de los integrantes del equipo: los ímpetus beneficiosos de interés y los ímpetus perjudiciales de negación mutuo” (p. 2).

Dimensiones de la cohesión de grupo

Robbins y Coulter (2014) señala las siguientes dimensiones de la cohesión de grupo:

Holgazanería social

“Es cuando las personas son proclives a esforzarse menos estando en grupo que cuando trabajan solas” (p. 423). Esta puede suceder ya que las personas piensan que el trabajo no se ha distribuido con justicia entre cada miembro del equipo. Como resultado, disminuirán sus esmeros por lograr compensar la carga de trabajo. “Las implicancias de la holgazanería son valiosas. Cuando los gerentes emplean equipos, es necesario que hallen la forma de reconocer ímpetus personales. Más bien, la eficiencia grupal y la satisfacción personal posiblemente declinen” (p. 423).

Procesos grupales

“Un elemento más que fija el rendimiento y la satisfacción grupal el cual consiste en los procedimientos que se suscitan en este, como el diálogo, la gestión de discordias, toma de decisiones” (p. 424). Dichos procedimientos tienen importancia si el tema es entender a los equipos de trabajo ya que impactan de forma beneficiosa o perjudicial en su rendimiento y complacencia.

Toma grupal de decisiones

Todas las organizaciones cuentan con comités, paneles de revisión, grupos de evaluación o equipos semejantes involucrados en la toma de decisiones. “La mayoría del tiempo transcurre en el planteamiento de dificultades, la formación de soluciones y la forma de llevarlas a cabo” (p. 424). La toma de decisiones grupales permite dar más experiencias y expectativas al desarrollo de decisión. Asimismo, el grupo aumenta el nivel de aprobación de una solución. Asimismo, los grupos incrementan

la legitimidad porque son consideradas más legítimas en comparación si lo toma una persona del grupo, además podría perjudicar el peso de la última decisión.

Sesgos y equivocaciones frecuentes en la toma de decisiones

Robbins & Judge (2017) hacen mención que para reducir el empeño e impedir situaciones conflictivas, las personas se basan mucho en sus propias experiencias, impulsos, sus afectos y normas que le convienen. Elegir caminos cortos nos conducirán a cambiar la lógica. En seguida, se detallan las alteraciones frecuentes en la toma de decisiones:

- Sesgo por demasía de seguridad. Los individuos por lo general se inclinan en mostrar demasía en seguridad de sus capacidades y de los otros, además, no son lúcidos en este sesgo.

Los individuos con las destrezas mentales e interpersonales frágiles tienen una mayor tendencia a reflejar su demasía de seguridad en su rendimiento y en sus destrezas. Asimismo, hay un vínculo negativo entre el optimismo de los hombres de negocios y el rendimiento de las organizaciones que nacen: mientras más optimistas son, será poco el éxito. Ser proclives en ser muy seguros en sus pensamientos impide que planifiquen la forma de evitar los problemas que aparecerán.

- Sesgo por anclaje. Es la inclinación por aficionarse a la primera información y no centrarse mejor en las informaciones posteriores. También se presenta un anclaje cuando se presenta una negociación.
- Sesgo de comprobación. Tomar diferentes decisiones es conocido como un proceso racional que consiste en recabar información que ratifica decisiones anteriores y erradicamos aquellas que contradicen nuestros puntos de vista.

Afortunadamente, aquellos con una tendencia alta en ser precisos en una decisión no se inclinan por el sesgo de aprobación.

- Sesgo por disposición. Supone la inclinación de sustentar nuestros puntos de vista en base a la información que adquirimos fácilmente. La unión entre información disponible y la experiencia directa previa con información semejante genera una influencia alta en la toma de decisiones.
- Incremento del compromiso. Es una distorsión que interfiere en las decisiones cuya inclinación aumenta el compromiso por razones poco lógicas. El incremento de compromiso hace referencia a sostener una decisión inclusive si existen evidencias específicas de su error. A menudo, los individuos toman en cuenta que el incremento de compromiso no tiene fundamento.
- Equivocación imprevisible. A los seres humanos en su mayoría nos gusta creer que tenemos algún monitoreo sobre nuestro futuro. La toma de decisiones se ve debilitada si hacemos intentos por asignar algún significado a sucesos imprevisibles, principalmente cuando convertimos los modelos imaginarios en creencias.
- Sesgo retrospectivo. Se trata de la inclinación en pensar, erróneamente, que hemos tenido un pronóstico correcto del resultado de un suceso, inmediatamente después que este se conoce. Si contamos con un feedback exacto acerca del resultado de un suceso, será agradable saber que era bastante evidente. Cada individuo es susceptible frente a este tipo de sesgos, sin embargo, nos todos tenemos el mismo nivel de susceptibilidad. Las distinciones personales desempeñan un rol importante en el proceso para tomar diferentes decisiones, en tanto que las organizaciones impiden el nivel de las alternativas que tenemos a disposición.

Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo

Koontz, Wehrich, & Cannice (2012) señala que en su mayoría las decisiones se toman en un entorno de dudas; aunque, su nivel cambia frente a la certeza relativa y la enorme duda. Puesto que decidir nos conduce a determinados riesgos.

En un escenario de certeza; los individuos se sienten seguros de lo que se presentará al tomar la decisión, también, se cuenta con una información existente y de confianza, asimismo se tiene conocimiento de los vínculos de causa y efecto que contienen.

Por el contrario, en un escenario de dudas los individuos solo tienen a la mano cierta información, ésta no es totalmente de confianza como tampoco saben si el escenario sufrirá cambios, también no pueden analizar las interacciones de los diversos factores.

Todos los individuos que toman decisiones inteligentes y hacen frente a las dudas quieren conocer el nivel y naturaleza del riesgo que corren al momento de accionar. Un problema cuando se emplea las perspectivas tradicionales de temas de investigación de operaciones para resolver dificultades es que su mayoría los datos empleados en un modelo solo se basan en posibilidades. En la práctica tradicional es hacer que los trabajadores presenten los mejores resultados.

En realidad, cada decisión está sustentada de diferentes elementos relevantes, que en su mayoría tienen un parte de dudas, sin embargo, tal vez, tenga un nivel

elevado de posibilidad. De esta manera, la decisión de realizar una actividad conllevará diferentes elementos como la cantidad de trabajo, los horarios, las tareas, entre otros.

Aspectos conductuales vinculados a la toma de decisiones

Griffin & Moorhead (2010) hacen mención que las perspectivas conductuales, grupales e individuales tienen correspondientemente aspectos conductuales, aunque el gerente debe considerar además otros aspectos conductuales al momento de decidir. Los autores concluyen en cinco fuerzas:

a. Fuerzas políticas

Estas fuerzas pueden influenciar en gran medida al momento de tomar decisiones. Una unión es un pacto no oficial de personas o grupos que se genera con el fin de lograr los objetivos en común, que por lo general es una opción de decisión idónea. La influencia de las uniones puede ser beneficioso o dañino. Como también puede cooperar a que los jefes sean más astutos a conducir a la organización en un camino idóneo y los beneficiosos o pueden dañar tácticas y decisiones tomadas.

b. Intuición

La intuición hace referencia a una convicción natural sobre algo sin previa consideración consciente. En oportunidades los gerentes toman la decisión de actuar debido a que se sienten bien o tienen una corazonada. Se sustenta en largos periodos de experiencia y práctica al momento de decidir para ciertos escenarios. Un sentido interno ayuda a los jefes a decidir ocasionalmente sin pasar por una secuencia lógica de casos. Por otra parte, ciertos especialistas retan este enfoque y recomiendan que

enfaticar el entendimiento y la experiencia hace que la intuición revele mecanismos reales empleados para poder tomar diferentes decisiones de manera más veloz.

c. Escala de compromiso

Es un mecanismo conductual más que incide en la T.D. pues tiene un curso de acción seleccionado. Especialmente, aquellos que deciden pues se comprometen en la trayectoria de acción recomendado por dicha decisión, inclusive sí parecen estar en error.

d. Propensión al riesgo y toma de decisiones

Es un factor conductual que consiste en que quién toma la decisión no quiere apostar por esta decisión tomada. Algunos gerentes tienen mucho cuidado sobre cada decisión tomada. Hacen intentos por guiarse con el modelo lógico y son muy conservadores en sus actividades. Los gerentes son más proclives a ser más conservadores en sus decisiones. Otros gerentes agresivos al tomar una decisión son más proclives a caer en diferentes riesgos. Creen en su centro laboral, toman decisiones rápidas y a menudo arriesgan enormes inversiones. Dichos jefes tienen más posibilidades que las contrapartes a lograr el éxito deseado en sus decisiones, asimismo tienen más probabilidad de perderlo todo. La cultura organizacional es un elemento esencial al incentivar diferentes inclinaciones al riesgo.

e. Ética y toma de decisiones

Se denomina ética a las convicciones sobre lo que es una conducta adecuada y una errónea. La conducta ética es aquella que se adecúa a las normas colectivas que por lo general han sido aceptadas, la conducta poco ética no se adecúa a estas. Ciertas

decisiones tomadas por los gerentes pueden o no involucrar su ética personal, aunque en su mayoría otras se ven influenciadas por la ética del gerente. Como, por ejemplo, las decisiones utilizadas, al relacionarnos con usuarios, fijar remuneraciones y determinar actividades y, además, conservar la cuenta personal de gastos, son sometidas a impactos éticos.

Los jefes saben tomar en cuenta lo que significa la ética en sus decisiones. La meta, indudablemente, es que la decisión sea de conveniencia para el gerente. Realizar esta acción necesita de honradez e integridad de la persona.

Manejo de conflictos

Un elemento de importancia en el procedimiento grupal de gestión de conflictos. Conforme el equipo realiza las funciones fijadas, no podemos evitar los desacuerdos. El conflicto es la “captación de distinciones incompatibles que peso a intromisiones u rivalidades” (p. 425).

Son 3 puntos de vista que han hecho esfuerzos por esclarecer el conflicto. Según el punto de vista convencional del conflicto, “es necesario que éste se evite ya que su presencia señala la existencia de dificultades dentro del equipo” (p. 425). Otro es, la perspectiva del conflicto de acuerdo a los vínculos humanos, el conflicto es “un fruto propio que no se pueden impedir en cualquier equipo y en ciertos casos en positivo, efectivamente, asimismo puede ser un elemento que aporte beneficiosamente el rendimiento grupal” (pp. 425-426). El tercer punto de vista, el más reciente, es el punto de vista del conflicto de acuerdo a la interacción social, y plantea que “el conflicto también puede ser un elemento beneficioso en el interior del equipo, además

su existencia de cierto modo es necesaria para obtener un mejor rendimiento” (p. 426).

La naturaleza del conflicto

Newstrom (2011) señala que un conflicto se presenta frente a cualquier escenario en donde dos o más personas se encuentren en contradicción. El conflicto es un proceso que se produce entre personas ocasionados por desacuerdos acerca de los objetivos para lograrlas.

Asimismo, los conflictos también aparecen por interrelación de las actividades, imprecisión de roles, políticas y normas, distinciones de postura, dialogo inadecuado, competencia por medios limitados, presión individual y distinciones por posturas, creencias y vivencias. En cualquier organización, el conflicto es inevitables entre diversos intereses y, en oportunidades, su dimensión es grande y negativa. Algunos trabajadores calculan que invierten el veinte por ciento de su tiempo en solucionar conflictos. Los trabajadores pueden ser partícipes directos o mediadores que hacen intentos por solucionar conflictos que surgen en la organización. En cualquier caso, el saber y el entendimiento del conflicto, además de sus métodos son esenciales para solucionarlos.

A través del tiempo, diferentes investigaciones han demostrado lo importante que es el comportamiento interpersonal sobre su éxito o fracaso en las organizaciones. La insensibilidad hacia los demás, es uno de los más importantes motivos del desvío de gerentes antes de tener éxito. Algunos trabajadores, alabados por su gran inteligencia y que han demostrado de un buen rendimiento, fracasaron luego de ser

incapaces de adaptarse a un jefe. Asimismo, unas descripciones combinadas de trabajadores europeos fracasaron indicaron que estos no impulsaban vínculos de confianza. En este caso, es inevitable el conflicto entre colegas y trabajadores.

Fuente del conflicto

Griffin & Van Fleet (2016) hace mención que los directivos, es especial quienes sienten fastidio con el conflicto en la mayoría de ocasiones tienen comportamientos como si el conflicto interpersonal fuese fruto de las anomalías de identidad. Identifican a las personas conflictivas como “buscapletios” y procuran colocarlas a un lado para solucionar disconformidades. Al parecer ciertas personas tienen tendencia a crear problemas y son un fastidio inclusive en los mejores momentos.

Está quedado más que comprobado que los jefes a menudo asignan el poco rendimiento a las dificultades individuales de los trabajadores, por ejemplo, la pereza, la carencia de destrezas o la poca motivación. Aunque, si se preguntase a los trabajadores sobre los motivos de su bajo rendimiento, a menudo lo explican que todo es a causa de los problemas del entorno, como materiales escasos o carencia de cooperación de sus colegas. Efectivamente, las conductas agresivas, que en momentos se pueden observar en enfrentamientos interpersonales, por lo general muestran la frustración es originaria de las personas con buenas intenciones, pero que carecen de destrezas que tienen que ver con fuertes experiencias emocionales.

Hay cuatro conflictos interpersonales, que a continuación se detallan:

a. Distinciones individuales son un motivo de conflicto ya que las personas añaden diversos antecedentes a sus papeles en la organización, sus valores y sus

carencias fueron adaptados su grado de formación, alguna tradición familiar, entre otros. En dichas ocasiones, una disconformidad sobre lo que es adecuado se transforma fácilmente en una discusión muy negativa sobre aquel que tiene la razón desde un enfoque moral. Dicha diferencia entre el conflicto centrado en las personas y distinciones individuales como una serie de lentes que cada integrante de la organización emplea para dar sentido a las experiencias que vive a diario y hacer juicios de valor, con un enfoque a lo bueno o malo, apropiado e inapropiado.

Aunque, las partes en una contienda aún tienen que tomar decisiones en relación continuará el enfrentamiento, en términos que se centraran en sus temas. Ya que los conflictos surgen de las distinciones de las personas precisamente tienden centrarse en los individuos, los directivos con la capacidad de gestionar los conflictos requieren comprende dicha distinción analítica permite comprender dicha diferencia analítica.

Los equipos variables aportan beneficios como añadir nuevos trabajadores con atributos sociales diversos. Aun cuando los diferentes grupos mostraron poca confianza en su rendimiento que los grupos homogéneos, reflejan un buen rendimiento. Aunque las transformaciones positivas implican grandes retos.

Para comenzar, las personas que son procedentes de grupos étnicos y culturales por lo general tienen perspectivas diferentes sobre la justificación, como también del valor de los diferentes conflictos interpersonales. Para dar una explicación más profunda del tema, el conflicto es un evento definido en general desde un enfoque cultural, ya que reflejan las ideas sobre lo que vale la pena trabajar y lo que para nosotros es algo justo.

b. La falta de información es un motivo más entre los integrantes de una organización. Posiblemente no recibe un importante mensaje, que no se interprete de buena forma las medidas del superior, o de aquellos que toman las decisiones lleguen a diversas conclusiones ya que emplean diversas bases de datos. Los conflictos que se sustentan con información incorrecta o malos entendidos por lo general son facticos. Dicha clase de conflicto es frecuente en las organizaciones, aunque también es fácil de solucionar. Inmediatamente lo que se malogra en el sistema de información, se arregla, las personas en conflicto a menudo solucionan disconformidades con poco resentimiento.

c. Contraposición de papeles se traslapen con los que aparecen de las distinciones individuales o la diversidad de información. Las distinciones individuales seden los integrantes que aportan en una organización, a menudo están inactivas hasta que un impulsador organizacional lo saca a flote, como se presenta en las acciones interdependientes. Un motivo por las que los integrantes con frecuencia tienen en cuenta que sus papeles incompatibles y porque realizan las bases de información distinta. Estos dialogan con diferentes grupos de individuos, laboran con diferentes sistemas de información y reciben instrucciones de diversos superiores.

d. Estrés ocasionado por el entorno. Los problemas aparecen por distinciones individuales y papeles discordantes que son exagerados fuertemente por un ambiente que expresa estrés. Un motivo más que genera el conflicto son las dudas. Si las personas muestran desconformidad por el rol que ejercen en la empresa, se muestran ansiosos y con tendencia al conflicto. Esta clase de conflicto a menudo es fuerte,

aunque se disipan con facilidad inmediatamente después que el cambio inicia con una rutina y disminuyen los niveles de estrés de las personas.

Condiciones que generan conflictos

Whetten y Cameron (2011) señalan que dentro de las instituciones hay diversos escenarios que propician los problemas o conflictos. Consiste en condiciones inherentes a su naturaleza como organizaciones y por lo general conciben percepciones en los individuos y los grupos que las introducen al conflicto. Se denominan condiciones antecedentes ya que son causas de las dificultades.

Esencialmente podemos encontrar algunas condiciones antecedentes de los conflictos:

- Indecisión de la función en el momento en que las expectativas no son específicas y claras, asimismo de otras dudas, incrementan la probabilidad de generar que los individuos sientan que laboran por propósitos no viables.
- Materiales compartidos: los materiales de la organización son limitados y precarios. Es necesario que esa cantidad fija de materiales se asigne y divida los diferentes grupos de la organización, como las remuneraciones, los individuos, los equipos y herramientas, los presupuestos, el capital y el espacio. Cuando un grupo desea aumentar el número de sus materiales. El otro grupo tendrá que dar una parte de lo que les corresponde. Lo que genera la percepción de propósitos e intereses diversos y quizás inconciliables.
- Codependencia de actividades: los trabajadores requieren unos de otros para desempeñar sus funciones y lograr propósitos. La codependencia se presenta si un grupo no puede desempeñar una función o lograr un objetivo a menos que

otro grupo desempeñe la suya o logre el suyo. Si los grupos son demasiados codependientes, aparecen posibilidad para que un grupo dañe la labor de los otros.

Índole del conflicto

Whetten y Cameron (2011) señalan que una discrepancia de ideas entre individuos generará conflicto. Y la diferencia entre estos puede superficial como aguda. Es posible que perdure por muy poco, o quizás, meses u años, y se relaciona con la labor o a nivel individual. Pueden presentarse de diferentes formas. Las personas pueden competir entre los mismos, tener miradas poco agradables o vociferar. Los grupos pueden cerrarse para dar protección a los integrantes populares o expulsar aquellos que no lo son. Posiblemente las organizaciones busquen soluciones que marca la ley.

Muchos individuos creen que es recomendable evadir conflictos ya que estos implican falta de conformidad, hospitalidad, hechos irritantes y desacuerdo. Si bien, el conflicto en el momento resulte un enorme problema, existen además ciertas clases de conflicto que serían provechosos. Solo si el conflicto es manejado de manera simpática y constructiva posiblemente sea de utilidad en la organización. Por otra parte, si cambia los vínculos de trabajo y llega a ser destructivo, posiblemente sea disfuncional, y lo recomendable sería atacarlo.

Solución de conflictos

Griffin y Van Fleet (2016) sostienen que cuando suceden los conflictos estos pueden solucionarse, en el aspecto de enmendar sus orígenes, o eliminar, si los

orígenes subsisten, aunque los comportamientos conflictivos se controlan. Los conflictos elementales por lo general se inclinan a tomar cuerpo y aparecen después. Cuando se trata de una verdadera solución de conflicto se eliminan sus verdaderas causas y se minimiza el potencial que sucedan conflictos similares a largo plazo.

Las personas pueden aplicar diferentes perspectivas para reestructurar los hechos a fin de solucionar los conflictos entre personas o grupos. Existen casos donde reclamar al interés por metas superiores puede ser tentativo para las partes del conflicto que se hallen en una fase final mutuamente deseable. Aquellos conflictos de interés mayor ofrecen a las partes involucradas un marco de referencia para analizar diferencias y reconciliar acuerdos. Aun cuando sea costoso, esta herramienta elimina orígenes para un próximo conflicto.

Al cambiar los individuos, mejor dicho, al cambiar o pasar uno o más partes conflictivas, posiblemente se eliminen los conflictos mostrados por los vínculos interpersonales. Este se puede poner en práctica cuando se observa un entorno físico al reordenar las instalaciones, los sitios o flujos laborales para separar de forma física a las partes. Con ello, es posible reducir las probabilidades que surjan conflictos.

También podemos emplear los instrumentos de integración para solucionar conflictos ya que estos mejoran la coordinación en una organización. El uso de personal de apoyo, equipos extranjeros e inclusive de la forma alta de organización, es posible que cambie los modelos de interacción y ayuda a reducir la competencia entre personas y grupos para conseguirlos. Desarrollar procesos que premien la

cooperación pueden fomentar comportamientos y posturas que motiven que las personas trabajen en conjunto, y minimicen el problema.

Diferencias entre grupos y equipos

Robbins & Judge (2013) señala que un grupo de trabajo se basa en ciertas cantidades de individuos que interactúan para implementar acciones para alcanzar los objetivos de una entidad.

Por el contrario, el equipo trata en ciertos grupos existentes que distribuyen metas en una formación de valor agregado con implicación, dependencia mutua e interacción aprendizaje, elecciones que dan lugar a responsabilidades para alcanzar objetivos comunes. Un equipo lo conforma una mínima cantidad de individuos con capacidades suplementarias que tienen una obligación frente a un objetivo, todos son netamente responsables.

La dinámica del equipo requiere responsabilidad, coordinación y dirección para lograr compromisos para fortalecer la ayuda y la obligación social. No obstante, establece el progreso particular de los integrantes como una ventaja competitiva conforme la administración de los RRHH.

En cuanto la dinámica del grupo, es de interés frecuente. El directivo o la persona encargada deciden en distribuir las funciones en partes equivalentes entregadas para incorporarlo en una documentación general. Los miembros se convierten en diestros sobre el tema que estudian, pero desconocedor del contexto.

Por otro lado, el equipo cuenta con un objetivo definido. Se difunde por medio de capacidades o habilidades que permiten el progreso de estas y de recientes habilidades. Los miembros del equipo se vinculan con el fin de apoyar y contribuir entre ellos. Quiere decir, si la persona concluye con su función, intenta apoyar a reunir información y renovarla.

En resumen, un equipo tiene que formar una asociación con respecto a componentes que están vinculados entre ellos con sus particulares historias, capacidades, sentimientos y responsabilidades. Un grupo buscará cohesionarse entre sí y compartirán los objetivos comunes (p. 309). En caso de los grupos que participan en los diferentes órganos administrativos de la universidad como ente de estudio, se observa la necesidad de conocer el nivel de cohesión de grupo entre los integrantes que participan en dichos órganos y si comparten objetivos comunes para alcanzar metas en los diferentes órganos administrativos.

Es necesario señalar que según Robbins y Coulter (2014) manifiestan que la cohesión de grupo es relevante pues “se ha fijado la existencia de un vínculo entre esta y la eficiencia grupal (p. 423).

Naturaleza colectiva de las personas

Martínez (2013) señala que las personas son de naturaleza colectiva y que está compuesto por varios individuos, es fundamental para el progreso psicosocial de la persona. Lo lógico, se destacaría si su naturaleza provechosa referente como persona, se restringiría si no se encuentra afiliada al grupo de trabajo.

Sin embargo, con referencia a aspectos más concretos de las actividades diarias dentro de un marco social, existen ventajas o desventajas que se hacen necesarios estudiarlos.

Convenientes

- La administración y el conocimiento son íntegros ya que han reunido la capacidad y los impulsos de diferentes individuos.
- El planteamiento de los asuntos es variado y considerará un problema amplio y heterogéneo que perjudica a diferentes personas o visión colectiva.
- La diversidad de las personas además de proporcionar una totalidad de porción de medios y canales para producir novedosas ideas y las creativas soluciones de manera singular que no se han visto.
- Los proyectos por lo general implican decisiones o planes llevados a cabo por diferentes personas, asegurarse de que se aplican y la finalización exitosa cuando se trabaja en grupos, la participación y el apoyo que reciben dentro de la misma, siempre que los principios de participación que hemos defendido en el pasado y es una psicológica y motivacional condiciones para que este compromiso sea efectivo.
- Esto es muy común en la discusión conjunta cuando se discute y toma de decisiones sobre algunos temas para planificar de acciones futuras, contra el carácter arbitrario y monótono que puede tener proceso de decisión individual.

Inconvenientes

- La colaboración requiere mucho más tiempo, cosas que son fáciles de entender si reconocemos que las probabilidades individuales deben crear lugar para una

identidad y espíritu habitual. La expresión de criterios, la contradicción de opiniones, la discusión sobre temas convenientes y frágiles da prosperidad a la pregunta, como también complicaciones y demoras.

- Al grado de ciertos individuos, el grupo tiene que desarrollar ciertas preocupaciones sobre la ambición de ser aceptado y el miedo hacer impugnado. En cierto grupo, los fenómenos se suelen dar conformación o disminución de evaluaciones vituperio, mediante los elementos inhibitorios indicados.
- A modo que un fenómeno es más consistente con el integrante del mismo grupo y el procedimiento grupal, se puede presentar el control y cuando se manipula los medios o integrantes del grupo por medio de ciertos integrantes más capacitados.
- Para fortalecer un grupo sobre otros grupos o personas da guías a otros eventos, los que tienen un alcance mayor, según la cual existe una tendencia a realizar, de manera explícita o no, normas, costumbres o conductas contrarios a los demás, para fortalecer posicionar o realizar un dominio.
- El grupo beneficia en algunos individuos se tiende a comprimir sus esfuerzos personales para pertenecer a un grupo. Un grupo relacionado tiene recursos necesarios para la corrección estas desviaciones individuales. De lo contrario, su efectividad obviamente cambia.

Interaccionismo entre individuos y escenarios

Griffin & Moorhead (2010) hacen mención que el interaccionismo es otro punto de vista adecuado para poder entender de una mejor forma la conducta en el ambiente organizacional. En primer lugar, divulgado en el campo de la psicología interaccionista, este enfoque asume que la conducta personal es una interacción

constante y multidireccional entre los atributos de la persona y las del entorno. Específicamente, el interaccionismo explica la manera en que los individuos optan, explican y cambian diferentes entornos.

El enfoque interaccionista comprende que las explicaciones sencillas de causa y efecto del hecho organizacional es poco. Otro grupo de investigación se puede proponer que las posturas influyen en el modo en que los individuos perciben sus empleos. Las dos posiciones tal vez no estén completas: las posturas de los trabajadores pueden influenciar en las percepciones del puesto, aunque estas quizás impactan en sus posturas a futuro. Como el interaccionismo es una cooperación actual. Aunque, el enfoque interaccionista parece dar innumerables ideas para el desarrollo a largo plazo.

Generalidades del trabajo en equipo

Bernal y Sierra (2013), es indudable que las organizaciones actuales debido a las complejidades y los desafíos que se presentan, el entorno cambia y es incierto, por ello tienen la necesidad de trabajar en equipo. La doctrina de la administración moderna y diferentes consultoras organizacionales manifiestan todos los días lo importante que es hacer la estructuración en las organizaciones para el trabajo en equipo. Motivo por el cual se ha convertido en un tema clave en las acciones tanto de las personas como de las organizaciones.

Por otra parte, debemos precisar que el trabajo en equipo no es un remedio que garantice la competitividad en las organizaciones ya que se ha comprobado debido a lo complejo del entorno y de las organizaciones, el trabajo en equipo es uno, de los

muchos, cambios que se deben realizar para mejorar la efectividad. Aquellas organizaciones que adquieren el trabajo en equipo logran ser efectivas a comparación de aquellas que no la adquieren.

Así, el actual entorno de las organizaciones es clave para las personas, particularmente para los gerentes, contar con la capacidad de liderazgo y dirección de equipo, ya que, como hemos enfatizado anteriormente, el trabajo en equipo no es un remedio.

Aspectos fundamentales de los grupos en el trabajo

Martínez (2013) señala que los individuos que trabajan en grupos, aunque aproximadamente siempre ejecutan sus funciones de manera individual sin contar los beneficios que se pueden obtener cooperando y ayudando a los demás con el fin alcanzar una meta en común.

Se dice que hay muchas dudas en cuanto las personas laboran en grupo. Su objetivo es analizar el fenómeno psicosocial de las personas en el trabajo colaborativo, las principales causas de las funciones en el trabajo en grupo y las respectivas tácticas que modifican a cierto conjunto de personas para administrar de manera efectiva las cantidades de trabajo.

Áreas del trabajo

Desde un comienzo, se tiene que estimar el trabajo para que un grupo realice bien sus funciones. Debe identificar funciones esenciales frecuentes con respecto a todas las personas.

Innovación

La innovación es muy importante para las personas que buscan la cohesión de grupo porque permitirá formar estrategias para el desarrollo de las actividades que se ejecutarán.

Promoción

La promoción es una tarea clave que implica explorar posibles opciones y sugerencias sobre nuevos modos de realizar las cosas. La carencia de promoción de los integrantes de un grupo significaría la incapacidad de buscar nuevas oportunidades para los demás.

Organización

Es necesario preparar planes, recibir aprobación de presupuesto y fijar cronogramas, con el fin que el producto se pueda ejecutar según las fechas propuestas y los resultados establecidos.

Producción

Una vez que los planes y los cronogramas han iniciado, se empieza con los nuevos procesos de producción, por lo frecuente y con máximas imposiciones de eficacia y eficiencia.

Integración

La integración es decisiva con el propósito de agrupar personas que cuentan con variedades ideas y realizarlos perfectos en una propuesta. Con frecuencia, el grupo

busca contar con un líder, individualmente los integrantes del grupo tienen que invertir su tiempo frente a la búsqueda de la integración.

Rasgos del trabajo en equipo

Huerta & Rodríguez (2014) sostiene que se refiere a la integración de funciones y actividades realizadas por diferentes personas. Es de suma importancia tener responsabilidades compartidas entre los miembros para llevarlo a cabo.

Asimismo, se hace de suma importancia que las acciones implementadas se desarrollen de forma coordinada y que los programas organizados en equipo se enfoquen en un objetivo compartido. Conocer el trabajo que se realice en equipo se requiere de tiempo, puesto que se obtendrá habilidades y capacidades especiales para el buen rendimiento laboral.

El trabajar con otras personas en conjunto otorga diferentes beneficios, tales como:

- Enfocado en personas, incrementa su rendimiento y mejora la calidad.
- Enfocado en los grupos, aumenta el compromiso con los propósitos e incrementa que el cambio sea aprobado.
- Enfocado en el trabajador, mejora su optimización, aumenta la colaboración con la dirección, así como la satisfacción laboral.

Quienes piensan que un equipo necesariamente debe integrarse por personas con diversos enfoques, ya que lo aconsejado es que lo conformen diferentes individuos.

Cada miembro del equipo aporta diversas perspectivas para decidir todas las mejoras en pro de la organización.

Cuando hay diferencias y disconformidades surgen recomendaciones y contestaciones muy creativas.

Ser parte de un equipo de trabajo puede ser similar a integrar un equipo de fútbol o tenis. Cada persona tiene un papel distinto, aunque cada persona dirige sus esfuerzos en base al logro de lo propuesto. En un equipo no hay lugar para personas intolerantes.

Los nuevos enfoques de trabajo y la carencia mínima de costes direccionaron a las organizaciones a considerar al equipo como una forma de frecuente de trabajo. Para alcanzar y mantener el éxito las actuales organizaciones requieren habilidades que son poco probable en conseguir en una sola persona. Por otra parte, las actuales estructuras organizativas, que cada vez tienen pocos niveles jerárquicos, requieren de una interacción constante de personas, que solamente se lograr en base a una actitud participativa.

La necesidad de trabajar en equipo ha llegado para quedarse al igual que la calidad total, la reingeniería y procesos de cambio, mecanismos integrados, recompensas de la calidad, programas de interrelación con las demás personas de diferentes niveles jerárquicos.

Esencialmente cada organización es un equipo integrado por sus miembros.

A partir de su concepción las organizaciones, la aceptación base que fija cada integrante es de trabajar en conjunto, mejor dicho, ser parte de un equipo de trabajo.

Existen diversos elementos de gran importancia que crean un entorno en equipo favorables como:

- Liderazgo capaz, este es un proceso de llevar a cabo una visión a futuro que tenga en cuenta los objetivos del trabajador y de la organización como tal, cumpliendo una estrategia racional y para llegar al objetivo. El liderazgo capaz, permite que los demás centros apoyen para motivar a las personas a que sus acciones si tienen importancia para cumplir la estrategia.
- Motivar medios de comunicación formales e informales, eliminando al mismo tiempo los obstáculos comunicativos y motivando por otro lado la retroalimentación.
- Si existe un buen entorno laboral permite y motiva la participación de los integrantes del equipo, aprovechando los acuerdos para mejorar el desempeño

Tácticas que impulsan el trabajo en grupo

Huerta y Rodríguez (2014) señalan la existencia de estrategias que a continuación se detallan:

Dar todo el reporte para que el funcione el equipo

Es necesario dar todo el informe necesario, o señalar con la persona indicada para obtenerlas. Es importante que el informe sea confiable y provechoso.

Producir un entorno laboral positivo

Lo que comprende temas físicos y mentales. En el aspecto físico es de suma importante que el sitio donde se reunirán sea confortable, sin intromisiones, y que tenga los materiales suficientes para la labor. Ya que es común que los grupos de junten para compartir progresos personales, resulta crucial que exista un tablero en el cual las personas escriban sus acciones y motivar, de dicho modo, la disputa grupal.

En el aspecto mental, se hace fundamental el emplear capacidades de diálogo interpersonal, ósea, interés, respeto y comprensión de la otra parte, además de una adecuada planeación de reuniones. Asimismo, resulta relevante retribuir los progresos, tanto personal como colectivas, mostrando satisfacción de forma verbal y no verbal. Es posible utilizar enunciados como “Es una labor muy buena” o “Estamos progresando más rápido de lo que suponíamos”.

Fijar concretamente los tiempos para alcanzar las tareas

Se sugiere tener presente los días de reunión los días de términos de plazos, además de hacer que todos concuerden en los días y los horarios pactados. El trabajo en equipo engloba un grupo de personas que laboran coordinadamente en la puesta en marcha de un plan. El equipo replica el fruto final y no cada integrante del mismo de manera particular, a pesar de que cada integrante sea especialista en cierta área que afecte el plan. Cada miembro del equipo está a cargo de un trabajo y únicamente si cada uno desempeña su actividad, es posible que sacar a flote el plan.

Puntos esenciales para mejorar la potencia y la cooperación en un trabajo en equipo

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) señala que no se trata del total de las acciones personales, ya que participa una energía grupal que hace que las actividades vayan más allá.

Hay diez puntos esenciales para que los miembros de un equipo mejoren su potencialidad y exista cooperación entre ellos:

- Es indispensable que el grupo se forme en base a un objetivo y acciones particulares. Es importante determinar un plazo determinado a los equipos para lograr el objetivo.
- Los miembros del equipo se especializan en una doctrina, aunque es necesario que se preparen para un intercambio de roles. Por ello, los miembros de un equipo deben elegirse en relación a sus capacidades, destrezas y perfiles psíquicos, y demás aspectos. Es necesario analizar tanto los mecanismos como los frutos que logra el equipo.
- Cada equipo en particular tiene un estilo específico, el cual se concibe a partir de los concesos que aparecen dentro.
- La confianza en un equipo va desarrollándose conforme pase el tiempo, aunque en los equipos fugaces esta se halla centrada solamente en el profesionalismo de sus miembros. Los acuerdos que surgen en el interior de un equipo incentivan el enlace del grupo.

Conflictos en los grupos de trabajo

Huerta y Rodríguez (2014) señalan que el trabajo en grupo, como otro tipo de trabajo, presentan problemas al que puedan ser sometido el grupo, cualquiera sea su tipo. Pero, un grupo de personas con diferentes atributos afrontan retos. Las distinciones de identidad, cultura, género, objetivo, inclinaciones sexuales, etcétera, pueden generar dificultades o incluso conflicto.

Si se crea un equipo y funciona, por lo general se presenta una fase inicial de anhelo, de cambios, aunque conforme la labor avance, la realidad se impone, en ocasiones con mucha severidad.

En tanto los sucesos marchen bien, fácilmente el grupo se mantendrá unido, cohesionado y que exista un entorno laboral favorable. Aunque si las situaciones se complican, se arriesga lo mencionado con anterioridad. Los problemas tienen una parte beneficiosa, ya que en ocasiones logran unir más al grupo; todo dependerá de la forma de afrontarlas. De hecho, existen gran cantidad de equipos que se han consolidado frente a barreras y muestran lo mejor de sí.

Si aparecen problemas, sin importar su gravedad, es necesario que el líder del equipo comunique a sus integrantes, que no intentos por tergiversar el hecho.

El grupo perdería confianza en su líder si llegasen a enterar que el jefe ha ocultado algún informe o que ha tergiversado los hechos. Ellos tienen derecho a saber qué es lo que ocurre, pues sus carreras profesionales, pueden correr riesgo. Esta claridad es necesario que el jefe exija a sus colaboradores.

Cuando en entornos laborales de los integrantes del grupo aparecen problemas, deberán ser informadas de forma inmediata para que el equipo tome las medidas idóneas. Por tal motivo, es importante que la filosofía predomine en el grupo y sea esta la de buscar soluciones a las dificultades, y no de hallar causantes. El peor a escenario a presentar es que algún colaborador, por temor, esconda una dificultad y si ello se expone muy tarde no podrá ser solucionado. Se deben afrontar las dificultades con determinación, considerando las medidas requeridas por drástica que sean, en esos hechos, no funcionan las contemplaciones.

Si escasean los medios, es necesario pedir a la dirección, Cuando la dificultad es grave hay que comunicarlo inmediatamente a la dirección. Esta debe conocer en todo el momento el estado de la situación para que no haya sorpresa de última hora.

Aun cuando únicamente es responsabilidad del jefe decidir con disposiciones para solucionar unos problemas determinados, tal vez resulte apropiado preguntar al grupo y pedir su punto de vista. Los colaboradores definitivamente valoran que se les considere. Por otro lado, es importante que el jefe informe sobre el progreso de los hechos. El grupo debe conocer siempre las circunstancias del proyecto. Para finalizar, cabe recalcar que, si un grupo comienza a trabajar, se recomienda iniciar por los aspectos poco conflictivos del plan para que este puede echarse a andar. De ese modo, cuando el grupo tenga que enfrentar dificultades mayores, tendrá la experiencia lo que es muy valioso. Si pronto como el grupo comience a funcionar y hay problemas de no saber solucionarlas, tal vez eche por tierra todas sus ilusiones.

En el progreso de un grupo de trabajo frecuentemente en ciertas circunstancias aparezcan conflictos individuales, lo que resulta poco importante, pues sucede con normalidad las fricciones en grupo. El problema se presenta si dicho conflicto genera fricciones críticas entre dos o más miembro del grupo. Dicha circunstancia hace que se disminuya el desempeño grupal al instante. Es difícil organizar y progresar en las metas en común cuando al interior del grupo existan enfrentamientos.

Equipos con alto desempeño

Cantú (2011) menciona que, al principio, en el proceso de maduración en un equipo podemos observar la existencia de un enorme entusiasmo entre los integrantes por haber sido elegidos para el proyecto en cuestión, aunque además existe cierto temor y ansiedad por la labor cercana. Después surge un periodo de ajuste donde los integrantes se acoplan a este; se vence la resistencia al cambio y se solucionan conflictos interpersonales; luego, el equipo llega a la normalidad y sus integrantes escuchan y respetar los puntos de vista de sus compañeros, al mismo tiempo que se busca la armonía del equipo; y para finalizar, se logra un nivel ideal de efectividad si el equipo desarrollo su potencial y comienza solucionar los proyectos planteados.

Cualquier equipo presenta una curva de desempeño que señala su crecimiento en el transcurso de cinco fases. En la primera fase, al inicio del trabajo, se ajustan a lo captado a lo largo de la capacitación y las reglas impuestas con anterioridad, aunque, al surgir los conflictos iniciales el grupo reduce su desempeño, ocasionando que este se sumerja a una situación de trabajo en equipo “aparente”.

Si el líder del equipo logra identificar y manejar adecuadamente los conflictos, el grupo empieza a convivir en un entorno de participación y colaboración para transformarse en un “verdadero equipo” con gran potencial para tener un intenso deseo de crecimiento personal y un elevado compromiso de colaboración con los demás integrantes del equipo.

Los equipos con gran desempeño suelen caracterizarse por ser claros en sus propósitos y asumir retos, tener una estructura en función a resultados estimados, tener integrantes preparados con alto compromiso, funcionar en un entorno de cooperación, tener parámetros de medición de desempeño y recibir feedback y reconocimiento externo, al mismo tienen un liderazgo sustentado en valores y normas a la organización que son parte.

Habilidades para el trabajo en equipo

Bateman y Snell (2009), en ciertas ocasiones las personas se esfuerzan menos y tienen poca productividad cuando forman parte de un grupo. La denominada holgazanería social se presenta cuando una persona piensa que sus esfuerzos no tienen la importancia necesaria, que lo demás hacen el trabajo por este, que la falta de esfuerzo no se identifica o que se convertiría en el “torno solitario” si se esforzara más y los otros no lo hicieran. Por otro lado, en circunstancias las personas, se esfuerzan más si pertenecen a un grupo que cuando están solos, es un efecto facilitación social y sucede porque normalmente se sienten motivadas por la presencia de otros, ya que se preocupan por lo que piensan de ellos y tratan de tener una buena imagen frente a los demás.

El efecto de facilitación social se mantiene y la holgazanería social se evita cuando los miembros de un grupo se conocen, se observan y se comunican entre sí, si existen objetivos concretos de desempeño, la labor significativa para las personas que se esfuerzan por estos, piensan claramente en su esfuerzo importa y que los demás no sacarán provecho de este, y que la cultura apoya al trabajo en equipo. En momentos idóneos, todo el mundo trabaja duro, por tanto, todos contribuyen al trabajo en equipo y cada uno es responsable en el equipo. La responsabilidad frente a los demás y no solo para el líder, es un elemento esencial del buen trabajo en equipo y la de cada uno de ellos es clave para lograr la efectividad del mismo.

Asimismo, podemos aumentar el esfuerzo colectivo a través del diseño de actividades motivadoras para el equipo.

Elementos de eficiencia y eficacia del equipo usando habilidades interpersonales

Louffat (2013) precisa cada uno de los elementos que deben considerarse para alcanzar la eficacia y eficiencia de un equipo, la explicaremos en breve:

- Nivel de la capacidad grupal. Hace referencia al fundamento o motivo del equipo de su existencia, su misión principal y la razón de su necesidad.
- Nivel de actuación grupal. Hace referencia a los sistemas y métodos de la organización, actuación, procesos e instrucciones que es necesario que el grupo adapte para ser operativo dentro del marco organizacional del que es participe.
- Nivel emotivo del equipo. Hace referencia a las buenas prácticas de manejo del recurso humano empleadas al equipo, denominado reclutamiento y selección, relaciones, formación, evaluación del rendimiento, carreras y salarios.

- Dimensión de equipo. Se trata de la cantidad de sus miembros, se asume en tanto mayor sea generará mayor ideas, proposiciones y distribución de la carga laboral, aunque incluye además un probable riesgo de una mayor duración en la realización de las tareas cuando los miembros no consiguen adecuarse apropiadamente.
- Variedad de los integrantes del equipo. Hace referencia a la procedencia y atributos de cada miembro como, por ejemplo, su género, religión, etnia, edad, carrera, inclinación política, entre otros. Desde un enfoque positivo la variedad puede asegurar una visión total y conjunta desde diferentes perspectivas de vida, vivencias y valores individuales, aunque, de una parte, negativa puede contribuir en una infinidad de debates si se adoptara una posición doctrinaria.
- Papeles de los integrantes del equipo. Hace referencia a las actividades de los miembros, ya sea de aquellos que tienen papeles tácticos o directivos, de aquellos que brindan el soporte, o de quienes realizan roles de ejecución directa de los principales objetivos. Muy aparte del papel que realicen, cada elemento es de sumo valor y es necesario hallar la cooperación entre los aportes de cada persona.

Liderazgo y grupo

Martinez (2013) hace mención que el liderazgo se puede comprender únicamente a través de sus papeles dentro de un grupo.

El manejo en las organizaciones, el poder y la dirección, especialmente en sus acciones, responden especialmente a la perspectiva centrada sobre la organización.

El comportamiento del jefe está influenciado por la esencia del equipo, y no dictado por este.

La dificultad para el jefe consiste, en adaptar su papel que le otorga borrar los anhelos del grupo sin dejar a un lado la capacidad de moderar sus acciones para desempeñar la función al mismo.

Cuando el jefe no llega a identificar con el grupo, existen grandes posibilidades que se sustituye por un líder provisional. En tal caso, podemos reconocer un poder real sin contar con poderes claros.

En relación al líder suplantado, en el interior de la organización posiblemente sea considerado como un líder efectivo si lograr que el grupo alcance los resultados estimados, o como su contraatacante si pone blancos sobre la mesa, y por tal situación se genera problemas que descontrolan la organización.

Posiblemente un individuo cuestione, un objetivo de la relación entre grupo y jefe, en caso el jefe es efectivo cuando se guía de las perspectivas de la mayor parte de su grupo y no toma decisiones que satisfagan a todos. La respuesta es, negativa, ya que esta postura del jefe no considera los propósitos del equipo, sino además por la organización que es parte.

En relación al poder, el “indicador” del grupo es, en efecto, un elemento básico con la misma dirección. Específicamente, cada grupo tiene su propio líder. Aunque, no es único el papel del líder.

El papel que desempeña el líder tiene dos aspectos:

- El relacional (papel enfocado en la relación grupal);
- Instrumental (papel enfocado en las actividades).

Dicha idea de la dirección no se encuentra sustentada en dependencia, por el contrario, interdependencia. Si se considera el tema en las organizaciones es importante resaltar algunos elementos y la resistencia al cambio.

Organizaciones basadas en una cultura de trabajo en equipo

Ríos (2015), para crear una organización estructurada, se requiere del desarrollo de un espíritu colaborador y con trabajo en equipo entre los miembros. También es importante contar con personas líderes en la organización estén convencidos de los objetivos del trabajo en equipo, además es necesario que compartan la visión de la organización, un base que consolide valores importantes para el trabajo en equipo, un sistema de reconocimiento y reglas que fortalezcan la unidad de los equipos, y la dedicación de cada miembro de la organización para el seguimiento de los avances.

El modelo de Tjosvold señala que una organización que se sustenta en el equipo hace esfuerzos por encontrar formas de motivar a sus miembros con las actividades de la organización, la mejora continua, el servicio al usuario, el respeto hacia los puntos de vista de los demás y la participación activa. Los administradores si desean lograr estos objetivos deben concebir un entorno donde los trabajadores sientan un compromiso afectivo con sus labores, y una estructura que realice la dirección y fácil acceso a la tarea del equipo.

Para lograr el éxito en el trabajo en equipo se debe contar con una dirección clara por parte de los administradores de tal forma que cada miembro del equipo comprenda los propósitos y políticas organizacionales. Los líderes tienen a su cargo crear una visión a futuro de la organización.

Una visión efectiva brinda un poder de convencimiento a los integrantes del equipo para mantenerse unidos en un esfuerzo mutuo, donde exista una comunicación adecuada y un buen entendimiento en cada uno. Con solo sentir la unión del equipo es un apoyo para incrementar la confianza en todos los miembros del equipo que podrán trabajar bajo la visión de la persona líder, pues sentirán el apoyo y los recursos necesarios, de esta forma la administración puede emplear las habilidades de todos para lograr los objetivos propuestos.

Es fundamental que cada uno de los miembros del equipo tenga habilidades necesarias para lograr una mejor interacción de los demás miembros. El trabajo en equipo comprende la empatía, la sensibilidad, conocer la forma de enfrentar los pensamientos de los otros miembros sin necesidad de entrar en conflicto, Para que sea fácil que un equipo sea efectivo es relevante la habilidad para trabajar en equipo, responsabilidad de los individuos.

2.3 Bases filosóficas

Aptitud Social

Es muy claro que la aptitud social está estrechamente relacionado a la inteligencia emocional, es por este motivo que se iniciará las bases filosóficas a partir de los estudios de 1990 por Salovey y Mayer que utilizan la teoría de las Inteligencias Múltiples-MI y acuñan un nuevo vocablo: inteligencia emocional (IE). A

continuación, se considera los aportes de Trujillo y Rivas (2005) sobre el Origen y desarrollo histórico de la IE Galton, en 1870, fue un pionero en desarrollar una investigación organizada acerca de las “distinciones personales” en la habilidad psíquica de las personas, empleando un progreso de correlación de herramientas.

En un tiempo anterior al señalado, planteó un estudio paramétrico como el empleo al acontecimiento psíquico, además de su alcance y empleo. Asimismo, fue el primero en utilizar cuestionarios y metodologías no convencionales (Roback y Kierman, 1990). En el año 1980, Catell realizó ensayos psíquicos con la finalidad de transformar a la psicología en una ciencia básica. En América fue el primer psicoanalista en proporcionar una medición al estrés, desde su labor experimental (Catell, 1903). En el año 1905, por mandato del Ministerio francés, Binet realizó un medio para analizar el intelecto de los infantes. En el año 1916, este medio fue transformado por Terman y en este surge primera vez el cociente intelectual. Thorndike planteó el intelecto social desde la ley del efecto, predecesora de la inteligencia emocional. Asimismo, el autor también estableció el intelecto colectivo, el intelecto abstracto y el intelecto mecánico (Thorndike, 1920). En los años treinta, Wechsler mostró dos baterías prueba: escalas para mayores (Wechsler Adult Intelligence Scale, Wais, 1939) y escala para infantes (Wechsler Intelligence for children, WISC, 1949), que en la actualidad son empleadas (Evoys y Weschsler, 1981).

A causa de la plenitud del conductismo, se vio silenciada teóricamente la inteligencia. Desde el año 1960 se pudo observar una fragilidad en las posiciones conductistas, y generó la urgencia de procedimientos mentales con el estructuralismo.

Piaget, instruido en el convencional coeficiente intelectual, tuvo una posición contraria a estas posiciones psicométricas y del juicio de la información, y aunque no realizó juicios en oposición a este movimiento de prueba, su enfoque se capta en las funciones científicas que desarrolló. De acuerdo a este, es necesario que el comienzo de toda investigación del pensamiento humano es la postulación de la persona que hace intentos por entender a la realidad del mundo (Gardner, 1993).

Una contribución relevante es la realizada por Vygotsky, quién halló que las comprobaciones de intelecto no muestran una clara dirección sobre el área de desarrollo individual de una persona. Desde ello surgen diferentes reformulaciones sobre la ley efecto, como las hechas por Freud y Ribot en los años veinte. El primero empleó la ley del efecto, al establecer el término de racionalidad como adicional del inicio de complacencia, determinando la “base de la realidad”. Por otro lado, Ribot menciona que este término en su obra “razonamiento de los afectos” (Ribot, 1925; Freud, 1971). Demás reformulaciones imparciales son las hechas por Hull (1951) y Skinner (1974). Hull planteó una fisiologista, y Skinner la cual fue realizado sobre un sustento operacional. Otra perspectiva de ley del efecto es el planteado por Dollar y Miller a partir de un enfoque cognitivo. Bajo esta perspectiva incluyen los estudios de Galperin (Dollar y Miller, 1977; Galperin, 1979).

Después, Piaget (1972) y Maslow (1973) diseñaron una perspectiva de desarrollo temático en un inicio. En los últimos años, el progreso de la neurociencia ha causado el surgimiento de patrones integrados de la ley del efecto, mezclando la habilidad lógica con el establecimiento deliberado. Esto se desarrolla en un entorno de un paradigma reciente, denominado IE.J.A. Marina (1993), especialista en el tema,

señala que “aunque se sabe que las ciencias mentales han desarrollado grandes aportaciones, el trabajo aplazado es el desarrollo de una ciencia de intelecto humano, donde es necesario se realice de manera holística, siendo lo mismo orientada hacia el razonamiento y a afectos”.

La noción de la actual inteligencia se da en la “habilidad de adecuación” que brinda. Sternberg (1997) determina que bajo la noción de globalización (enfocándose en la psicología), “el intelecto se relaciona con el sentimiento, la retentiva, la creatividad, el entusiasmo y en alguna forma la salud mental”. En el año 1983, Gardner difundió *Frames of Mind*, en el cual reformula el término del intelecto por medio de la teoría de las IM, donde se fija que las personas tienen 7 clases de intelectos y cada una en cierto modo es autónoma de las otras. Estos 7 intelectos son: intelecto audio musical, intelecto cenestésico – corporal, intelecto visual espacial, intelecto verbal – lingüístico, intelecto lógico – matemático.

Dicha doctrina estableció dos clases de intelectos vinculados al intelecto colectivo de Thorndike: el intelecto intrapersonal e interpersonal. Gardner, en 1954 comprende el intelecto naturista y en año 1985 se cambió nuevamente su doctrina de IM, añadiendo una nueva clase, el intelecto existencial. La definición de IE fue planteado por Salovey y Mayer en el año 1990, desde las direcciones de Gardner en su doctrina de las IM (Salovey y Mayer, 1990). Aunque, dicha definición ya que tiene procedencia a la “ley de efecto” realizada por Thorndike en 1988, cuando planteó en su doctrina doctoral en un principio explicativo del aprendizaje animal. En el año 1990, Salovey y Mayer organizaron su definición de IE desde los intelectos intrapersonal e interpersonal de Gardner. Sin embargo, se da a Goleman el valor de

publicar la definición en el año 1995 por medio de su obra enfocada en mundo de los negocios, en el cual introduce la investigación del IE, sus trascendencias y posibilidades en rama administrativa (Goleman, 2000).

La definición de IE surgió producto de replicar frente a la pregunta ¿Cuál es la razón que algunos individuos se adecúen mejor que demás hechos de la vida diaria? De acuerdo a sus autores, la IE se integra de metahabilidades que son divididas en 5 destrezas: saberes de los afectos propios, habilidad de regular afectos, habilidad de incentivo propio, identificar afectos de otros y monitoreo de los vínculos. Es relevante señalar que aunque el área del IE como objeto de investigación fue hecho por especialistas en psicología, hay relevante estudios de base biológica, como los de LeDoux (1987, 2002), ya que demostró en su teoría como en experimentos que la amígdala actúa como unión entre el cerebro afectivo y lógico.

Además, con la aportación tecnológica como la resonancia magnética funcional y la tomografía por difusión de positrones (TEP), fueron aprobadas los vínculos de la acción del cerebro (cerebro reptil, cerebro afectivo, cerebro lógico) con los afectos de la lógica, contribuyendo con datos acerca de la forma en que está representada el cerebro y brindando conjeturas opcionales sobre la esencia de procedimientos afectivos (Organization for Economic Cooperation and Development, 2000).

En conclusión, el desarrollo del Modelo de Bar-On es el que está más relacionado a la aptitud social considerado para la presente investigación. Dicho autor muestra un patrón en el cual se diferencian estos elementos: destrezas intrapersonales, destrezas interpersonales, flexibilidad, gestión del estrés y condición

anímica general, donde al mismo tiempo se subdividen en quince elementos de orden mayor.

En sus subcomponentes, por ejemplo, la aceptación de la realidad, gestión del estrés, monitoreo de impulso, etcétera, se tipifica un patrón mixto. Aunque, los mismos autores de ello señalan que consiste en un inventario sobre una diversidad de capacidades afectivas y colectivas.

2.4 Definición de términos básicos

Aptitud social

Son las aptitudes que “permiten establecer un adecuado manejo de las relaciones” (Huerta y Rodríguez, 2014, p. 250).

Empatía

Es la percepción de afectos, carencias y beneficios de otra persona (Huerta y Rodríguez, 2014, p. 250).

Habilidades sociales

son las capacidades para inferir en los demás las reacciones requeridas, y que son complemento a varias aptitudes (Huerta y Rodríguez, 2014, p. 250).

Influencia

Asignar estrategias eficientes para el convencimiento (Huerta y Rodríguez, 2014, p. 250).

Comunicación

Tener la capacidad de prestar atención de forma abierta y transmitir recados directos y persuasivos (Huerta y Rodríguez, 2014, p. 250).

Manejos de conflictos

Tratar y solucionar las disconformidades (Huerta y Rodríguez, 2014, p. 250).

Liderazgo

Infundir y orientar a equipos y personas (Huerta y Rodríguez, 2014, p. 250).

Impulsor de cambio

Comenzar o gestionar la transformación (Huerta y Rodríguez, 2014, p. 250).

Cohesión de grupo

Se define como “el nivel en que los miembros de un grupo se interesan mutuamente y tienen en común propósitos” (Robbins y Coulter, 2014, p. 423).

Holgazanería social

Es cuando las personas son proclives a esforzarse menos estando en grupo que cuando trabajan solas” (Robbins y Coulter, 2014, p. 423).

Procesos grupales

“Un elemento más que fija el rendimiento y la satisfacción grupal el cual consiste en los procedimientos que se suscitan en este, como el diálogo, la gestión de discordias, toma de decisiones” (Robbins y Coulter, 2014, p. 424).

Toma grupal de decisiones

Todas las organizaciones cuentan con comités, paneles de revisión, grupos de evaluación o equipos semejantes implicados en la toma de decisiones. “La mayoría del tiempo transcurre en el planteamiento de dificultades, la formación de soluciones y la forma de llevarlas a cabo” (Robbins y Coulter, 2014, p. 424).

Manejo de conflictos

Un elemento de importancia en el procedimiento grupal de gestión de conflictos. Conforme el equipo realiza las funciones fijadas, no podemos evitar los desacuerdos. El conflicto es la “captación de distinciones incompatibles que peso a intromisiones u rivalidades” (Robbins y Coulter, 2014, p. 425).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Existe relación entre la aptitud social y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. Existe relación entre la empatía y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.
- b. Existe relación entre las habilidades sociales y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

2.6 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable 1: APTITUD SOCIAL	<i>EMPATÍA</i> <i>HABILIDADES SOCIALES</i> Fuente: Huerta y Rodríguez (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Entender a los demás - Apoyar a los demás - Beneficiarse de la diversidad - Conciencia política - Influencia - Comunicación - Manejo de conflictos - Liderazgo - Impulsor de cambio - Determinar vínculos - Colaboración y cooperación - Habilidades de grupo

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable 2: COHESIÓN DE GRUPO	<i>HOLGAZANERÍA SOCIAL</i> <i>PROCESOS GRUPALES</i> <i>TOMA GRUPAL DE DECISIONES</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menor esfuerzo - Pensamiento erróneo de trabajo no equitativo - Disminución de esfuerzos - Comunicación - Toma de decisión - Manejo de conflicto - Formulación de problemas en grupo - Desarrollo de soluciones en grupo - Determinación de cómo implementarlas en grupo - Aporte de mayor diversidad de experiencias - Aumento del grado de aceptación de una solución - Incremento de la legitimidad de la decisión por hacerse a nivel de grupo

	<p><i>MANEJO DE CONFLICTOS</i></p> <p>Fuente: Robbins y Coulter (2014).</p>	<ul style="list-style-type: none">- Surgimiento de desacuerdos- Diferencias irreconciliables- Oposición
--	---	---

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Diseño no experimental porque no se manipuló deliberadamente las variables de estudio para observar nuevos efectos. Asimismo, es de tipo transversal, correlacional. Transversal ya que la información recolectada se realizó en un momento único. Correlacional, busca conocer la relación entre las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La investigación es de enfoque mixta. Ya que se utilizó dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo (Muñoz, 2011).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está conformada por el personal que labora en los diferentes órganos administrativos de la U.N.J.F.S.C., siendo estos de 284 trabajadores.

Número de trabajadores en condición de personal administrativo

CONDICIÓN LABORAL	Nº trabajadores
Nombrados	126
Planilla	7
C.A.S.	94
Terceros	55
TOTAL	282

3.2.2 Muestra

Para definir el tamaño de la muestra se usa la fórmula siguiente:

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

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra.

p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.

Z = Unidades de desviación estándar.

N = Total de la población.

E = Error estándar de la estimación.

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 282}{0.0025(282 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

La muestra está representada por 163 trabajadores que laboran en los diferentes órganos administrativos de la U.N.J.F.S.C..

3.3 Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario.

Este cuestionario contiene preguntas que permitió medir cada una de las dimensiones de las variables, siendo estas la aptitud social y la cohesión de grupo.

Se utilizó la escala de Likert.

Validación y Confiabilidad

Validación del cuestionario

Mediante la prueba Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0,838), se determinó que es válido.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,838
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2946,706
	gl	325
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

Mediante Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0,976, el instrumento es confiable.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	26

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

El software que se empleó es el Statical Package for the Social Sciences – SPSS versión 26. Los resultados son presentados en tablas y figuras. Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

Se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, por los resultados se optó por utilizar Correlación Rho de Spearman.

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
APTITUD SOCIAL	,191	163	,000
DIMENSIÓN: EMPATÍA	,274	163	,000
DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES	,114	163	,000
COHESIÓN DE GRUPO	,149	163	,000
a. Corrección de significación de Lilliefors			

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Datos Generales

Tabla 1
Género del personal administrativo

		f	%
Válido	M	60	36,8
	F	103	63,2
	Total	163	100,0

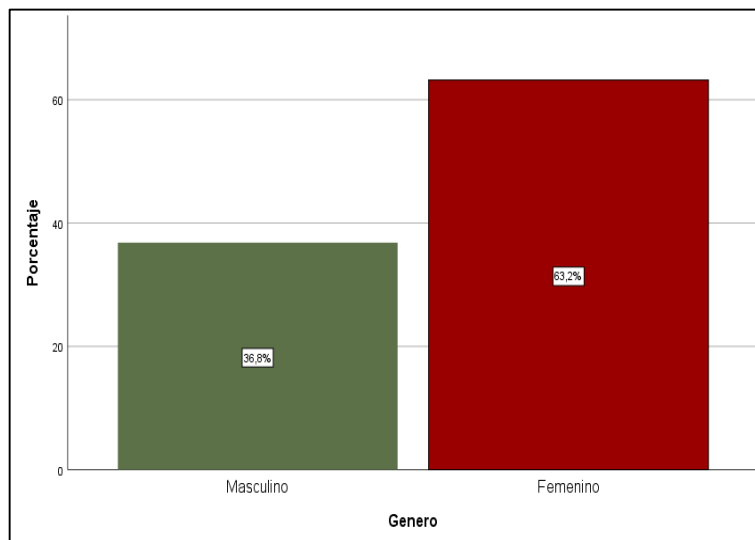


Figura 1. Género del personal administrativo.

Tabla 1, el 36,8% pertenece al género masculino y el 63,2% pertenece al género masculino.

Tabla 2
Edad del personal administrativo

	f	%
Válido Entre 18 años a 24 años	16	9,8
Entre 25 años a 31 años	27	16,6
Entre 32 años a 45 años	62	38,0
Más de 45 años	58	35,6
Total	163	100,0

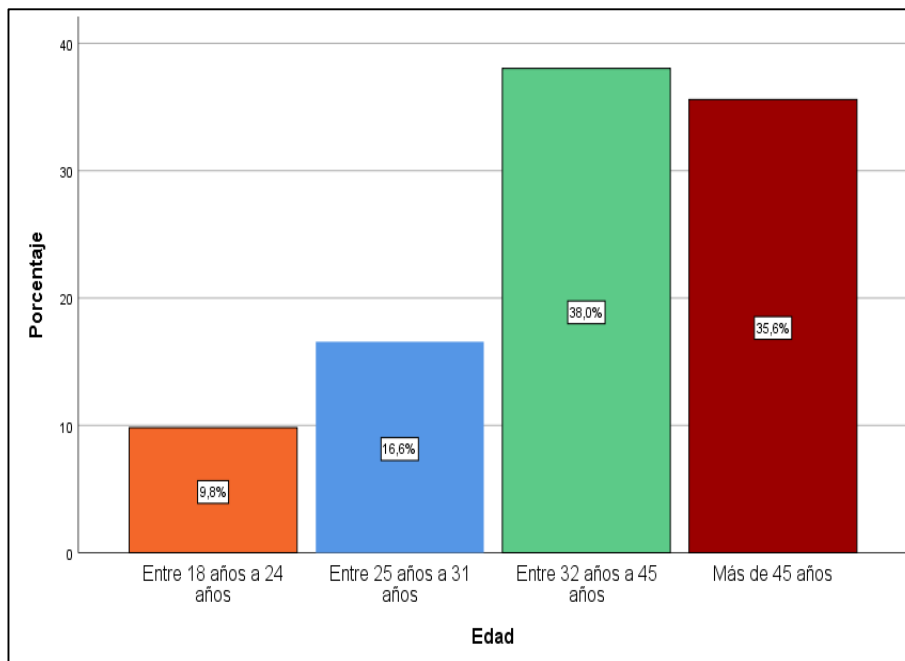


Figura 2. Edad del personal administrativo.

Tabla 2, el 9,8% del personal tiene entre 18 años a 25 años, el 16,6% tiene entre 25 años a 31 años, el 38% presenta edades entre 32 años a 45 años y el 35,6% determinaron tener más de 45 años.

Tabla 3
Grado de instrucción del personal administrativo

		f	%
Válido	Grado de Bachiller	33	20,2
	Título profesional	90	55,2
	Grado de Magister o Maestro	20	12,3
	Otros	20	12,3
	Total	163	100,0

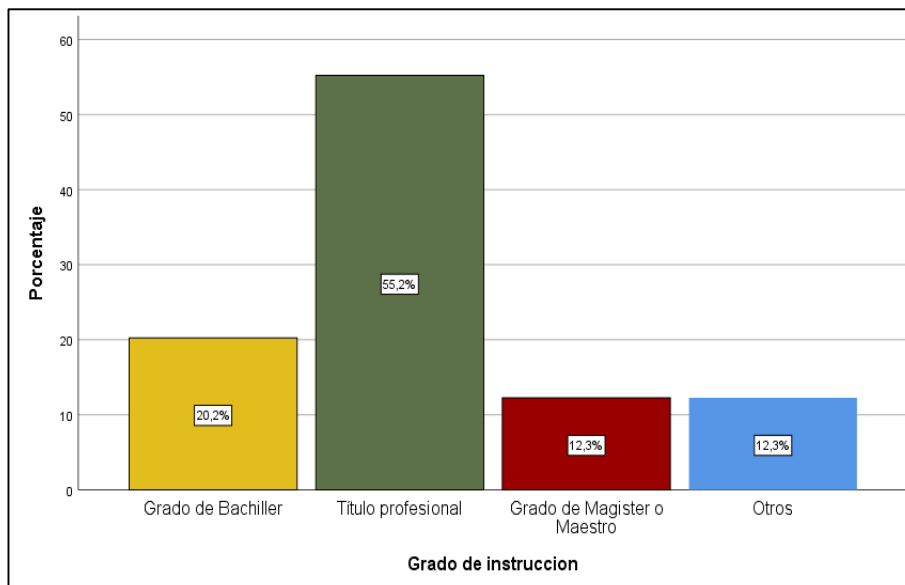


Figura 3. Grado de instrucción del personal administrativo.

Tabla 3, el 20,2% del personal administrativo manifestaron que tienen grado de bachiller, el 55,2% mencionaron tener título profesional, en el caso del 12,3% mencionaron tener grado de magister o maestro y en el caso del otro 12,3% mencionaron tener otro tipo de estudios.

4.1.2 Análisis estadístico e interpretación de la variable Aptitud Social

Tabla 4

Empatía

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Percibe los sentimientos y perspectivas de los demás de tal forma que entiende a sus compañeros de trabajo?	52	31,90%	6	3,70%	15	9,20%	11	6,70%	79	48,50%
2. ¿Percibe las necesidades de desarrollo de sus compañeros de trabajo motivo por el cual los apoya para que puedan desarrollarse mejor en su labor?	53	32,50%	5	3,10%	0	0,00%	13	8,00%	92	56,40%
3. ¿Consigue establecer buenas relaciones con las diferentes personas con las cuales trabaja logrando beneficiarse de esa diversidad para hacer una mejor labor?	30	18,40%	28	17,20%	17	10,40%	25	15,30%	63	38,70%
4. ¿Posee conciencia política de tal forma que puede analizar las diferentes corrientes emocionales del grupo de trabajo y sus relaciones de poder?	56	34,40%	8	4,90%	12	7,40%	16	9,80%	71	43,60%

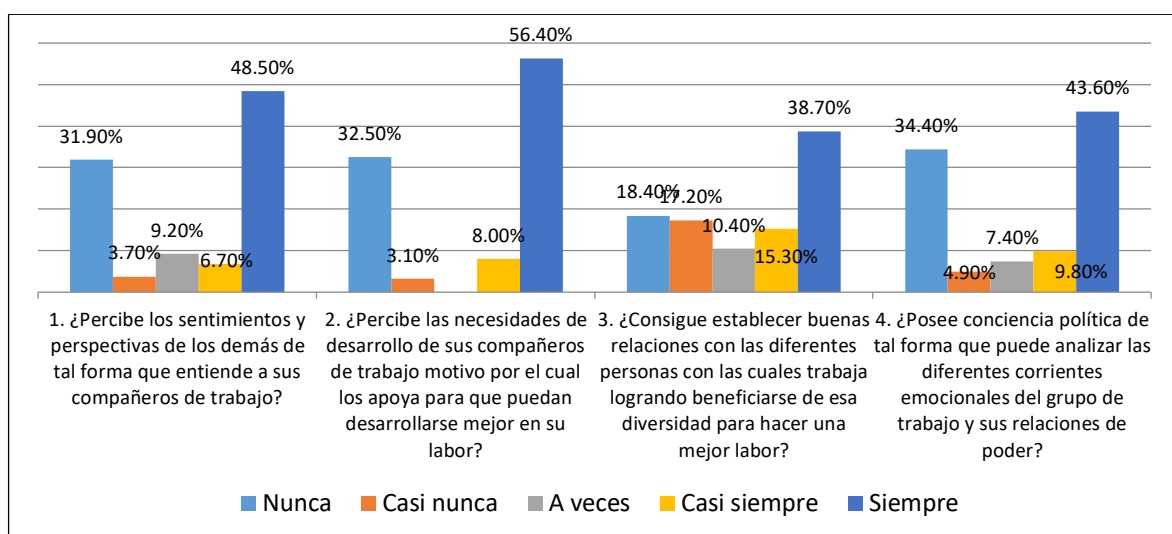


Figura 4. Empatía.

Tabla 4, el 35,6% del personal manifestó que no perciben los sentimientos y perspectivas de los demás de tal forma que entiende a sus compañeros de trabajo, en el caso del 35,6% manifestaron que no percibe las necesidades de desarrollo de sus compañeros de trabajo motivo por el cual los apoya para que puedan desarrollarse mejor en su labor, en el caso del 35,6% manifestaron que no consiguen establecer buenas relaciones con las diferentes

personas con las cuales trabaja logrando beneficiarse de esa diversidad para hacer una mejor labor y en el caso del 39,3% manifestaron que no poseen conciencia política de tal forma que puede analizar las diferentes corrientes emocionales del grupo de trabajo y sus relaciones de poder.

Tabla 5
Habilidades sociales

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. ¿Influencia en las personas de tal forma que logra persuadir a sus compañeros de trabajo?	31	19,00%	35	21,50%	7	4,30%	26	16,00%	64	39,30%
6. ¿Posee capacidad para saber escuchar y transmitir mensajes claros y convincentes a sus compañeros de trabajo?	58	35,60%	8	4,90%	21	12,90%	5	3,10%	71	43,60%
7. ¿Maneja los conflictos de tal forma que puede resolver los desacuerdos con los compañeros de trabajo?	65	39,90%	10	6,10%	31	19,00%	0	0,00%	57	35,00%
8. ¿Inspira y guía a sus compañeros de trabajo ejerciendo liderazgo?	1	0,60%	0	0,00%	18	11,00%	48	29,40%	96	58,90%
9. ¿Impulsa a sus compañeros para lograr mejorar los resultados o desempeños en el trabajo?	18	11,00%	33	20,20%	45	27,60%	29	17,80%	38	23,30%
10. ¿Actúa con determinación para estrechar vínculos o relaciones con sus compañeros de trabajo?	12	7,40%	42	25,80%	44	27,00%	34	20,90%	31	19,00%
11. ¿Colabora constantemente con sus compañeros de trabajo para alcanzar las metas en común?	44	27,00%	14	8,60%	62	38,00%	19	11,70%	24	14,70%
12. ¿Crea sinergia con sus compañeros de trabajo para lograr habilidades de equipo para alcanzar las metas colectivas?	38	23,30%	29	17,80%	62	38,00%	10	6,10%	24	14,70%

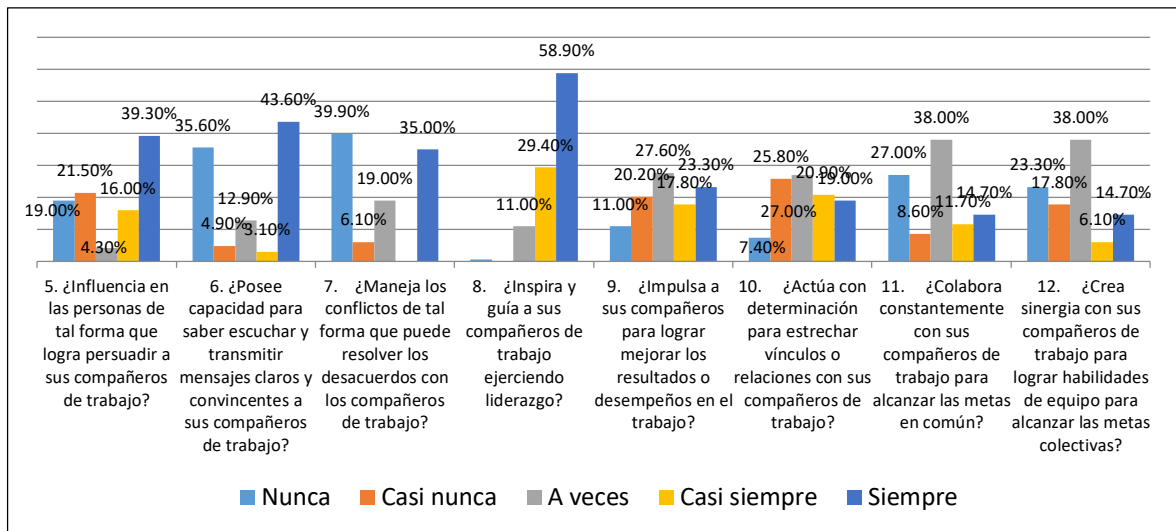


Figura 5. Habilidades sociales.

Tabla 5, el 40,5% del personal manifestó que no influyen en las personas de tal forma que logra persuadir a sus compañeros de trabajo, en el caso del 40,5% manifestaron que no poseen capacidad para saber escuchar y transmitir mensajes claros y convincentes a sus compañeros de trabajo, en el caso del 46% manifestaron que no manejan los conflictos de tal forma que puede resolver los desacuerdos con los compañeros de trabajo, en el caso del 0,63% manifestaron que no inspiran y guían a sus compañeros de trabajo ejerciendo liderazgo, en el caso del 31,20% manifestaron que no impulsan a sus compañeros para lograr mejorar los resultados o desempeños en el trabajo, en el caso del 33,2% manifestaron que no actúan con determinación para estrechar vínculos o relaciones con sus compañeros de trabajo, en el caso del 35,6% manifestaron que no colaboran constantemente con sus compañeros de trabajo para alcanzar las metas en común y en el caso del 41,1% manifestaron que no crean sinergia con sus compañeros de trabajo para lograr habilidades de equipo para alcanzar las metas colectivas.

Tabla 6
Aptitud social

	f	%
Nunca	10	6,1
Casi nunca	51	31,3
A veces	10	6,1
Casi siempre	64	39,3
Siempre	28	17,2
Total	163	100,0

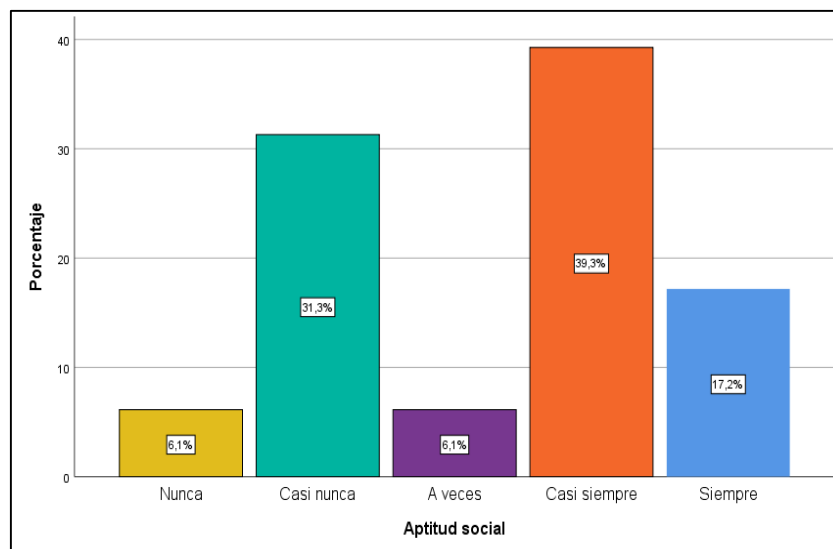


Figura 6. Aptitud social.

Tabla 6, el 6,1% manifestó que nunca se aplica la aptitud social entre el personal administrativo, en el caso del 31,3% determinó una frecuencia de casi nunca, en el caso del 6,1% manifestó que a veces, en el caso del 39,3% manifestó que casi siempre y el 17,2% determinó que siempre.

4.1.3 Análisis estadístico e interpretación de la variable Cohesión de Grupo

Tabla 7

Holgazanería social

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. ¿Aporta un mayor esfuerzo los integrantes del grupo de compañeros de trabajo?	34	20,90%	27	16,60%	28	17,20%	26	16,00%	48	29,40%
14. ¿El trabajo está repartido equitativamente entre todos los integrantes del grupo de trabajo?	55	33,70%	3	1,80%	56	34,40%	25	15,30%	24	14,70%
15. ¿Se aumenta el esfuerzo en algunos integrantes del grupo de trabajo en un intento para equilibrar la carga laboral?	56	34,40%	17	10,40%	23	14,10%	31	19,00%	36	22,10%

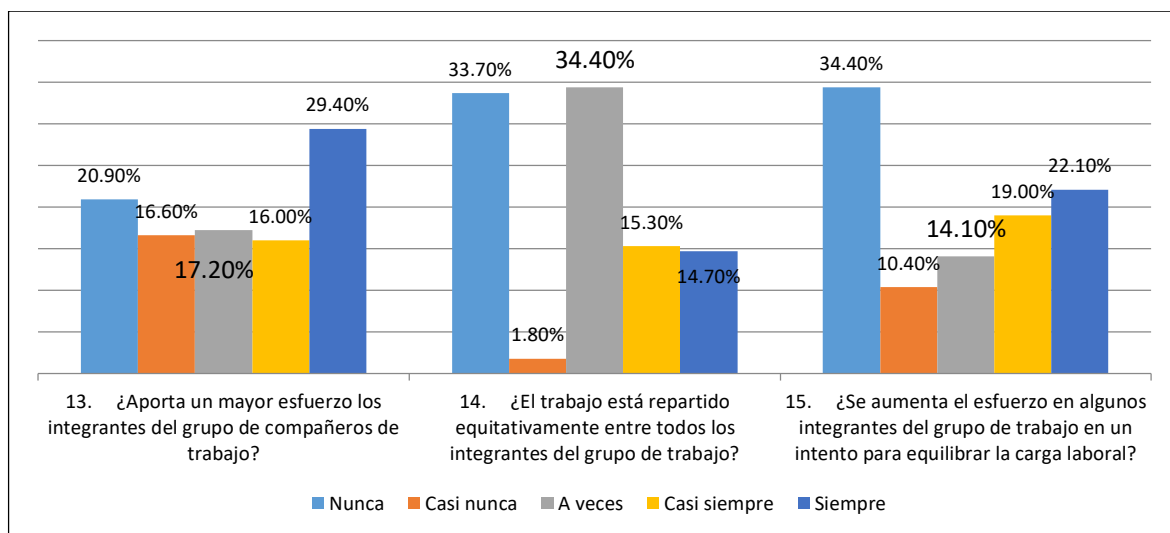


Figura 7. Holgazanería social.

Tabla 7, el 37,5% manifestaron que no aporta un mayor esfuerzo los integrantes del grupo de compañeros de trabajo, en el caso del 35,5% manifestaron que el trabajo no está repartido equitativamente entre todos los integrantes del grupo de trabajo y en el caso del 44,8% manifestaron que no se aumenta el esfuerzo en algunos integrantes del grupo de trabajo en un intento para equilibrar la carga laboral.

Tabla 8
Procesos grupales

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿Existe una comunicación fluida entre los integrantes del grupo de trabajo posibilitando un mejor desempeño laboral?	16	9,80%	16	9,80%	41	25,20%	48	29,40%	42	25,80%
17. ¿Existe una buena toma de decisiones que influye de manera positiva en el desempeño y satisfacción de los integrantes del grupo de trabajo?	16	9,80%	24	14,70%	28	17,20%	58	35,60%	37	22,70%
18. ¿Existe un buen manejo de los conflictos laborales que favorece de manera positiva al desempeño de los integrantes del grupo de trabajo?	54	33,10%	20	12,30%	21	12,90%	32	19,60%	36	22,10%

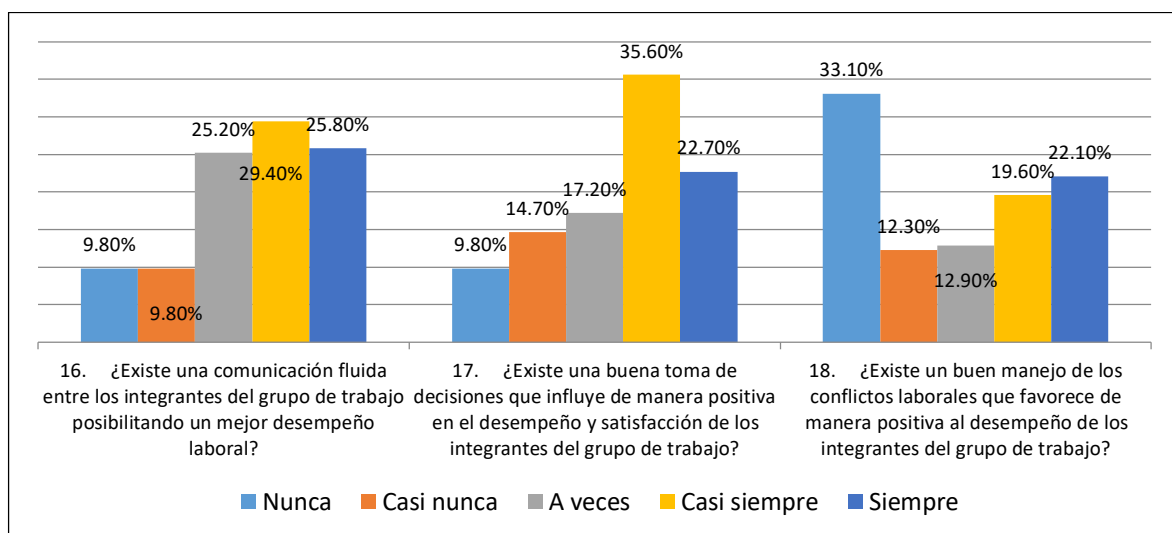


Figura 8. Procesos grupales.

Tabla 8, el 19,6% del personal administrativo manifestaron que no existe una comunicación fluida entre los integrantes del grupo de trabajo posibilitando un mejor desempeño laboral, en el caso del 24,5% no existe una buena toma de decisiones que influye de manera positiva en el desempeño y satisfacción de los integrantes del grupo de trabajo y en el caso del 45,4% manifestaron que no existe un buen manejo de los conflictos laborales que favorece de manera positiva al desempeño de los integrantes del grupo de trabajo.

Tabla 9

Toma grupal de decisiones

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19. ¿Se dedica un buen tiempo entre los integrantes del grupo de trabajo para la identificación (formulación) de problemas?	53	32,50%	6	3,70%	16	9,80%	15	9,20%	73	44,80%
20. ¿Se dedica un buen tiempo entre los integrantes del grupo de trabajo para el desarrollo de soluciones?	52	31,90%	6	3,70%	0	0,00%	14	8,60%	91	55,80%
21. ¿Se dedica un buen tiempo entre los integrantes del grupo de trabajo para implementar los cambios?	27	16,60%	24	14,70%	16	9,80%	42	25,80%	54	33,10%
22. ¿Se aporta una mayor diversidad de experiencias de los integrantes del grupo de trabajo para lograr las metas?	45	27,60%	6	3,70%	10	6,10%	35	21,50%	67	41,10%
23. ¿Existe un aumento del grado de aceptación de los integrantes del grupo después de lograr una solución a un problema laboral?	27	16,60%	28	17,20%	6	3,70%	44	27,00%	58	35,60%
24. ¿Se incrementa la legitimidad de una toma de decisión en grupo en comparación a la toma de decisión de un integrante del grupo de trabajo?	49	30,10%	6	3,70%	19	11,70%	25	15,30%	64	39,30%

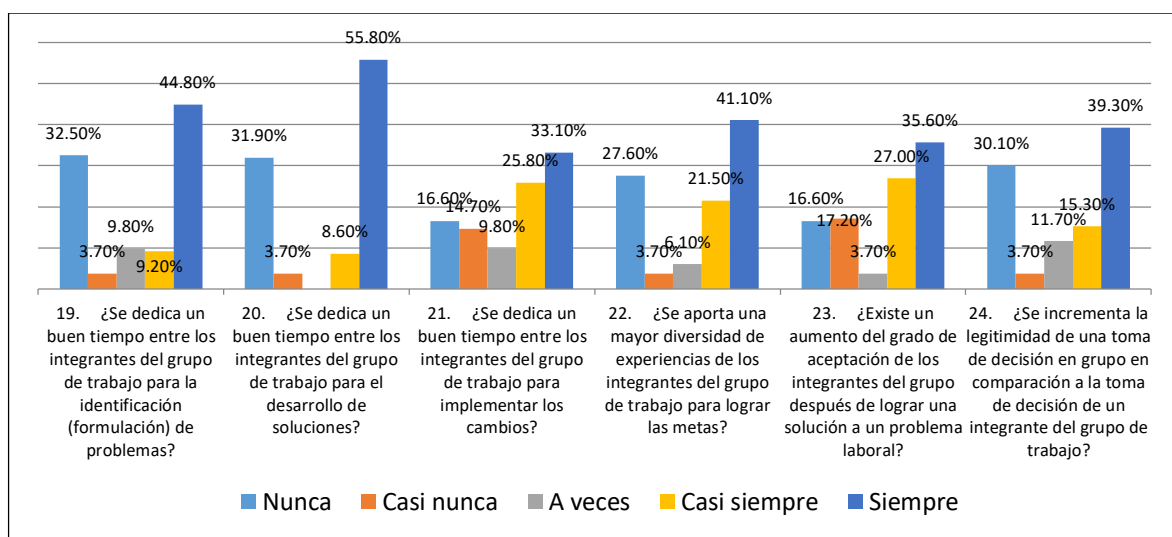


Figura 9. Toma grupal de decisiones.

Tabla 9, el 36,2% manifestaron que no se dedica un buen tiempo entre los integrantes del grupo de trabajo para la identificación (formulación) de problemas, asimismo manifestaron que no se dedican un buen tiempo entre los integrantes del grupo de trabajo para el desarrollo de soluciones, en el caso del 31,3% manifestaron que no se dedican un buen tiempo entre

los integrantes del grupo de trabajo para implementar los cambios, asimismo manifestaron que no se aporta una mayor diversidad de experiencias de los integrantes del grupo de trabajo para lograr las metas; en el caso del 33,8% manifestaron que no existe un aumento del grado de aceptación de los integrantes del grupo después de lograr una solución a un problema laboral. Finalmente, un 33,8% determino que no se incrementa la legitimidad de una toma de decisión en grupo en comparación a la toma de decisión de un integrante del grupo de trabajo.

Tabla 10
Manejo de conflictos

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25. ¿Se evitan los desacuerdos al momento de desempeñar las labores en el grupo de trabajo?	55	33,70%	8	4,90%	26	16,00%	20	12,30%	54	33,10%
26. ¿Se evitan las diferencias irreconciliables al desempeñar las labores en el grupo de trabajo?	1	0,60%	0	0,00%	18	11,00%	57	35,00%	87	53,40%

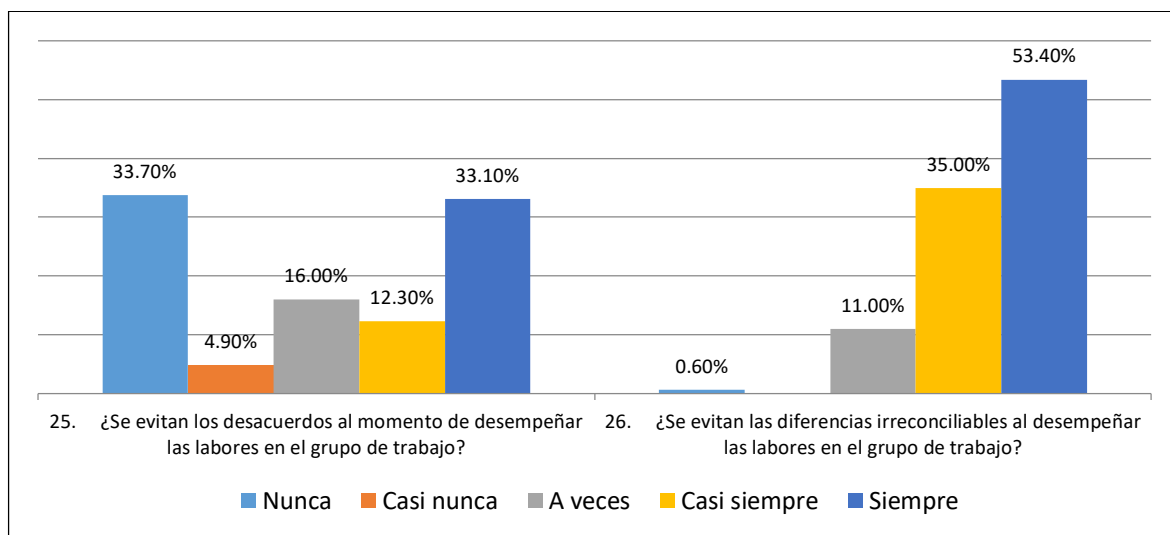


Figura 10. Manejo de conflictos.

Tabla 10, el 38,6% manifestaron que no se evitan los desacuerdos al momento de desempeñar las labores en el grupo de trabajo y en el caso del 11% determinaron que a veces se evitan las diferencias irreconciliables al desempeñar las labores en el grupo de trabajo.

Tabla 11
Cohesión de grupo

	f	%
Casi nunca	49	30,1
A veces	23	14,1
Válido Casi siempre	70	42,9
Siempre	21	12,9
Total	163	100,0

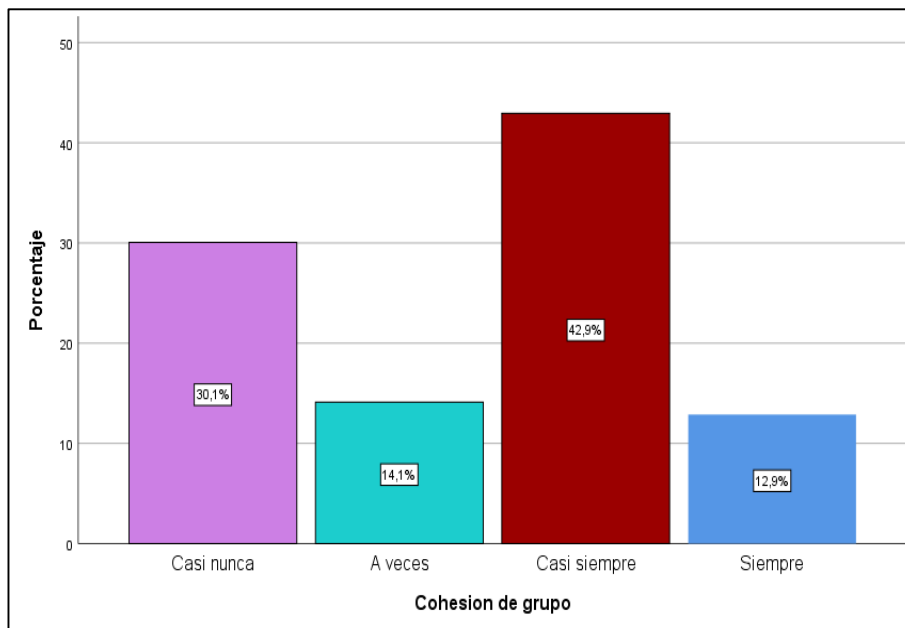


Figura 11. Cohesión de grupo.

Tabla 11, el 30,1% manifestó que la cohesión de grupo en el personal administrativo nunca se aplica, en el caso del 14,1% determinó que a veces se aplica, en el caso del 42,9% determinó que casi siempre se aplica y en el caso del 12,9% manifestó que siempre.

4.2 Contrastación de hipótesis

Para comprobar las hipótesis específicas se procedió a correlacionar cada una de las áreas de aptitud social con la cohesión de grupo. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Hipótesis general

Ho: No existe relación entre la aptitud social y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Ha: Existe relación entre la aptitud social y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Tabla 12

Correlación de Rho de Spearman entre la aptitud social y la cohesión de grupo

			Aptitud social	Cohesión de grupo
Rho de Spearman	Aptitud social	Coefficiente de correlación	1,000	,818**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	163	163
	Cohesión de grupo	Coefficiente de correlación	,818**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	163	163

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

Tabla 12, con el estudio se determinó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ($\rho = 0,818$; $p = 0,00$), por lo que se concluye que existe relación entre la aptitud social y la cohesión de grupo del personal administrativo en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre la empatía y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Ha: Existe relación entre la empatía y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre la empatía y la cohesión de grupo

			Dimensión: empatía	Cohesión de grupo
Rho de Spearman	Dimensión: empatía	Coefficiente de correlación	1,000	,752**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	163	163
	Cohesión de grupo	Coefficiente de correlación	,752**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	163	163

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

Tabla 13, con el estudio se determinó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ($\rho = 0,752$; $p = 0,00$), por lo que se concluye que existe relación entre la empatía y la cohesión de grupo del personal administrativo en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre las habilidades sociales y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Ha: Existe relación entre las habilidades sociales y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Tabla 14

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades sociales y la cohesión de grupo

		Dimensión: habilidades sociales	Cohesión de grupo
Rho de Spearman	Dimensión: habilidades sociales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,803**
		N	.
			163
		Coefficiente de correlación	,803**
		Sig. (bilateral)	1,000
	Cohesión de grupo	,000	.
		N	163

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

Tabla 14, con el estudio se determinó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ($\rho = 0,802$; $p = 0,00$), por lo que se concluye que existe relación entre las habilidades sociales y la cohesión de grupo del personal administrativo en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En referencia a la hipótesis general: Existe relación entre la aptitud social y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019. Se demostró que existe una relación positiva alta y muy significativa ($\rho = 0,818$; $p = 0,00$). Siendo coherente con Bohórquez, Lorenzo y Garrido (2012), quienes señalan que la cohesión grupal es un mecanismo activo muy investigado en equipos deportivos, su vínculo con mecanismo como el clima colectivo o la eficiencia grupal fueron muy tratados. Aunque, el estudio de la incidencia que la personalidad colectiva pueda tener frente a la cohesión aún no emerge. Por último, concluyó que se representa la influencia significativa que la imposición o no de una identidad grupal en los equipos deportivos tiene sobre la cohesión en sus diferentes dimensiones. Así, la identidad grupal se muestra como una variable manipulable a tener en cuenta en el trabajo de teambuilding.

En referencia a la hipótesis específica 1: Existe relación entre la empatía y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019. Se demostró que existe una relación positiva alta y muy significativa ($\rho = 0,752$; $p = 0,00$). Siendo coherente

con Aguilar (2016), en su tesis titulada *trabajo en equipo y clima organizacional*, quien finaliza que está relacionado al clima organizacional el trabajo en equipo. No se refuerza en la compañía el trabajo en equipo por un director idóneo que dirija las actividades de sus trabajadores, pues en circunstancias no existe réplica a las carencias que se expresan y falta a sus labores.

En referencia a la hipótesis específica 2: Existe relación entre las habilidades sociales y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019. Se demostró que existe una relación positiva alta y muy significativa ($\rho = 0,752$; $p = 0,00$). Siendo coherente con Palma (2014), quien evidencia que existe relación buena positiva entre las variables: comunicación organizacional y trabajo en equipo en docentes.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Correlación positiva alta y muy significativa ($\rho = 0,752$; $p = 0,00$), por lo que se concluye que existe relación entre la empatía y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019. Es decir, a medida que se establezcan buenas relaciones con las diferentes personas con las cuales trabaja logrando beneficiarse de esa diversidad para hacer una mejor labor, mejorará el buen manejo de los conflictos laborales que favorece de manera positiva al desempeño de los integrantes del grupo de trabajo.

2. Correlación positiva alta y muy significativa ($\rho = 0,802$; $p = 0,00$), por lo que se concluye que existe relación entre las habilidades sociales y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019. Es decir, a medida que la colaboración sea constante entre compañeros de trabajo para alcanzar las metas en común, aumentará la comunicación fluida entre los integrantes del grupo de trabajo posibilitando un mejor desempeño laboral.

3. Correlación positiva alta y muy significativa ($\rho = 0,818$; $p = 0,00$), por lo que se concluye que existe relación entre la aptitud social y la cohesión de grupo del personal en los órganos administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

6.2 Recomendaciones

1. Innovar el ambiente de trabajo con el fin de establecer las buenas relaciones con las diferentes personas con las cuales se trabaja logrando beneficiarse de esa diversidad para hacer una mejor labor que favorecerá de manera positiva al desempeño de los integrantes del grupo de trabajo.
2. Promover una cultura de trabajo en equipo con el fin de que la colaboración sea constante entre compañeros de trabajo para alcanzar las metas en común posibilitando un mejor desempeño laboral.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Huici, C. (1985). Estructuras y procesos de grupo. Madrid: UNED.

7.2 Fuentes bibliográficas

Bateman, T., & Snell, S. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México D.F.: Mc Graw Hill.

Bernal, C., & Sierra, H. (2013). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (2 ed.). Colombia: Pearson.

Cantú, H. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad (4 ed.). México: Mc Graw Hill.

Carron, A.V.; Brawley, R. L. y Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.): Advances in sport and exercise psychology measurement (pp. 213-226). Fitness Information Technology, Morgantown, WV.

García-Guiu, C. y Tinahones, R. (2013). Cohesión en las organizaciones: contexto y factores de influencia en las unidades militares. In Líderes al servicio de la sociedad. Liderazgo en entornos internacionales. Granada. España: Universidad de Granada.

Goleman, D. (1999). La inteligencia emocional en la empresa (3ª Ed.). Argentina: Vergara.

Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). Comportamiento Organizacional (9 ed.). México: Cengage Learning.

- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2ª ed.). México: Pearson.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Un perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. España: Díaz de Santos.
- Louffat, E. (2013). *Administración de equipos humanos*. México DF: Cengage Learning.
- Ríos, R. (2015). *El talento humano en los sistemas de gestión*. Colombia: Icontec.
- Moya, L. (2016). *La empatía en la empresa*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2ª ed.). México: Pearson.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª Ed.). México D.F. México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª Ed.). México: Pearson.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México: Pearson

7.3 Fuentes hemerográficas

Arango, O., Clavijo, S., Puerta, I., & Sánchez, J. (2014). Formación académica, valores, empatía y comportamientos socialmente responsables en estudiantes universitarios. *Revista la Educación Superior*, 49(169), 89–105.

Esquerda, M., Yuguero, O., Viñas, J., & Pifarré, J. (2016). La empatía médica, ¿nace o se hace? Evolución de la empatía en estudiantes de medicina. *Atención Primaria*, 41, 8-14.

García-Guiu, C. (2017). Cohesión grupal y espíritu de cuerpo en las unidades de Seguridad y Defensa. *Revista de Pensamiento Estratégico y Seguridad CISDE*. España. Número 2 (1). 65-77.

Hull, L. y Sevdalis, N. (2015). El trabajo en equipo y la seguridad en cirugía. *Revista Colombian Journal of Anesthesiology*. Colombia. Número 43 (1). 3 – 6.

7.4 Fuentes electrónicas

Aguilar, H. (2016). Trabajo en equipo y clima organizacional. Universidad Rafael Landívar. Tesis de grado. Recuperado el 20 de diciembre del 2019 de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>

Avalos, M. y Quintanilla, L. (2015). Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente. Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015. Tesis de licenciatura. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado el 20 de diciembre del 2019, de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1387>

Balart, M. (mayo de 2013). La empatía: La clave para conectar con los demás. Observatorio de Recursos Humanos. Obtenido de https://www.gref.org/nuevo/articulos/art_250513.pdf

- Barba, D. y Chacón, J. (2009). Trabajo en equipo y calidad del cuidado de enfermería al paciente hospitalizado. Hospital de Apoyo Chepen-2009. Tesis de licenciatura. Universidad de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque. Perú. Recuperado el 21 de diciembre del 2019, de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8628/1257.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bohórquez, R., Lorenzo, M., y Garrido, M. A. (2012). Influencia de la identidad grupal en la cohesión: un estudio piloto. Cuadernos De Psicología Del Deporte, 12(1). Recuperado el 23 de diciembre del 2019, de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/162741>
- García-Guiu, C., Molero, F. y Moriano, J. (2015). El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora. Revista de Psicología Social, 30:1, 60-88, DOI: 10.1080/02134748.2014.987539
- Olivera, S. y Ravillet, I. (2013). El trabajo en equipo desde la percepción del profesional de salud Servicio de Neonatología Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo 2012. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Tesis. Recuperado el 22 de diciembre del 2019, de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/382>
- Trujillo, M. y Rivas, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. vol. 15, núm. 25, enero-junio, 2005, pp. 9- 24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802502.pdf>
- Palma, G. (2014). La comunicación organizacional y trabajo en equipo en Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Barranca – 2014.

Universidad César Vallejo. Recuperado el 21 de diciembre del 2019, de
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4940/Palma_LGM.pdf?
sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4940/Palma_LGM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE LA APTITUD SOCIAL Y LA COHESIÓN DE GRUPO DEL PERSONAL EN LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN, HUACHO.

a. Género

Masculino		
Femenino		

b. Edad

Entre 18 años a 25 años	
Entre 26 años a 32 años	
Entre 33 años a 46 años	
Más de 46 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

A continuación, marque con una equis “X” según corresponda.

ÍTEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
APTITUD SOCIAL					
DIMENSIÓN: EMPATÍA					
1. ¿Percibe los sentimientos y perspectivas de los demás de tal forma que entiende a sus compañeros de trabajo?					
2. ¿Percibe las necesidades de desarrollo de sus compañeros de trabajo motivo por el cual los apoya para que puedan desarrollarse mejor en su labor?					
3. ¿Consigue establecer buenas relaciones con las diferentes personas con las cuales trabaja logrando beneficiarse de esa diversidad para hacer una mejor labor?					
4. ¿Posee conciencia política de tal forma que puede analizar las diferentes corrientes emocionales del grupo de trabajo y sus relaciones de poder?					
DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES					
5. ¿Influencia en las personas de tal forma que logra persuadir a sus compañeros de trabajo?					
6. ¿Posee capacidad para saber escuchar y transmitir mensajes claros y convincentes a sus compañeros de trabajo?					
7. ¿Maneja los conflictos de tal forma que puede resolver los desacuerdos con los compañeros de trabajo?					
8. ¿Inspira y guía a sus compañeros de trabajo ejerciendo liderazgo?					
9. ¿Impulsa a sus compañeros para lograr mejorar los resultados o desempeños en el trabajo?					
10. ¿Actúa con determinación para estrechar vínculos o relaciones con sus compañeros de trabajo?					
11. ¿Colabora constantemente con sus compañeros de trabajo para alcanzar las metas en común?					
12. ¿Crea sinergia con sus compañeros de trabajo para lograr habilidades de equipo para alcanzar las metas colectivas?					
COHESIÓN DE GRUPO					
DIMENSIÓN: HOLGAZANERÍA SOCIAL					
13. ¿Aporta un mayor esfuerzo los integrantes del grupo de compañeros de trabajo?					

14. ¿El trabajo está repartido equitativamente entre todos los integrantes del grupo de trabajo?					
15. ¿Se aumenta el esfuerzo en algunos integrantes del grupo de trabajo en un intento para equilibrar la carga laboral?					
DIMENSIÓN: PROCESOS GRUPALES					
16. ¿Existe una comunicación fluida entre los integrantes del grupo de trabajo posibilitando un mejor desempeño laboral?					
17. ¿Existe una buena toma de decisiones que influye de manera positiva en el desempeño y satisfacción de los integrantes del grupo de trabajo?					
18. ¿Existe un buen manejo de los conflictos laborales que favorece de manera positiva al desempeño de los integrantes del grupo de trabajo?					
DIMENSIÓN: TOMA GRUPAL DE DECISIONES					
19. ¿Se dedica un buen tiempo entre los integrantes del grupo de trabajo para la identificación (formulación) de problemas?					
20. ¿Se dedica un buen tiempo entre los integrantes del grupo de trabajo para el desarrollo de soluciones?					
21. ¿Se dedica un buen tiempo entre los integrantes del grupo de trabajo para implementar los cambios?					
22. ¿Se aporta una mayor diversidad de experiencias de los integrantes del grupo de trabajo para lograr las metas?					
23. ¿Existe un aumento del grado de aceptación de los integrantes del grupo después de lograr una solución a un problema laboral?					
24. ¿Se incrementa la legitimidad de una toma de decisión en grupo en comparación a la toma de decisión de un integrante del grupo de trabajo?					
DIMENSIÓN: MANEJO DE CONFLICTOS					
25. ¿Se evitan los desacuerdos al momento de desempeñar las labores en el grupo de trabajo?					
26. ¿Se evitan las diferencias irreconciliables al desempeñar las labores en el grupo de trabajo?					

COMITÉ CONSEJERO DE TESIS

González Añorga, Carlos Máximo
ASESOR

Dr. Baldeos Ardian, Luis Alberto
PRESIDENTE

Dr. Solano Armas, Timoteo
SECRETARIO

Dr. Caro Soto, Felix Gil
VOCAL

Dra. Lino Torero, Yessica Yulissa
VOCAL