

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO

CARRERA:  
PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: PSICÓLOGA

TEMA:  
ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA COHESIÓN DE  
GRUPO DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE QUITO

AUTORAS:  
PAMELA CATALINA IBARRA MARTÍNEZ  
ANA KAREN RIVERA PALADINES

DIRECTOR:  
PABLO XAVIER MOLINA BRAVO

Quito, mayo del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo 2015

f: \_\_\_\_\_

Pamela Catalina Ibarra Martínez

C.I: 1720878311

f: \_\_\_\_\_

Ana Karen Rivera Paladines

C.I: 1720017381

## **Agradecimiento**

A la Universidad Politécnica Salesiana, que durante este tiempo nos ha brindado conocimientos, necesarios para convertirnos en excelentes profesionales.

A nuestro director de tesis, Pablo Molina Bravo por su apoyo incondicional, sus conocimientos, consejos y opiniones proporcionadas durante la realización de este trabajo.

A la Dirección de Gestión de talento humano por facilitarnos los recursos necesarios para llevar a cabo nuestro estudio, en especial al Dr. Guillermo Pillajo por su colaboración y apoyo durante todo el proceso.

A todo el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana por su participación y cooperación al brindarnos la información necesaria para este estudio.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	2
<b>ANTECEDENTES</b> .....	2
1.1.    Justificación: .....	2
1.2.    Objetivos .....	4
1.3.    Hipótesis .....	4
1.4.    Variables .....	5
1.5.    Población y muestra .....	5
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	7
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	7
2.1.    Grupo .....	7
2.1.1.    Características de los grupos .....	8
2.1.2.    Tipos de grupo .....	9
2.1.2.1. Grupos de Cooley: .....	9
2.1.2.2. Grupos naturales y artificiales: .....	9
2.1.2.3. Grupos formales e informales: .....	10
2.1.2.4. Grupos abiertos y cerrados: .....	10
2.1.2.5. Grupos temporales y permanentes: .....	10
2.1.3.    Estructura de un grupo .....	10
2.1.3.1. Tipos de tareas grupales: .....	11
2.1.3.2. Tipos de relaciones intergrupales: .....	12
2.1.3.3. Estatus .....	12
2.1.3.4. Roles .....	13
2.1.4.    Dinámica de grupo .....	14
2.1.4.1. Teorías de la formación de grupos .....	14
2.1.4.1.1. Teoría clásica de George Homans .....	14
2.1.4.1.2. Teoría del equilibrio .....	15
2.1.4.2. Desarrollo de grupos .....	15
2.1.5.    Equipos de trabajo .....	16

2.1.5.1. Diferencia entre grupos de trabajo y equipos de trabajo .....	16
2.1.5.2. Tipos de equipo.....	17
2.1.5.3. Factores que determina que un equipo sea exitoso.....	19
2.1.5.4. Composición del equipo .....	19
2.2. Cohesión grupal .....	22
2.2.1. Cohesión .....	22
2.2.2. Enfoques explicativos sobre la cohesión de grupo .....	22
2.2.3. Membresía hacia el grupo.....	23
2.2.3.1. Membresía múltiple .....	24
2.2.4. La atracción por la cual las personas forman el grupo: .....	24
2.2.5. Factores para la Cohesión grupal.....	25
2.2.5.1. Atractivo de los miembros:.....	25
2.2.5.2. Similitudes entre los miembros: .....	25
2.2.5.3. Metas de grupo: .....	26
2.2.5.4. Tipo de interdependencia entre los miembros: .....	26
2.2.5.5. Metas institucionales u organizacionales:.....	26
2.2.5.6. Políticas institucionales: .....	26
2.2.5.7. Actividades de grupo: .....	27
2.2.5.8. Intereses en actividades laborales: .....	27
2.2.5.9. Liderazgo .....	28
2.2.6. Cohesión de grupo según manual de Navarra .....	29
2.2.6.1. Clima social .....	29
2.2.6.2. Manejo de conflictos.....	30
2.2.6.3. Cooperación .....	31
2.2.6.4. Ambiente de trabajo.....	31
2.2.7. Estatus grupal.....	32
2.2.8. Consecuencias de la cohesión de grupo.....	32
2.3. Universidad Politécnica Salesiana .....	34
2.3.1. Misión .....	34
2.3.2. Visión.....	34
2.3.3. Razón de ser.....	34

2.3.4. Objetivos.....	35
2.3.5. Organigrama General.....	36
2.3.6. Organigrama Sede.....	37
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>38</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>38</b>
3.1. Fase I: Análisis situacional .....	38
3.1.1. Aplicación de Test Navarra .....	38
3.1.2. Establecimiento de factores .....	38
3.1.3. Diseño de la investigación .....	39
3.1.3.1. Investigación descriptiva .....	39
3.1.3.2. Investigación correlacional .....	40
3.2. Fase II: Creación de encuesta .....	40
3.2.1. Realización de las preguntas.....	40
3.2.1.1. Determinación de los ítems para cada pregunta. ....	41
3.2.1.2. Clases de Ítems utilizados en la encuesta según su valor: .....	41
3.2.2. Validación de la encuesta .....	41
3.3. Fase III: Aplicación de las encuestas .....	42
3.4. Fase IV: Aplicación de entrevistas .....	44
3.5. Fase V: tabulación y análisis de encuestas .....	44
3.5.1. Tabulación .....	44
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>114</b>
Lista de Referencias .....	116
<b>ANEXOS .....</b>	<b>118</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencias entre grupos y equipos	19
Tabla 2 Nomina Girón	48
Tabla 3 Nomina Sur	49
Tabla 4 Nomina Girón	50
Tabla 5 Número de trabajadores por campus	51
Tabla 6 Número de trabajadores por género	51
Tabla 7 Número de trabajadores por áreas	51
Tabla 8 Número de trabajadores por cargos	52
Tabla 9 Número de trabajadores por edad	53
Tabla 10 Número de trabajadores por Antigüedad	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores psicosociales, UPS NAVARRA	3
Figura 2 Organigrama general de la Universidad Politécnica Salesiana	42
Figura 3 Organigrama sede	43
Figura 4 Clasificación de ítems según su valor	47
Figura 5 Atractivo y similitudes entre los miembros	99
Figura 6 Tipo de interdependencia entre los miembros	100
Figura 7 Metas institucionales	101
Figura 8 Políticas institucionales	102
Figura 9 Metas de grupo	103
Figura 10 Actividades de grupo	104
Figura 11 Actividades en las que se relacionan con miembros de otras áreas	105
Figura 12 Interés en las actividades laborales	106
Figura 13 Liderazgo y toma de decisiones	107
Figura 14 Resolución de conflictos	108



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta	121
Anexo 2 Tabla de tabulación	125
Anexo 3 Entrevistas	129
Anexo 4 Glosario	142

## **RESUMEN**

El presente estudio tiene por objeto evaluar los factores que influyen en la cohesión de grupo dentro de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito, en base a los resultados obtenidos mediante la aplicación del Test de Navarra. En éste se determinó un alto nivel de cohesión, con una puntuación general de 9, centrándonos en el personal administrativo que obtuvo la puntuación de 12 que equivale a Adecuado según el test en uso.

En este estudio se analiza los factores que influyen en la cohesión de grupo del personal administrativo, para lo cual se utilizó el método de investigación descriptiva y correlacional. Con la investigación descriptiva se definen cuáles son los factores que intervienen en la cohesión de grupo, y con la correlacional, se logra conocer cómo se relacionan estos factores.

Las herramientas de recolección de datos utilizadas son: entrevistas a directivos, y encuestas al personal administrativo en general; de esta manera se logró obtener la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Una vez realizada la recolección los datos, se procedió a su tabulación y análisis para conocer cuáles son las variables de estudio y determinar cuáles de éstas ejercen mayor predominio.

Con este análisis se concluyó que los factores como: liderazgo y toma de decisiones, actividades de grupo, actividades en que los trabajadores se relaciona con miembros de otras áreas, tipos de interdependencia, metas institucionales, atractivo y similitud entre los miembros, son las características que tiene mayor influencia en el alto nivel de cohesión, ya que obtuvieron mayores porcentajes positivos en relación a los demás factores.

## **ABSTRACT**

The present study aims to evaluate the factors that influence group cohesion at the Salesian Polytechnic University, situated in Quito, based on the results obtained after the application of the Navarra's Test, in which a high level of cohesion was determined with an overall score of 9. The study focuses on the administrative staff who got a 12. This score is categorized as Adequate according to the Navarra's Test.

In this study we analyze the factors that influence group cohesion of the administrative department, using descriptive research and correlation methods. Descriptive research allows knowing which are the factors involved in group cohesion, while correlational method let us realize how they are related.

Tools used in data collection include: interviews with managers and surveys performed to the administrative staff. These tools allow to obtain information necessary for the study. After data collection, they were tabulated and analyzed to know which the variables are, and determine their predominance.

This analysis concluded that factors such as leadership and decision making, group activities, activities in which workers relates to members of other areas, types of interdependence, institutional goals, attractive and similarity between members, are the features that have greater influence on the high level of cohesion, because they had higher positive percentages in relation to other factors, and thus take decisions to strengthen cohesion.

## INTRODUCCIÓN

Las personas tienden a agruparse naturalmente, según Forsyth: “un grupo son dos o más individuos interdependientes quienes se influyen mutuamente a través de la interacción social.” (Gil Rodríguez, 2004), esto es causado por diferentes razones, como la amistad, empatía, proximidad física, intereses similares, o conseguir una meta en común. Por lo tanto un grupo es un conjunto de personas que interactúan e influyen entre sí, pues los motivan intereses grupales y personales, y trabajar juntos para obtenerlos.

Dentro de los grupos existen factores que les permiten perdurar por un periodo de tiempo, como son: conocer los objetivos grupales, el número de miembros, la estructura, la cohesión, etc., generando un mejor desempeño y el logro de la razón de ser del grupo.

Todos los grupos tienen una dinámica propia, que permite conocer el comportamiento de las personas que lo forman, por medio de técnicas y herramientas para saber cómo manejarlo, afianzar sus relaciones y aumentar la satisfacción de sus miembros, y permanecer unidos.

En las organizaciones se manejan principalmente equipos de trabajo, estos son un tipo de grupo donde sus miembros trabajan por una meta en común, manteniendo una estructura organizada, con miembros heterogéneos, que aporten ideas, posean interés por las actividades que realizan, y se identifiquen con la organización.

El tema central de este documento es la cohesión de grupo, es un factor que motiva a los miembros a permanecer en él, se puede generar por diferentes factores como, la atracción que sienten entre sí, satisfacción de necesidades, el interés por las metas planteadas, y poder mejorar el rendimiento, Leon Festinger afirma que la cohesión se consigue por una cuota de interés que debe ser mutua entre los miembros, generado por el atractivo del grupo y el control de recursos que sirve para lograr los objetivos de sus integrantes.

# CAPÍTULO 1

## ANTECEDENTES

### 1.1. Justificación:

El hombre al ser social, precisa de los otros para poder desarrollarse y subsistir, por ello crea y forma parte de grupos, estos son conjuntos de dos o más personas que se reúnen reiteradas veces con un fin específico, el cual determina el comportamiento de los miembros y el funcionamiento del grupo.

Dentro de las organizaciones se maneja el trabajo en equipo como herramienta para mejorar la productividad, los equipos de trabajo son grupos que poseen una meta en común que está alineada con los objetivos institucionales, donde se trabaja de manera conjunta y los resultados son colectivos.

Para comprender la dinámica de un grupo se debe conocer las variables más importantes que lo forman, estas son: los antecedentes del grupo, los objetivos, la atmosfera o clima, los roles, y la cohesión, ya que son herramientas útiles, para comprender y mejorar el funcionamiento del grupo. La variable que vamos a estudiar en el presente trabajo es la cohesión grupal, que ha sido definida como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de determinados objetivos (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998).

Definir el objetivo organizacional, y comunicarlo a todas los trabajadores de la organización, ayuda a que exista un enlace óptimo entre ellos, y mejorar el desarrollo de las tareas, la cooperación, e integración del grupo, y las relaciones humanas más o menos satisfactorias.

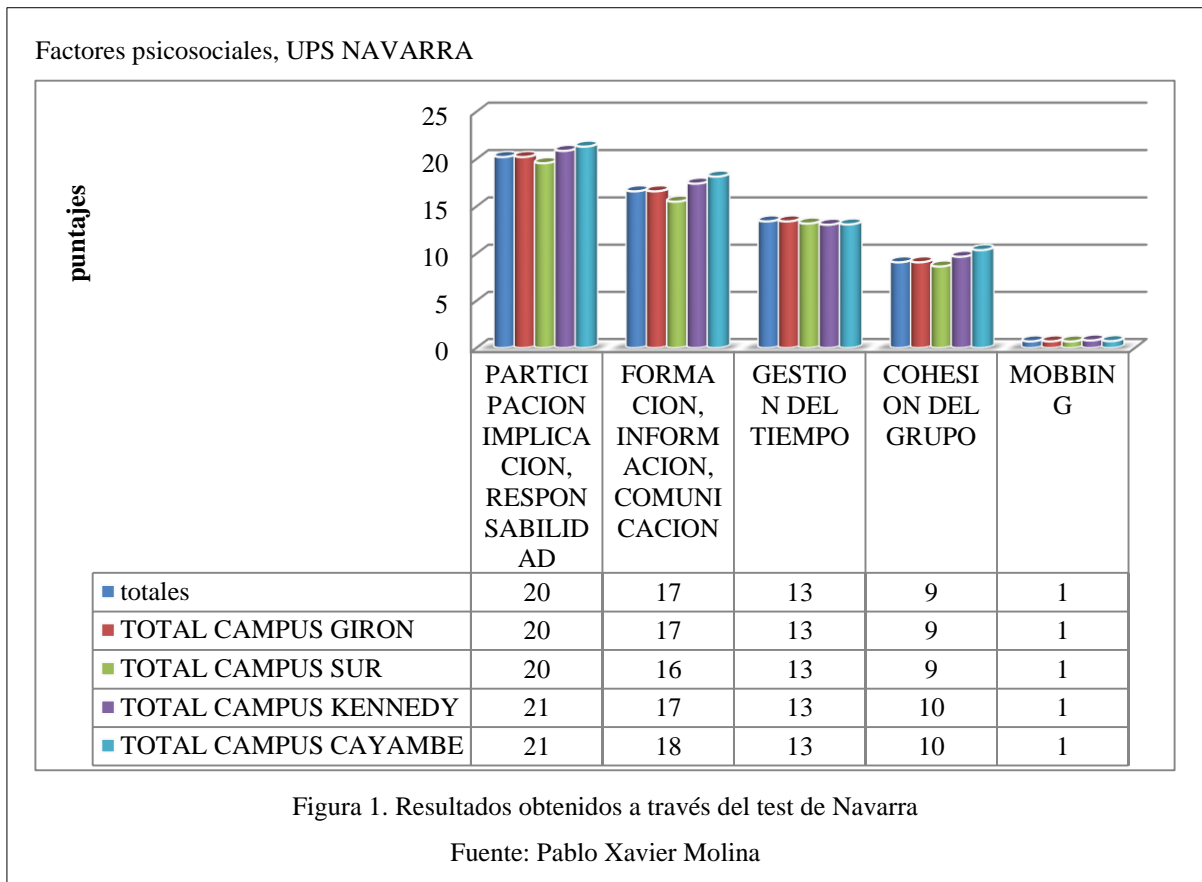
La cohesión se encarga además de proporcionar un mejor aprendizaje, y mayor productividad, mejora las relaciones interpersonales, facilitando un sentido de pertenencia

(Carron y Dennis, 2001), es decir la Cohesión Grupal influye en todos los aspectos organizacionales, y en la manera en como la persona se identifica dentro de la misma.

En la Universidad Politécnica Salesiana se practicó el test de Navarra a todo su personal de Sede Quito, esta herramienta está diseñada para identificar situaciones que por sus características puedan entrañar algún riesgo para la salud del trabajador desde el punto de vista psicosocial (Navarra, 2005), esta batería analiza cuatro variables que son:

- Participación, Implicación, Responsabilidad
- Formación, Información, Comunicación
- Gestión Del Tiempo
- Cohesión De Grupo

Los resultados del test fueron los siguientes:



En la variable COHESION DEL GRUPO se puede observar que se obtuvo una puntuación ADECUADA, obtenido una media de 9, lo que indica que evidencia un alto grado de unión y satisfacción en el personal, al desarrollar sus actividades laborales.

Por ello consideramos relevante para nuestra investigación, analizar cuáles son los factores que influyen sobre la cohesión grupal, y así poder reforzar esta variable en la Universidad Politécnica Salesiana, centrándonos en el personal administrativo sede Quito.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo general

Realizar un estudio de los factores que intervienen en la cohesión de grupo de las áreas administrativas de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un análisis situacional sobre el grado de cohesión de grupo de las áreas administrativas de la U.P.S., sede Quito.
- Generar una herramienta que nos permita estudiar los factores que intervienen en cohesión de grupo del personal administrativo.
- Determinar cuáles son los factores que inciden en la cohesión de grupo dentro del área administrativa en la U.P.S., sede Quito.
- Proponer una herramienta que permita establecer los factores que intervienen en cohesión de grupo del personal administrativo en Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito.

## 1.3. Hipótesis

- La cohesión de grupo se debe a que el personal se identifica con los objetivos de la organización.
- La cohesión de grupo es producto de un adecuado manejo de las políticas institucionales.
- La cohesión de grupo se debe al interés que sienten sus miembros, entre sí.
- La cohesión se debe al interés que les producen las actividades laborales que realizan.

#### 1.4. Variables

- Atractivo de los miembros.
- Similitudes entre los miembros.
- Metas de grupo.
- Tipo de interdependencia entre los miembros.
- Actividades de grupo.
- Liderazgo y toma de decisiones.
- Estructura de grupo.
- Tamaño de grupo.

#### 1.5. Población y muestra

El criterio utilizado para la selección del grupo, se basa en los resultados arrojados por el test de Navarra que fue aplicado a directivos, docentes, personal administrativo y de servicios. Esta herramienta analiza cuatro variables que son: participación, comunicación, gestión del tiempo y cohesión de grupo. La cohesión de grupo, es la fuerza motivante que mantiene al grupo unido, ayudando a la consecución de los objetivos planteados.



Para nuestra investigación tomaremos en cuenta esta última variable, centrándonos en el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito, para conocer cuáles son los motivos que logran la cohesión de grupo.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Grupo

Kisnerman (1971) define al grupo como un conjunto de individuos que interactúan con referencia a un objeto determinado, el individuo es impulsado a pertenecer a un grupo por diferentes motivaciones de carácter impersonal, lograr amigos, necesidad de seguridad, adquirir conocimientos, experiencias, capacitación.

Cartwright y Zander (1971) señala que un grupo es “una serie de individuos que tienen relaciones entre sí, que los hace interdependientes en algún grado significativo. En el grupo no existe autonomía se supone que se pierde el individualismo pero no la libertad”.

Pichón Riviere (1985) citado por (Gil Rodríguez & Alcover de la Hera, 2005) afirmaba que el grupo “es un conjunto restringido de personas que está ligado por constantes espacio temporales, que articulado en su mutua representación interna, se propone en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles”.

Smith (1983) se refiere al grupo como “una unidad que consiste en cierto número de organismos diferenciados, que tienen una percepción colectiva de su unidad y que poseen capacidad para actuar de un modo unitario frente a su medio ambiente”. (Gil Rodriguez, 2004).

Forsyth (1990): “Definimos un grupo como dos o más individuos interdependientes quienes se influyen mutuamente a través de la interacción social.” (Gil Rodriguez, 2004).

Se concluye que grupo es un conjunto de personas que se relacionan e interactúan entre sí, ejerciendo influencia entre sus miembros ya que tienen motivaciones personales para formarlo, y trabajan por un objetivo en común.

### 2.1.1. Características de los grupos

Los autores Malcolm y Knowles (2006) consideran, siete propiedades comunes a todos los grupos:

- Antecedentes: son factores que los grupos pueden tener, como por ejemplo la finalidad del grupo, los horarios de reuniones, las personas que lo componen, etc.
- Comunicación: Es un proceso en el que se trasmite un mensaje entre las personas; este puede ser en forma verbal y no verbal, y mejora la comprensión entre personas y entre grupos.
- Cohesión: es el área donde se encuentran las motivaciones de los individuos para lograr su permanencia dentro del grupo, está determinado por diferentes factores como son: la estimación hacia los integrantes, la admiración profesional, las perspectivas de aprendizaje, entre otros.
- Atmósfera: “comprende el ánimo o sentimientos que se hallan dentro del grupo, esto influye en la espontaneidad de los miembros” (Knowles, 2006) puesto que las conductas del individuo están más o menos establecidas por la manera de percibir el ambiente.
- Normas: Son las reglas que dirigen la conducta de los individuos, su objetivo es lograr una estructura estable para la consecución de los objetivos.
- Metas: es el fin hacia donde se dirigen “las actividades, las tareas están ligadas de alguna forma con los necesidades individuales se alineen a las necesidades

grupales y se satisfagan en forma razonable” (Knowles, 2006), ya que mediante estas se pueda evaluar los logros del grupo.

- Papeles o roles: son las funciones que desempeñan los individuos en un grupo, el rol delimita la conducta de los miembros en el grupo.

## 2.1.2. Tipos de grupo

### 2.1.2.1. Grupos de Cooley:

- Primario: está conformado por los miembros de la familia, la interacción es directa es decir se comunican cara a cara, además existe confianza entre ellos, se protegen y ayudan entre todos sus integrantes.
- Secundario: se refiere al entorno laboral, a todas aquellas personas con las cuales conviven diariamente pero con pocos vínculos sentimentales, su contacto es directo e indirecto pero no tienen confianza como en el grupo primario (Knowles, 2006).

### 2.1.2.2. Grupos naturales y artificiales:

- Naturales: están formados por personas que tienen intereses similares, como por ejemplo los amigos.
- Artificiales: se agrupa por obligación para cumplir con una tarea, o un trabajo en equipo, aquí por lo general no existe la amistad, sino compañerismo.

#### 2.1.2.3. Grupos formales e informales:

- Formales: lo constituyen las personas del entorno laboral, para lograr objetivos entre los miembros.
- Informales: no están directamente controlados por la organización, aunque lo conforman compañeros de trabajo, se agrupan por afinidad.

#### 2.1.2.4. Grupos abiertos y cerrados:

- Abierto: estos grupos admiten a varios tipos de personas, no toman en consideración características como edad, estatus social, etc. Su funcionamiento tiene como finalidad la interacción entre todos, por su interés en común.
- Cerrado: estos grupos por lo general son más selectivos, pues solo admiten personas que cumplan los requisitos preestablecidos.

#### 2.1.2.5. Grupos temporales y permanentes:

- Temporales: se forman para cumplir un objetivo determinado, y tienen un tiempo determinado de permanencia, finalizado este periodo se desintegran.
- Permanentes: son grupos de personas que deliberadamente coordinan sus esfuerzos permanentemente, con el fin de realizar una actividad de trabajo previamente establecida.

#### 2.1.3. Estructura de un grupo

Es el modo de configuración y establecimiento de un grupo, facilitando la interacción y eficacia. Según Blanco y Fernández Ríos 1985 citado por (Gil Rodríguez & Alcover de la

Hera, 2005) todo grupo requiere cierto orden y distribución respecto a las partes que lo conforman, para establecerlo se necesita una estructura, con la que pueda desempeñarse adecuadamente.

La estructura grupal permite a sus miembros conocer su posición y rol, marcando sus conductas, tareas, etc., lo que facilita la consecución del objetivo. Es un medio para comprender su dinámica, pues “permiten situar a los miembros de un grupo en relación con otros” (Roda Fernández, 2005) identificando las relaciones entre ellos, y configurando sus roles para formar parte y permitir que funcione adecuadamente.

Por lo tanto la estructura grupal se caracteriza por:

- Estar presente en todo tipo de grupo.
- Ser estable.
- Facilitar la interacción, la eficacia y comunicación.

#### 2.1.3.1. Tipos de tareas grupales:

- Tareas aditivas: son las actividades que se realizan de manera individual, pero que sumadas contribuyen al desempeño grupal.
- Tareas combinadas: también llamadas conjuntas, donde el trabajo se modifica para estar al nivel de capacidades del trabajador menos eficaz.
- Tareas disyuntivas: donde el desempeño del grupo se basa en la persona más eficaz que posee, este tipo de tareas son útiles al tomar decisiones, ya que la responsabilidad principal recae en un miembro.

### 2.1.3.2. Tipos de relaciones intergrupales:

- Elección sociométrica: una persona escoge a otra para formar un grupo, según una actividad predeterminada, por lo tanto se elige a una persona para una situación y en otro momento, se selecciona a otra. Manteniendo el equilibrio entre los valores personales, atracción interpersonal, y estimación de las actividades.
- Comunicación entre los miembros: la capacidad de comunicación entre los miembros determina la facilidad de formar una relación entre ellos, e influye en aspectos grupales. Para así crear espacios de relación, donde la interacción de las personas genere nuevos significados compartidos. (Gil Rodríguez & Alcover de la Hera, 2005)
- Poder ejercido: la estructura de poder entre los miembros está ligado al nivel de influencia que tenga en determinadas situaciones, ya que en un momento dado se puede ejercer poder sobre un miembro del grupo, y en otras situaciones no, o se lo ejerce de manera distinta.
- Interdependencia de la tarea: es el nivel de cooperación entre las actividades realizadas entre los trabajadores.

Entre los elementos fundamentales de la estructura grupal encontramos el estatus y roles de los miembros:

### 2.1.3.3. Estatus

Es la posición que cada individuo tiene dentro del grupo, son los derechos y deberes de los miembros, así como la percepción que tienen entre sí. Esta apreciación se relaciona al prestigio, jerarquía, influencia, estima, etc., de las personas que lo integran.

El estatus, al ser parte de una estructura estable, no depende de la persona que lo interpreta, sino de la función que desempeña, es decir que “el proceso social es anterior al sujeto y se encuentra regulado por ciertas normas y valores explícitos o implícitos que en lo fundamental no son voluntarios, sino impuestos (Roda Fernández, 2005, pág. 195)”. La manera de adquirir el estatus es al influir en los miembros cuando realizan su tarea.

La interacción de los miembros define el estatus en cada uno de ellos, con sus respectivos roles, y funciones, las personas con un alto nivel de estatus son influyentes y poseen un mejor autoconcepto que los estatus en nivel bajo. (Gil Rodríguez & Alcover de la Hera, 2005)

#### 2.1.3.4. Roles

El rol son los derechos y responsabilidades que las personas desempeñan dentro del grupo, es la manera como se ejerce el estatus. Deben ser aceptadas y consensuadas por el mismo, por lo general los miembros toman estos roles de manera natural, en base a su personalidad, sino es así, los líderes de grupo deben designarlos.

Según Thibaut y Kelley (1959) “el rol es un conjunto de normas que se aplica al miembro de un grupo cuando se relaciona con otros o cuando se manifiesta en relación con un problema externo” (Gil Rodríguez & Alcover de la Hera, 2005).

Para que esto se cumpla existen normas, que son reglas creadas para delimitar las conductas de los miembros y que sean predecibles, reduce la inseguridad y guía a la conducta, facilitando la interacción, y manteniendo los roles aunque los integrantes cambien.

Las pautas de conductas se convierten en normas cuando prevalecen los miembros que las aprueban, según Sherif existe un rango de conducta tolerable, cuanto más importantes son las consecuencias de las conductas para el grupo, el rango de conducta tolerable es reducido.



Bales (1950) citado por (Gil Rodríguez & Alcover de la Hera, 2005) destacó dos funciones de grupo: la función de tarea y la de mantenimiento, estas determinan las conductas que se debe realizar para que el grupo logre sus objetivos, y mantengan relaciones laborales adecuada.

#### 2.1.4. Dinámica de grupo

La dinámica de grupo es considerada como la naturaleza interna de los grupos, ya que estudia el comportamiento grupal y de las personas que lo integran. Mediante un conjunto de conocimientos, técnicas y herramientas que permiten saber cómo manejarlo, afianzar sus relaciones y aumentar la satisfacción de sus miembros.

Las teorías sobre dinámica de grupo intentan explicar a través de leyes los fenómenos que existen entre los miembros del grupo como el cambio, la cohesión, la coerción, la estabilidad o la inestabilidad.

##### 2.1.4.1. Teorías de la formación de grupos

###### 2.1.4.1.1. Teoría clásica de George Homans

Está basado en tres elementos fundamentales, “actividades, interacciones y sentimientos (Luthans, 2008)” que interactúan y se relacionan entre sí. A partir de las actividades grupales, existirá más interacciones y surgirá sentimientos más fuertes entre ellos. Estos sentimientos provocarán que los miembros quieran interactuar y desarrollar actividades juntos.

#### 2.1.4.1.2. Teoría del equilibrio

Las personas forman grupos, por “actitudes similares (Luthans, 2008, pág. 308)” hacia un objetivo común. Se formaran grupos debido a las actitudes y valores comunes, y se esforzaran por mantener un equilibrio entre estas actitudes, pues si surge un desequilibrio, la relación entre ellos puede terminar.

Existen otras razones para formar grupos dentro de una organización, principalmente para satisfacer necesidades de seguridad, sociales o económicas, por ejemplo al unirse a un grupo, las personas pueden sentirse seguras dentro de la organización , ya que sienten apoyo de los otros miembros, pueden unirse para denunciar malos tratos, pedir mejoras en las instalaciones, etc. se puede formar equipos de trabajo, o proyectos, que tengan incentivos económicos, pedir alzas salariales, etc. y por al sentirse parte de un grupo, mejora el comportamiento organizacional, y eficacia del individuo.

#### 2.1.4.2. Desarrollo de grupos

A continuación se presentan una las etapas en la formación de grupos:

- **Formación:** en esta fase se analiza la causa que originó que el grupo, ya que una vez reunidos los miembros, comenzaran a relacionarse y estructurarse, definiendo estatus y roles.
- **Estabilidad:** una vez formado el grupo, buscara mantener su identidad y unión, en este momento busca estabilidad, pero no significa que su dinámica permanezca rígida, ya que “por el contrario, exige la autoadaptación y la transformación del medio ambiente” (Rodríguez Roja, 2011), para mantenerse estable, debe adaptarse constantemente a las exigencias internas y externas.

- Cambio: los grupos no son entes aislados, siempre estarán influenciados por cambios externos e internos, lo que alterara algunas de sus características, como por ejemplo sus miembros, relaciones, actitudes, normas, etc.
- Desempeño: aquí se desempeñara con toda su capacidad, desarrollando sus actividades con el fin de conseguir las metas planteadas.
- Desintegración: surge cuando la causa que los unía ha terminado, existen varios factores para esto como:
  - El líder no es aceptado por los otros miembros del grupo.
  - El rol y estatus no son aceptados por los miembros.
  - Existen dificultades para resolver problemas.
  - No existe buena comunicación.
  - No existe una buena alineación entre los objetivos organizacionales y los personales.
  - Al realizar las actividades, estas resultan monótonas (Gil Rodríguez & Alcover de la Hera, 2005)

#### 2.1.5. Equipos de trabajo

##### 2.1.5.1. Diferencia entre grupos de trabajo y equipos de trabajo

Los grupos de trabajo, son conjuntos de personas que interactúan, con el fin de transmitir información y decidir lo que debe realizarse, para cumplir con sus responsabilidades. La productividad se debe a la suma de contribuciones de cada miembro.

El equipo de trabajo, es un grupo donde el trabajo de los individuos logra un desempeño superior al que obtiene con la suma de las contribuciones individuales, es decir crean una sinergia positiva por medio del esfuerzo de sus integrantes.

Por esto el uso de los equipos en las organizaciones genera condiciones necesarias para lograr mejores resultados sin incrementar los insumos. A continuación se presenta una tabla que resume estos aspectos:

Tabla 1.  
Diferencias entre grupos y equipos

Grupo	Equipo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen un solo líder.</li> <li>• Cada miembro tiene responsabilidad individual sobre su trabajo.</li> <li>• El grupo de trabajo no tiene un propósito específico.</li> <li>• Los resultados de trabajo son individuales.</li> <li>• Existe indicadores de eficacia indirecta.</li> <li>• En el grupo se delega las funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen papeles de liderazgo compartido.</li> <li>• Los miembros tienen responsabilidades individuales y compartidas en el equipo.</li> <li>• El equipo de trabajo tiene un propósito específico.</li> <li>• Los resultados del trabajo son colectivos.</li> <li>• Existe indicadores de eficacia directa.</li> <li>• En el equipo se realiza las funciones en conjunto.</li> </ul>

Nota: Pamela Ibarra y Karen Rivera (Luthans, 2008)

#### 2.1.5.2. Tipos de equipo

Los tipos de equipo según Chiavenato (2010) son:

- Equipos para resolver problemas

Es el equipo donde sus integrantes, exponen sus ideas para mejorar métodos y procesos de trabajo, pero no pueden implementarlos de manera independiente.

- Equipos de trabajo autodirigidos

Son equipos responsables de su funcionamiento, poseen la capacidad de toma de decisiones, solucionar problemas y hacerse cargo de los resultados, los empleados realizan trabajos interdependientes asumiendo muchas de las responsabilidades de sus

supervisores, planificando y programando el trabajo que se va a realizar, controlando el ritmo de trabajo, etc. Tienen resultados positivos en la satisfacción laboral y productividad.

- Equipos transfuncionales o interfuncionales

Son equipos conformados por trabajadores de igual jerarquía y diferentes áreas que se agrupan para llevar a cabo una tarea, con esto las personas pueden transmitir información, aportar ideas novedosas, solucionar conflictos, y llevar a cabo proyectos, pero se necesita desarrollar la confianza y el trabajo en equipo. Para mejorar estos equipos se debe:

- Escoger cuidadosamente a los miembros.
- Establecer la meta del equipo.
- Asegurar que los miembros conozcan el funcionamiento del grupo.
- Mantener una interacción eficaz entre los miembros.
- Conseguir resultados visibles que motiven al equipo. (Luthans, 2008)

- Equipos virtuales

Como indica su nombre, utilizan la tecnología de computación para que los integrantes se puedan congregan, “son grupos de personas que trabajan de manera interdependiente con un propósito compartido a través del espacio, tiempo y los límites de la organización, usando la tecnología para comunicarse y colaborar (Luthans, 2008, pág. 322)” las personas al estar conectadas por medio del internet, comparten información y trabajan juntas. El éxito de estos equipos radica en seleccionar la herramienta correcta según la necesidad. Por esto las tecnologías sincrónicas, permiten interactuar en tiempo real a los miembros como por ejemplo video chat; y las tecnologías asincrónicas se usan cuando la interacción no debe ser necesariamente en tiempo real, principalmente en tareas sencillas, como por ejemplo correo electrónico, blogs, pagina web, etc.

### 2.1.5.3. Factores que determina que un equipo sea exitoso

Los componentes que se vinculan de manera relevante con el desempeño de un equipo son:

- Recursos adecuados.
- Liderazgo y estructura.
- Clima de confianza.
- Evaluación de desempeño y sistemas de recompensas.

### 2.1.5.4. Composición del equipo

- Aptitud de los miembros

Un equipo necesita diferentes personas que posean aptitudes técnicas, aptitudes para resolver problemas y tomar decisiones, y aptitudes personales, para poder desempeñar sus funciones, poseer un nivel elevado de aptitudes hace que el equipo tenga mayor adaptabilidad a los cambios.

- Personalidad de los miembros

La personalidad interviene directamente en el comportamiento de los empleados, dentro de los equipos, por ello se debe seleccionar cuidadosamente a los miembros que van a desempeñar los roles dentro del equipo.

- Asignación de roles

Al seleccionar a los miembros del equipo se debe tener en cuenta las necesidades que este posee, y esta se la realiza basándose en las aptitudes, preferencias y conocimientos de las personas que van a formar parte de él.

- Diversidad de los miembros

Es importante tener en consideración que la diversidad de los miembros de un equipo no siempre es positiva, en su desempeño, por ello es importante centrarse en sus similitudes y no en sus diferencias y mantener una comunicación efectiva.

- Tamaño de los equipos.

El tamaño del equipo para asegurar su eficacia debe tener de cuatro a nueve miembros, ya que “un mínimo de cuatro a cinco individuos es suficiente para aportar una diversidad de visiones, y aptitudes y los problemas de coordinación se incrementan de forma geométrica con el número de miembros (Robbins & Judge, 2009, pág. 180)”, mientras más miembros existen en un grupo, la cohesión disminuye y se dificulta la coordinación del equipo.

- Preferencia de los miembros

Al seleccionar a una persona para que forme parte del equipo se debe tener en cuenta las preferencias individuales del trabajador, su personalidad, así si este prefiere estar dentro del equipo su rendimiento será mayor, en comparación a otro empleado que no se sienta satisfecho de trabajar en un equipo.

- Proceso de los equipos

Los equipos deben establecer metas específicas, y compromiso de los miembros para alcanzarlas, evitando la pereza social, ya que en actividades donde no se evidencia la contribución de cada miembro, se crea la tendencia de que no todos se esfuercen al mismo nivel.

- Propósito y plan común

Tener un propósito y plan común guía a los equipos, genera compromiso con la finalidad del grupo, y la planeación origina que se lleve a cabo el plan de manera óptima, el propósito es más grande que las metas específicas.

- Metas específicas

Las metas que se proponen deben ser medibles, realistas, y específicas para que un equipo sea exitoso, ya que esto “facilita la comunicación clara y también ayuda a los equipos a mantenerse centrados en la obtención de resultados (Robbins & Judge, 2009, pág. 181)”, crea un mejor desempeño, y cumple la finalidad del equipo.

- Eficacia del equipo

Se llama eficacia de equipo a “la confianza que sienten los equipos en sí mismo y al pensamiento de que van a triunfar (Robbins & Judge, 2009, pág. 181)”, los triunfos grandes o pequeños proporcionan a los miembros confianza, ya que pensarán que sus esfuerzos los llevarán a conseguir un éxito.

Es importante capacitar a los integrantes ya que entre más desarrolladas tengan sus aptitudes tendrán mayor probabilidad de desarrollar su confianza y conseguir sus logros.

- Modelos mentales

“Los equipos eficaces tienen modelos mentales exactos y comunes: conocimientos y creencias sobre la forma de hacer su trabajo (Robbins & Judge, 2009, pág. 182)”, estos modelos deben tener similitud entre los integrantes del equipo, ya que si tienen ideas similares para realizar el trabajo, evitan discusiones y se evitan tensiones.



- Pereza social

Los equipos deben tomar en cuenta la contribución personal de cada miembro y del equipo en general en las actividades que realizan, así se evita la mala distribución de tareas, sin sobrecargar o aligerar las actividades a unos u otros miembros, ya que su responsabilidad no solo es individual sino como equipo.

## 2.2. Cohesión grupal

### 2.2.1. Cohesión

Según la Real Academia de la Lengua, cohesión significa, la Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas (RAE, 2001).

### 2.2.2. Enfoques explicativos sobre la cohesión de grupo

Dentro de la cohesión de grupo existen diversas definiciones, pero se ha tomado como referencia a los siguientes autores.

Para Kurt Lewin (1952) “la cohesión es el resultado de fuerzas que intervienen sobre las personas que quieren permanecer en el grupo, las mismas que dan determinadas características al grupo, y a sus integrantes. Estos componentes surgen de lo atractivo del grupo y de sus miembros.” La cohesión grupal se refiere al grado en que sus integrantes quieren pertenecer a él, contribuye a potenciar y dar vitalidad a un grupo, además de aumentar el sentido de pertenencia para quienes lo integran (Gil Rodríguez & Alcover de la Hera, 2005, pág. 216).

Sherif (1967) indica que para que exista cohesión “es necesaria la dependencia mutua, para que se logren objetivos comunes, esta estructura se basa en relaciones de rol y reglas compartidas” (Gil Rodríguez & Alcover de la Hera, 2005, pág. 216).

Dorwin Cartwright (1972, pág. 109) describe a la cohesión de grupo, como “el resultado de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo,” además considera que es el nivel en que los miembros desean permanecer dentro del grupo.

Para Hogg, (1987) los factores que incrementan la atracción interpersonal entre los integrantes del grupo incrementarán también la cohesión grupal. Entre los factores cabe mencionar la proximidad, el atractivo físico, la semejanza latitudinal y la reciprocidad (Gil Rodríguez & Alcover de la Hera, 2005).

Para Aamodt (2010) la cohesión “es el grado en el que los miembros de un grupo se agradan y confían mutuamente, para lograr una meta de equipo y comparten un sentimiento de orgullo grupal”.

Para esta investigación se seguirá la línea teórica de Leon Festinger (1950) que define a la cohesión como las fuerzas motivantes, que actúan sobre los miembros para que estos permanezcan en el grupo, lo que se consigue gracias a la exigencia de una cuota de atracción que debe ser mutua entre los miembros, esto se logra con el atractivo del grupo y el control de recursos o grado en que el grupo sirve para procurar los objetivos de sus integrantes.

Un grupo mejorara la cohesión manteniendo a sus miembros estables, en comparación de otros que mantienen una alta rotación, de igual forma, la unión de grupo mejora al conocerse entre sus miembros.

### 2.2.3. Membresía hacia el grupo

Es el término para referirse a personas que forma parte de una organización, o la condición de los mismos en la organización.

### 2.2.3.1. Membresía múltiple

Una persona puede ser parte de varios grupos, ya que siempre se relaciona con los otros y estas pueden ser compatibles, o pueden generar problemas, ya que si en cada uno hay valores distintos esto puede presionar al individuo, aunque por lo general las personas tienden a evitar este tipo de presiones y se involucran en grupos afines.

Según Killian “las lealtades sobrepuestas y las presiones cruzadas puede resultar en un conflicto para el individuo cuando se ven forzado a escoger entre aquellas en una emergencia (Cartwright & Zander, 1972)” esta enfrenta la persona a tomar una complicada decisión entre uno de los dos grupos, y escogerá al que sea más importante para él.

Las personas trabajan eficientemente en los diferentes grupos, ya que muchas veces no se dan cuenta de estas contradicciones y siguen los parámetros cada uno grupo.

Likert afirma “que una organización funcionará mejor cuando su personal funcione no como individuo, sino como miembros de grupos de trabajo, sumamente efectivos que tengan metas de producción alta” y para esto se les debe agrupar con personas de membresías sobrepuestas por ejemplo el superior de un grupo es subordinado en otro.

### 2.2.4. La atracción por la cual las personas forman el grupo:

- Cohesión por atracción: interés que genera el grupo por lo atractivas que son las actividades, ideas o metas que estos persiguen. Este interés no está relacionado únicamente a las particularidades del grupo, sino más bien por cómo estas características se relacionan con los intereses y necesidades personales.

Los motivos por los que el grupo puede ejercer dominio son las gratificaciones emocionales, como lazos de amistad, la compañía etc. “La atracción que da lugar primero a la cohesión y más tarde a la capacidad de presión, puede ser una

atracción respecto a personas y las tareas que tiene el grupo (Blanco, Caballero, & De la Corte, 2005, pág. 194).” Esta influencia puede llevar a la igualdad de tareas y de pensamientos sobre algo específico.

- Cohesión por atracción interpersonal: mantenerse unido por el interés y atractivo de sus miembros entre sí.
- Cohesión por la meta: deseo de permanecer en el grupo, para conseguir objetivos, que resultarían difícil de conseguir de manera independiente.

#### 2.2.5. Factores para la Cohesión grupal

##### 2.2.5.1. Atractivo de los miembros:

Las personas sentirán mayor atracción al grupo, por el interés que generen sus miembros. Para Lott y Lott citado por (Cartwright & Zander, Dinámica de Grupo, 1971, pág. 116), la atracción es “esa propiedad de grupo inferida del número y la fuerza de actitudes positivas mutuas entre miembros del grupo.” Si existe una cantidad mayor de interacción entre los miembros, será mayor el nivel de agrado entre ellos.

##### 2.2.5.2. Similitudes entre los miembros:

Festinger, argumenta que una persona estará interesada por otros con opiniones y acciones parecidas a ella. Por lo tanto, “la similitud respecto a valores, interés, actitudes y creencias, que son importantes para los miembros del grupo, por lo común eleva la similitud (Cartwright & Zander, Dinámica de grupos, 1972, pág. 117).” Mientras más semejanzas tengan las personas entre sí, mayor será su grado de atracción.

#### 2.2.5.3. Metas de grupo:

Una meta es “un objetivo de desempeño que un individuo o grupo trata de lograr en el trabajo (Luthans, 2008, pág. 359).” Estas motivan a los empleados, ya que les determina a donde quieren llegar; varían según cada equipo pues poseen características particulares. Toman importancia ya que guían el comportamiento de las personas hacia lo que se quiere conseguir, provocando que actúe y piense de manera necesaria para alcanzarlas. Las metas deben ser claras, específicas y medibles, para cada miembro, para que no surja ningún tipo de desacuerdo, que afecte la unión.

#### 2.2.5.4. Tipo de interdependencia entre los miembros:

Fijada la meta grupal, los miembros se esforzaran por alcanzarla, cooperando entre sí, complaciéndoles la contribución de otros en favor de la meta.

#### 2.2.5.5. Metas institucionales u organizacionales:

“Es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr (Daft, 2011, pág. 58)” es decir hacia donde deben dirigirse los actividades organizacionales, esto influye en la manera en la que se estructura la institución.

Debe existir una concordancia entre las metas generales y las metas específicas, deben ser medible y lo suficientemente retantes, para motivar a los empleados, pero también deben ser alcanzables para evitar la frustración de los mismos, los gerentes de las diferentes áreas son los que valoran y determinan las metas.

#### 2.2.5.6. Políticas institucionales:

Son lineamientos que definen las formas de estar de los trabajadores dentro de la organización. Según Chan y Roseen (2003) “Es un conjunto de conductas de interés que los empleados utilizan para aumentar la posibilidad de obtener resultados positivos

(Aamodt, 2010, pág. 564).” Existen dos tipos de políticas: las positivas, estas son comportamientos que generan resultados positivos en la persona y organización, mientras que las negativas son actos de manipulación para alcanzar un beneficio propio a costa de la organización, lo que genera insatisfacción, rotación y bajo desempeño.

#### 2.2.5.7. Actividades de grupo:

Los miembros encuentran atractivo al grupo por las actividades que realizan, estas influyen en la manera como el miembro percibirá, unirá y mantendrá en el grupo. Por ejemplo, “si algún empleado se le asigna una tarea que le resulte complicada, reducirá su satisfacción laboral y su nivel de membresía”. (Cartwright & Zander, 1972)

#### 2.2.5.8. Intereses en actividades laborales:

La motivación y el grado de satisfacción de los trabajadores depende, de lo que ellos quieren y esperan de su trabajo y lo que realmente obtienen, si entre esto hay una brecha muy grande disminuyen los niveles en que el trabajador se siente a gusto, para evitar estos problemas se debe proveer a los solicitantes información verídica sobre el puesto que van a ocupar. (Cartwright & Zander, 1972)

- Características laborales: según la teoría de las características laborales, los trabajadores que tengan cargos significativos, que tengan autonomía en su trabajo, y que sean retroalimentados permanentemente estarán motivados.
- Necesidades, deseos, valores: si existe una diferencia entre necesidades, deseo y valores que tiene el empleado y lo que le ofrecen en el trabajo influye en el agrado que siente por las tareas que realiza, y lo que le motiva a realizarlas. (Aamodt, 2010).

#### 2.2.5.9. Liderazgo

El liderazgo es una de las características personales más solicitadas en la actualidad, Chiavenato (2001) describe al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.” El líder debe tener la capacidad de influir sobre las otras personas para que realicen determinadas tareas, y así conseguir los objetivos planteados.

El liderazgo es un componente importante del desempeño grupal, según el manejo que tenga el líder sobre el grupo, su desempeño será en mayor o menor medida eficaz.

- Estilos de liderazgo

Según Luthans (2008) existen tres tipos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático

Es un liderazgo unidireccional y ascendente, existe un énfasis en el líder, él dirige el trabajo, fija las tareas, técnicas, etc., del grupo, la toma de decisiones se la realiza sin participación de los miembros.

- Liderazgo democrático

Es un tipo de liderazgo más participativo, dentro del grupo se debate aspectos relevantes, aunque la decisión final la toma el líder; por ello, se decide internamente la división del trabajo, las técnicas que se usaran, los miembros del grupo, etc. existe cercanía a los miembros, él se convierte en un consejero, orientador y guía para los otros.

- Liderazgo liberal

Es mínima la participación del líder, delega la toma de decisiones a los miembros del grupo, no dirige, ni retroalimenta. Existe libertad dentro del grupo, los miembros toman las decisiones, decide las tareas a realizar, elije a sus miembros, etc.

- Modelo cognitivo social del liderazgo.

Este modelo es más global, analiza tanto las características del líder como de los subordinados, “los seguidores participan activamente en el proceso y, junto al líder se concentran en los comportamientos propios y mutuos, las contingencias ambientales y sus cogniciones, como la auto eficacia (Luthans, 2008, pág. 427)” existe una relación interactiva entre el líder y los seguidores, los dos trabajan conjuntamente para mejorar el trabajo

#### 2.2.6. Cohesión de grupo según manual de Navarra

Dentro del Manual del test de Navarra se describe a la cohesión como “el patrón de estructura de grupo, de las relaciones que emergen dentro de los miembros del grupo, la influencia de la cohesión en el grupo se manifiesta en una mayor o menor participación de sus miembros y en la conformidad hacia la mayoría” (Lahera, 2005). Esta variable contiene cuatro aspectos que son:

##### 2.2.6.1. Clima social

Clima se refiere a “las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (Anzola, 2003). Es decir las percepciones que tienen los empleados sobre su organización



Según Méndez Álvarez (2006) clima organizacional “es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables como son: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación, que dirigen su creencia, percepción, grado de participación y actitud; lo que determina su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. El clima social son todas las características que influyen en la percepción del social de los trabajadores.

Con esto se concluye que clima social está constituido por las diversas apreciaciones que tiene los trabajadores acerca de los diferentes factores que conforman el ambiente organizacional.

#### 2.2.6.2. Manejo de conflictos

Conjunto de procedimientos y estrategias para mejorar las tareas y las relaciones entre los miembros de la organización. Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas, más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto (Folberg, 1996).

El manejo de conflictos apunta, en lo posible, a las causas, por ello las técnicas son más útiles mientras solucionen de mejor manera el conflicto, este debe tener una mayor aceptación por parte de los involucrados, hay que apreciar los conflictos como “forjadores del carácter, estímulos para el desarrollo, promotores de cambio y progreso” (Vargas Mendoza, 2009), es decir hay que concebir el conflicto como algo positivo, y natural entre los trabajadores, y conocer las técnicas para resolverlo cuando se presente.

### 2.2.6.3. Cooperación

Trabajo en común, realizado por un grupo de personas hacia un objetivo compartido, donde, en una situación cooperativa, los miembros del grupo poseen una posición relativamente igual a los otros. Aquí se aplican métodos que facilitan la consecución de los objetivos. Un grupo cooperativo genera una sinergia integral, donde el movimiento o la mejora de un miembro, provoca que los otros hagan lo mismo.

Existen 4 condiciones necesarias para la cooperación:

- Una superposición de deseos.
- Una probabilidad de futuros encuentros con el mismo individuo.
- Recuerdos positivos de anteriores encuentros con ese individuo.
- Un valor asociado con futuros resultados. (Berjes, 2011)

### 2.2.6.4. Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo son las “propiedades simbólicas de los espacios de trabajo (Alcover de la Hera, Martínez Iñigo, Rodríguez, & Domínguez Bilbao, 2004, pág. 85).” Condiciones que se viven dentro del entorno laboral e influye en el comportamiento laboral, la cantidad y calidad de trabajo de las personas. Tiene relación con los subsistemas tecnológico, humano, gerencial, financiero, etc., para mejorar la eficacia de las organizaciones.

Estas propiedades deben ser percibidas por los individuos y “son creados o generados con una determinada intención o con la pretensión de alcanzar algún objetivo (Alcover de la Hera, Martínez Iñigo, Rodríguez, & Domínguez Bilbao, 2004, pág. 325)” es decir se estructura un ambiente idóneo con el fin de mejorar el rendimiento de los miembros, estos afectan en las conductas, actitudes y emociones.

En grupos formales o informales el espacio físico influirá en su comportamiento entre miembros y con otros grupos, en los niveles de comunicación, el liderazgo, y el rendimiento, por ejemplo los puestos cercanos, influirá en la creación de grupos informales, que desarrollaran relaciones en base a su identificación mutua.

Si este resulta adecuado y en cierto punto personalizado para los miembros, las personas podrán expresarse e identificarse con la institución, ya que al sentir un espacio como propio, mejorara la satisfacción.

#### 2.2.7. Estatus grupal

“Cuanto mayor sea el estatus de grupo, mayor será su cohesión; un grupo puede volverse más cohesivo aumentando el estatus grupal. En realidad el grupo no debe tener un alto estatus, pero es importante que sus miembros creen que lo tienen (Aamodt, 2010, pág. 482).” Como ya se describió antes, es la manera en cómo se perciben.

Intervienen en el estatus grupal los líderes, ya que procuran generar una mejor imagen con un alto estatus, principalmente creando la idea que es difícil ser parte de este y las actividades que aquí realizan son especiales. Una vez dentro del grupo, la persona será especial, y unirá en mayor medida a sus compañeros al considerarlos especiales también.

#### 2.2.8. Consecuencias de la cohesión de grupo

- Mantención de la membrecía

Lo atractivo de las membrecía es una fuerza que ejerce sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. Según Thibaut y Kelley “la atracción de una persona con el grupo depende de cómo se relaciona el nivel de resultados esperados en la membrecía con el nivel de comparación (Cartwright & Zander, Dinamica de grupos investigacion y teoria , 1972),” pero esta atracción no siempre se relaciona con que un individuo se quede en un grupo.

Por ello usaron el término Nivel de comparación de alternativas, donde las personas permanecen en el grupo cuando el grado de resultados está por encima del nivel de comparación de alternativas.

- Poder del grupo sobre los miembros

Festinger afirma que la cantidad de fuerza que el grupo puede ejecutar sobre el miembro contra sus propias fuerzas, no puede sobrepasar la fuerza que deriva y actúa sobre este para que se quede en el grupo, ya que ante esta presión los miembros abandonarían el grupo.

Mientras que Thibaut y Kelley afirman que una persona depende en mayor medida del grupo cuanto más sobrepase su nivel de resultados, esperados de la membresía, el nivel de comparación de alternativas, y que el poder que ejerce el grupo sobre un miembro está relacionado con la dependencia de estos factores.

- Participación y lealtad

Al mejorar el nivel de cohesión, existe mejor comunicación, y participación en actividades grupales ya que los miembros se influyen entre sí, y hay bajo nivel de ausencias.

- Consecuencias personales

Para Julián Bishop y Fiedler la competencia de intergrupos desarrolla la cohesión y la autoestima, además con esto desciende la ansiedad entre los miembros ya que las relaciones entre estos son mejores, y por ello cada uno tiene más fe y confianza en sí mismo y en el grupo.

Para Pepione y Reichling a mayor unión, mayor seguridad entre los miembros, reduce la ansiedad y eleva la autoestima.

### 2.3. Universidad Politécnica Salesiana

La Universidad Politécnica Salesiana fue creada el 4 de agosto de 1994, y en Octubre del mismo año inició sus actividades de educación superior, teniendo en cuenta los problemas de educación por los que atravesaba el país, como la necesidad de formar excelentes profesionales, relacionar la tecnología con la educación, permitiendo de esta manera crear investigaciones y solucionar problemas sociales.

#### 2.3.1. Misión

“La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana (Salesiana, 2015) va orientada a jóvenes de sectores populares, busca la formación de ciudadanos íntegros y excelentes cristianos, que posean habilidades académicas que aporten en el desarrollo de la sociedad.

#### 2.3.2. Visión

Ser una institución que sea un referente en “la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica”, (Salesiana, 2015) que por su nivel académico tenga un reconocimiento social, y por si influencia en lo intercultural.

#### 2.3.3. Razón de ser

La U.P.S., propone una formación profesional, que es evaluada por la comunidad académica y el mercado laboral, posee valores que la identifican como son “la responsabilidad social, el respeto por la persona, la valoración de la diversidad, el compromiso político y el trabajo como mecanismo de institución social” (Salesiana, 2015).

En la institución las relaciones interpersonales son de confianza y respeto, el concepto que se tiene del ser humano es según los valores del evangelio, y en estos lineamientos se basan las investigaciones, la forma en que se vinculan a la sociedad, su ayuda comunitaria y poder brindar excelencia academia a las clases sociales bajas.

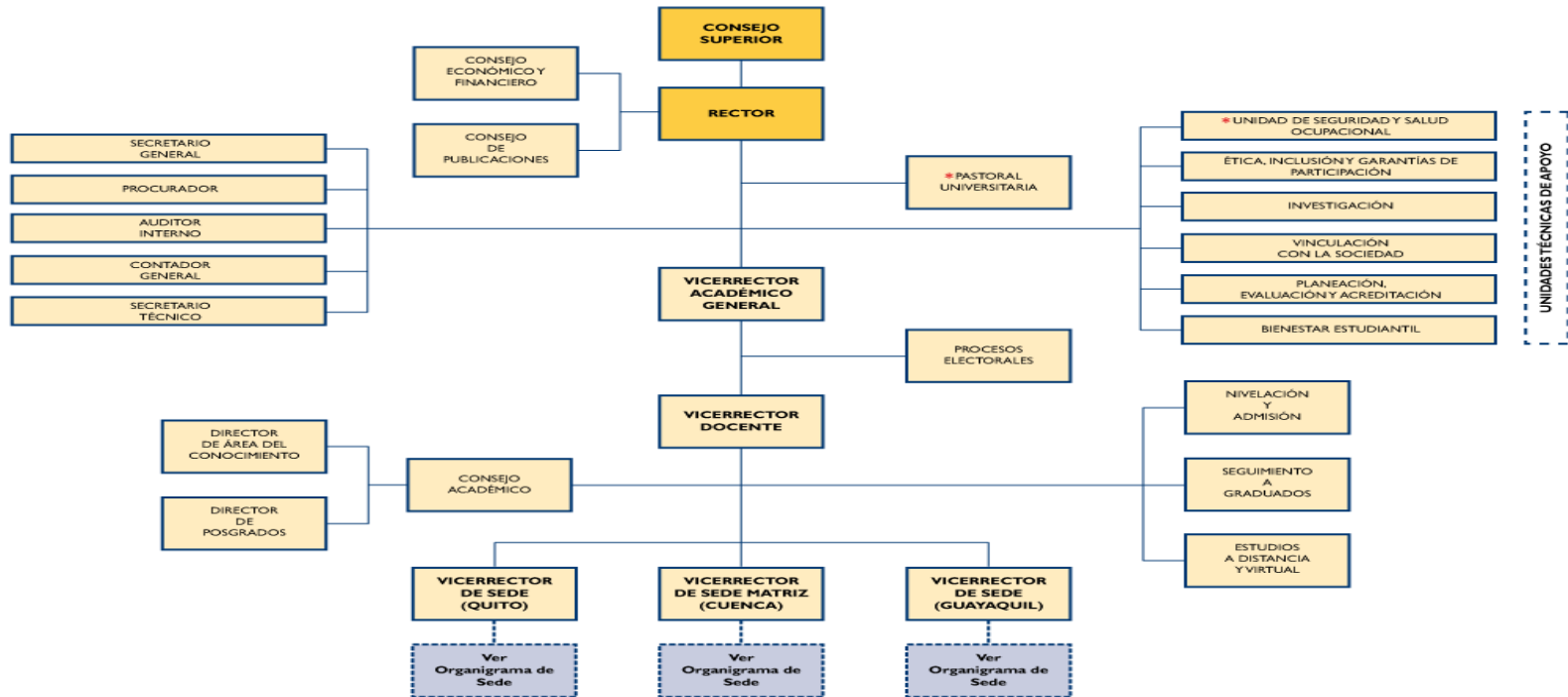
#### 2.3.4. Objetivos

- Educar en la fraternidad a los jóvenes ecuatorianos para la promoción total de sus personas, ofreciéndoles una propuesta que parte de la acogida de sus valores propios y el llamamiento a la solidaridad, en el contexto de la comunidad social y eclesial.
- Formar personas con madurez humana que sepan hacer coherentemente la síntesis de ética, vida y cultura, para que actúen en la historia en la línea de la justicia, solidaridad y fraternidad, testimoniando los valores éticos más altos del hombre.
- Intensificar la conformación de comunidades educativas para desarrollar una educación en perspectivas de liberación, que forme a los jóvenes en valores, en el conocimiento, en el trabajo y en la participación social.
- Promover el desarrollo de cambios cualitativos en la educación que ofrecen los centros salesianos, con miras a establecer modelos pedagógicos alternativos que satisfagan las necesidades de los aprendizajes que favorecen la vida personal y social en sus dimensiones auténticas. (Salesiana, 2015)

### 2.3.5. Organigrama general



#### ORGANIGRAMA FUNCIONAL ORGANOS COLEGIADOS - AUTORIDADES - UNIDADES TÉCNICAS



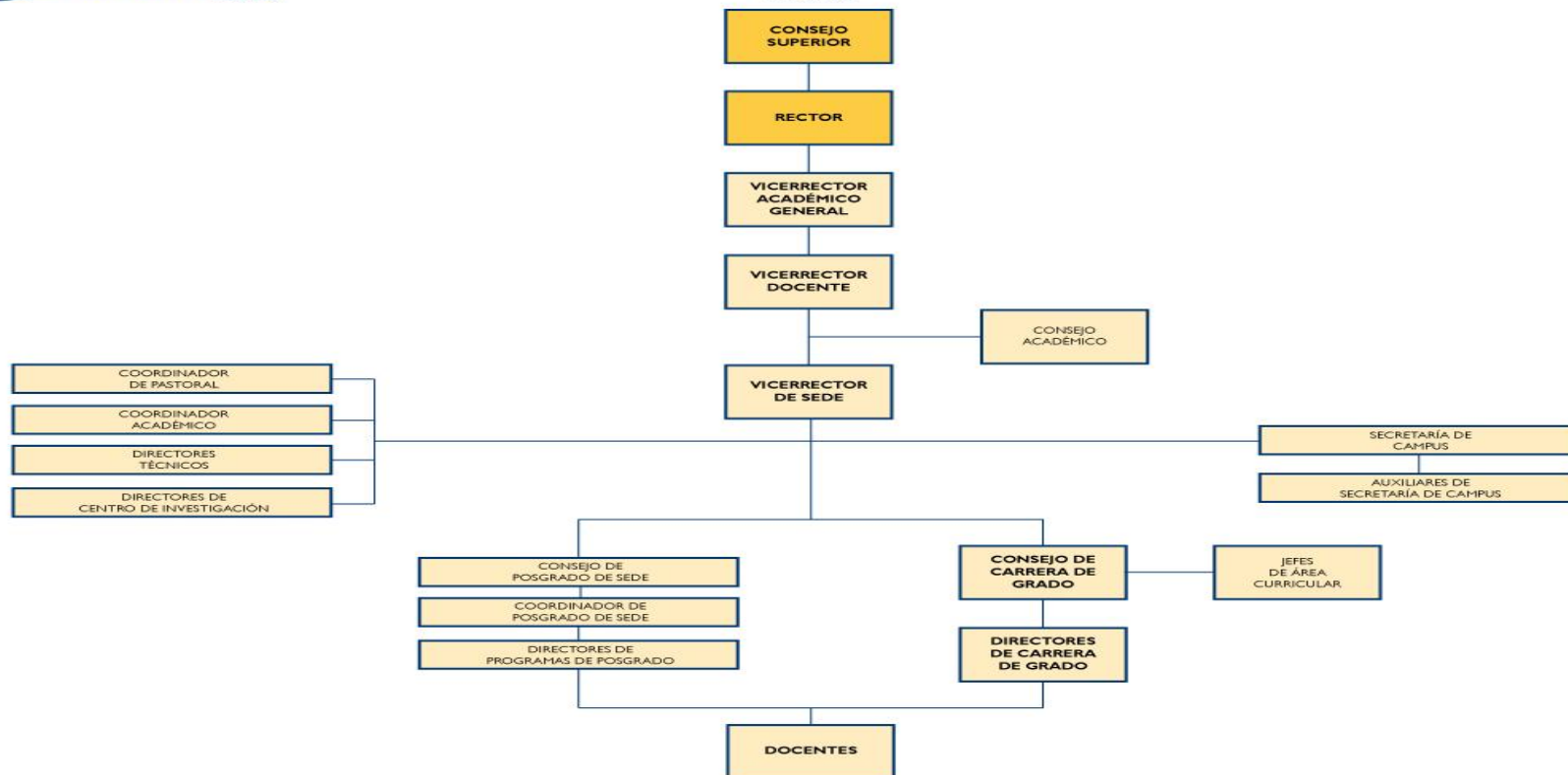
\* Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional aprobada con Resolución de Consejo Superior N° 0115-07-2011-11-15/16.  
Organigrama Funcional aprobado por el Consejo Superior con Resolución N° 064-04-2014-04-23.

Figura 2 Organigrama general de la Universidad Politécnica Salesiana  
Fuente: Universidad Politécnica Salesiana

### 2.3.6. Organigrama Sede



#### ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE SEDE



Organigrama Funcional aprobado por el Consejo Superior con Res. N° 064-04-2014-04-23, reformado con Res. N° 158-09-2014-10-15

Figura 3 Organigrama sede

Fuente: Universidad Politécnica Salesiana



## CAPÍTULO 3

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Fase I: Análisis situacional

##### 3.1.1. Aplicación de Test Navarra

El test de Navarra se aplicó en la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito, proporcionó información relevante acerca de “aquellas condiciones que se presentan en una situación laboral y que estén directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de una tarea, y que se presentan con capacidad para afectar tanto al desarrollo del trabajo como a la salud del trabajador”. (Navarra, 2005), las puntuaciones están en un rango donde

- 0-5 es muy adecuado,
- 6-10 es adecuado,
- 11-17 es inadecuado,
- 18-29 muy inadecuado.

La variable Cohesión de grupo, consiguió una puntuación de 9 equivalente a ADECUADO que señala un alto grado de unión, satisfacción y participación en el trabajo, tomando como muestra el personal administrativo.

##### 3.1.2. Establecimiento de factores

En el estudio se escogió los siguientes factores:

- Atractivo de los miembros,
- Similitudes entre los miembros.
- Metas de grupo.
- Metas institucionales
- Metas de grupo
- Políticas institucionales

- Tipo de interdependencia entre los miembros.
- Actividades de grupo.
- Liderazgo y toma de decisiones.
- Intereses en actividades laborales
- Resolución de conflictos

En base a las variables establecidas por Leon Festinger y los factores que influyen en la cohesión de grupo establecidos por el Manual de factores psicosociales de Navarra, 2da edición, 2005.

### 3.1.3. Diseño de la investigación

Este estudio se llevó a cabo mediante dos tipos de investigación: la descriptiva y la correlativa.

#### 3.1.3.1. Investigación descriptiva

Este método selecciona algunas variables cuya medición se realiza independientemente, de esta manera se puede describir específicamente cada una, estableciendo que propiedades son importantes, y así determinar cuáles potencian el objeto de estudio que es la cohesión (Hernández & Fernández, 1991).

Este método se lleva a cabo mediante 4 pasos:

- Determinar los rasgos demográficos que se va a utilizar como áreas, edades, cargos, etc.
- Establecer los comportamientos precisos sobre los que se realiza el análisis.
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de la investigación.
- Revelar y confirmar la relación entre las variables.

Las técnicas específicas utilizadas para la obtención de información son: las entrevistas y los cuestionarios.

### 3.1.3.2. Investigación correlacional

Esta herramienta mide el nivel y forma en la que dos o más variables se relacionan entre sí, y están determinadas según el contexto y las personas que forman parte del estudio, y cómo influyen las características entre sí.

Mediante esta herramienta se puede evidenciar, el tipo de correlaciones entre variable, si la puntuación en una variable es alta y en otra también la relación entre estas será positiva, pero si una variable tiene una puntuación alta, y en otra baja la relación entre estas será negativa.

Dentro del análisis de correlación entre características, puede comprobarse que al variar una de ellas, la otra experimenta algún cambio, esta regularidad permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra, ya que cuando existe correlación entre variables es posible generar modelos predictivos (Hernández & Fernández, 1991).

## 3.2. Fase II: Creación de encuesta

Una encuesta es una técnica para recoger datos, por medio de preguntas escritas, en un cuestionario, cuenta con una estructura lógica, que permanece inalterable en el proceso de investigación.

### 3.2.1. Realización de las preguntas

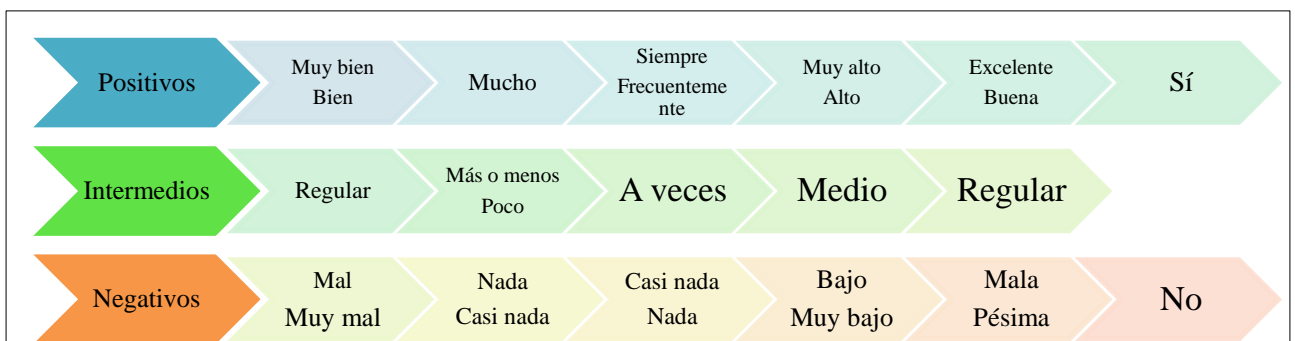
El cuestionario consta de 28 preguntas, derivadas de los 11 factores ya mencionados. El procedimiento para seleccionar las preguntas es sencillo. Primero se realiza una lluvia de ideas con varias interrogantes, posteriormente se reduce el número de preguntas y se mejora la sintaxis.

### 3.2.1.1. Determinación de los ítems para cada pregunta.

Un ítem es la opción de respuesta de cada pregunta. Para crear los ítems, se toma como base la Escala de Likert.

La escala de Likert es una escala ordinal, consta de distintas dimensiones que pueden ser favorables o desfavorables de una actitud, en una persona.

### 3.2.1.2. Clases de Ítems utilizados en la encuesta según su valor:



Las preguntas 25, 27, abordan el Manejo de conflictos, y su criterio de análisis es diferente,



Figura 4. Clasificación de ítems según su valor

Fuente: Pamela Ibarra y Karen Rivera

### 3.2.2. Validación de la encuesta

Consiste en aplicar la encuesta a una pequeña población para conocer su percepción sobre esta. La prueba se realizó a 10 individuos escogidos al azar, que se encuentren trabajando y sin conocimientos sobre psicología laboral, para obtener su criterio frente a términos probablemente desconocidos.

### 3.3. Fase III: Aplicación de las encuestas

Previa autorización de GTH y del Vicerrectorado, se aplicó las encuestas según el cronograma de actividades.

Para determinar la muestra de la población total, se utiliza el método estratificado, que consiste en dividir el número total de trabajadores de cada dirección en diferentes subgrupos, en este caso por Áreas, y se selecciona al azar la mitad de trabajadores.

Cabe recalcar que dentro de la nómina constan como personal administrativo, las personas que realizan tareas de servicio, y personal docente con cargos directivos, pero en la investigación, se tiene en cuenta únicamente los empleados que realizan actividades administrativas.

El campus Girón fue encuestado, el día 19/01/2015 se aplicó esta herramienta desde las 9:00 hasta las 17:00 a 45 personas.

Tabla 2.  
Nomina Girón

<b>Campus: Girón</b>	
<b>Áreas</b>	<b>Participante</b>
Administrativa	<b>24</b>
Biblioteca	<b>4</b>
Bienestar estudiantil	<b>3</b>
Centro de capacitación en sistemas informáticos	<b>2</b>
Centro de implementación de gestión por procesos	<b>2</b>
Centro de investigación modelamiento ambiental	<b>1</b>
Centro de investigaciones educativas	<b>1</b>
Centro elaboración proyectos grado	<b>1</b>
Comunicación	<b>3</b>
Cultura	<b>1</b>
Desarrollo académico	<b>1</b>
Direcciones de área	<b>1</b>
Educación intercultural bilingüe	<b>1</b>

Girón educación virtual	1
Financiera	5
Laboratorios CIVABI	2
Pastoral	1
Psicología	1
Secretaria de campus	7
Sistemas	3
Talento humano	6
Unidad de posgrados	1
Vicerrectorado de sede	1
Vinculación con la colectividad	1

Nota: Dirección de talento humano

Campus sur fue encuestado el 21/01/2015.

Tabla 3.  
Nomina Sur

<b>Campus Sur</b>	
<b>Áreas</b>	<b>Participantes</b>
Administrativa	7
Biblioteca	3
Bienestar estudiantil	1
Centro de capacitación en sistemas informáticos	3
Ingeniería ambiental	2
Ingeniería electrónica	2
Laboratorio de suelos	4
Pastoral	2
Secretaria de campus	4
Sistemas	1
Talento humano	1

Nota: Dirección de talento humano

Kennedy fue encuestado el 25/01/2015.

Tabla 4.  
Nomina Girón

<b>Campus: Kennedy</b>	
<b>Áreas</b>	<b>Participantes</b>
Administrativa	<b>1</b>
Biblioteca	<b>1</b>
Bienestar estudiantil	<b>1</b>
Dirección carrera	<b>1</b>
Financiera	<b>1</b>
Ingeniería mecánica	<b>2</b>
Ingeniería eléctrica	<b>1</b>
Secretaria de campus	<b>1</b>
Sistemas	<b>1</b>

Nota: Dirección de talento humano

#### 3.4. Fase IV: Aplicación de entrevistas

Previo autorización de las autoridades de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito, se entrevistó a los directores de las tres áreas principales de que son: Financiera, Administrativa, y Gestión de Talento Humano. Las entrevistas se realizaron el día miércoles 18 de febrero del 2015.

Las preguntas se estructuraron en base a las variantes que influyen en la cohesión grupal, como son: liderazgo, manejo de conflictos, manejo de políticas y objetivos institucionales, satisfacción con el trabajo, etc.

#### 3.5. Fase V: tabulación y análisis de encuestas

##### 3.5.1. Tabulación

Los ítems de las preguntas poseen el valor de 1, se suma cada dígito por opción, y este resultado se traslada a un cuadro general para obtener la puntuación y porcentajes.

También se tabula las respuestas según distintas características como área, cargo, campus, tiempo trabajando dentro de la universidad, género y edad y así profundizar en el análisis.

### 3.5.2. Análisis de datos

Cuantificados los datos, se procede a analizarlos, interrelacionando la información obtenida en las entrevistas y la información cuantitativa que se registró en la encuesta.

#### Descripción demográfica

Total de participantes: 88

Tabla 5.

Número de trabajadores por campus

Campus	Girón	54
	Kennedy	10
	Sur	24

Elaborado por: Pamela Ibarra y Karen Rivera

Nota: Dirección de talento humano

Tabla 6.

Número de trabajadores por género

Género	Mujeres	55
	Hombres	33

Elaborado por: Pamela Ibarra y Karen Rivera

Nota: Dirección de talento humano



Tabla 7.  
Número de trabajadores por áreas

Áreas	Administrativa	15
	Biblioteca	9
	Bienestar estudiantil	4
	Comunicación	5
	Dirección de carreras	3
	Financiera	6
	GTH	6
	G. Documental y Archivo	1
	Ing. Eléctrica	1
	Ing. Mecánica	1
	Laboratorio CIVABI	5
	Pastoral	1
	CECASIG	1
	Secretaría	14
	Sistemas	8
	U. de postgrado	1
Vinculación colectividad	1	

Elaborado por: Pamela Ibarra y Karen Rivera  
Nota: Dirección de talento humano

Tabla 8.  
Número de trabajadores por cargos

Cargos	Analista	4
	Auxiliar	30
	Bibliotecaria	1
	Cajero	2
	Coordinador	1
	Directores	3
	Médico	1
	Pasante	1

	Secretarias	16
	Técnico	2
	Trabajador social	2

Elaborado por: Pamela Ibarra y Karen Rivera

Nota: Dirección de talento humano

Tabla 9.  
Número de trabajadores por edad

Edad	22años-25años	12
	26años-29años	20
	30años-34años	16
	35años-39años	13
	40años-44años	13
	45años-49años	8
	50años-58años	6

Elaborado por: Pamela Ibarra y Karen Rivera

Nota: Dirección de talento humano

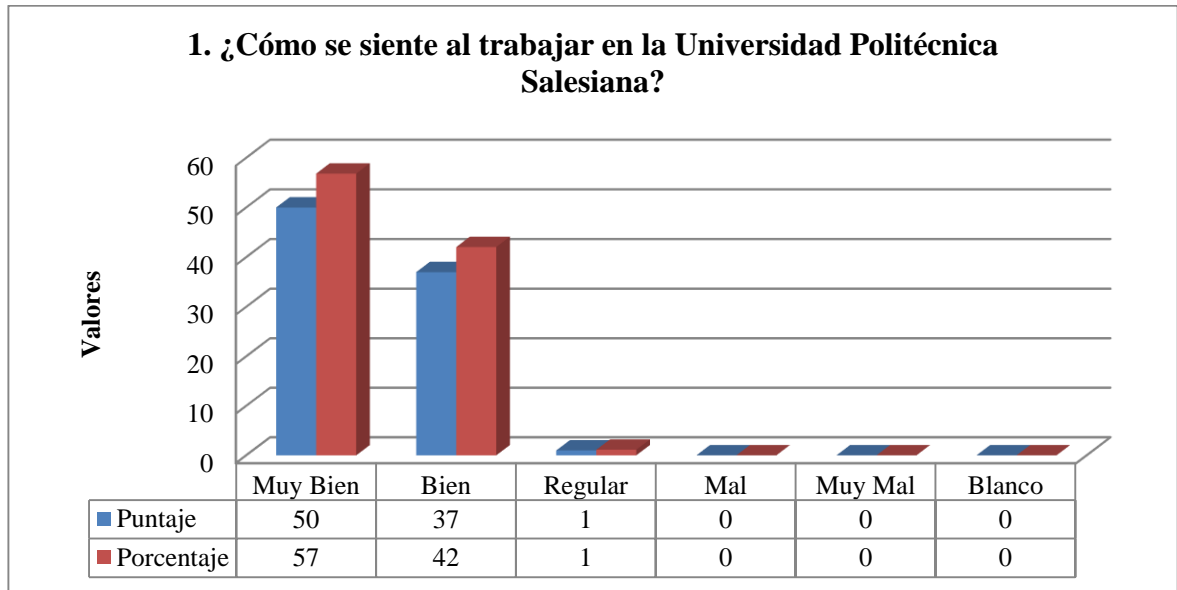
Tabla 10.  
Número de trabajadores por Antigüedad

Antigüedad	<1año-2ños	31
	>2años-3años	15
	4años-6años	8
	7años-10años	10
	11 años-13años	4
	14años-20años	16

Elaborado por: Pamela Ibarra y Karen Rivera

Nota: Dirección de talento humano

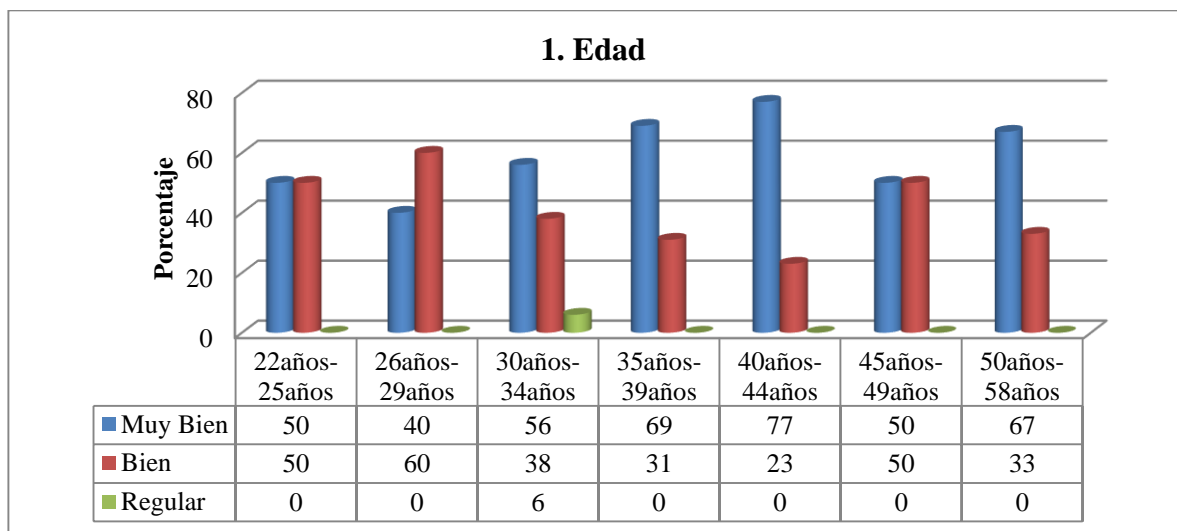
## RESULTADOS



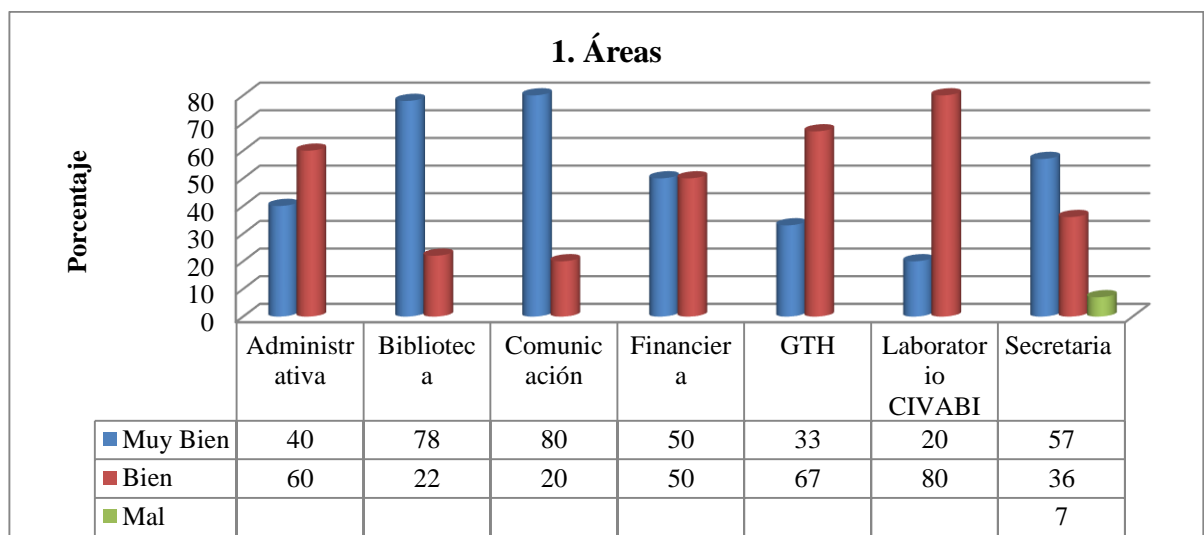
Se obtuvo un 57% en la opción “Muy Bien”, 42% en “Bien”, y 1% en “Regular”. Lo que significaría que el 99% de trabajadores se sienten satisfechos al trabajar dentro de la universidad.

Complementando la información general, se presenta un análisis de distintas variantes de cada pregunta, para cuestión de análisis, se suprimió las opciones sin respuestas.

Variantes analizadas: Edad, área.

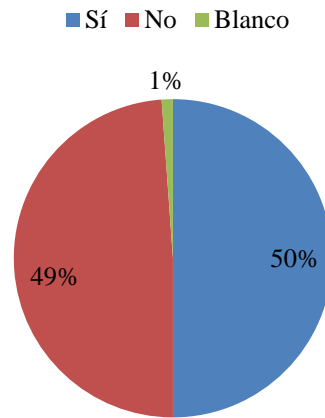


En cuanto a la variable edad, la opción “Muy Bien” obtuvo altos porcentajes entre las edades de 35-39 años con un 69%, a los 40-44 años obtuvieron un 77% y a partir de los 50-59 años tienen un 67%, esto posiblemente este directamente relacionado con la antigüedad y estabilidad laboral de estos trabajadores. En edades menores a los 35 años los puntajes entre la opción “Muy Bien” y “Bien” son más parejos, por ejemplo entre los 22-25 años obtuvieron un porcentaje de 50% en la opción de “Muy Bien” y “Bien”, lo que significaría que la satisfacción laboral en trabajadores jóvenes es igual de positiva que en trabajadores mayores.



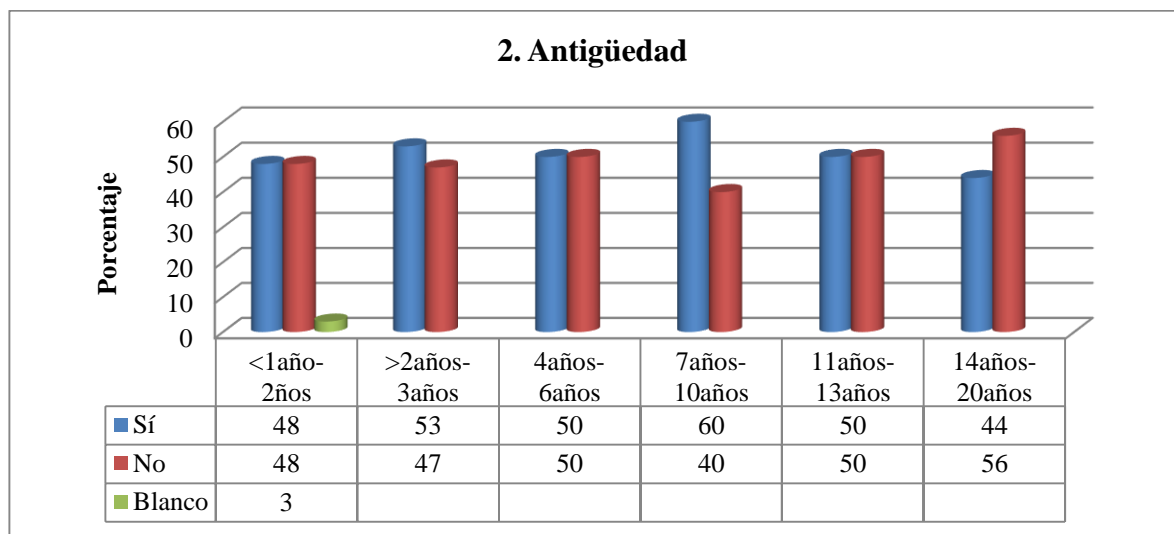
En las áreas de trabajo, se tomó como ejemplo 7 áreas de un total de 18, el área de Biblioteca y Dirección de comunicación, obtuvieron buenos puntajes en la opción “Muy bien”, con un 78% y 80% respectivamente. Existió una diferencia significativa en el Laboratorio CIVAVI, donde el 20% respondió “Muy Bien” y el 80%, escogió la categoría “Bien”, esta diferencia probablemente es causada por el hecho de poseer 4 trabajadores. En el área de Secretaría, hubo mayor distribución de respuestas, el 57% dijo sentirse “Muy Bien” al trabajar en la universidad, el 36% contestó “Bien”, y el 7% “Mal”, esta es la única área donde hay respuestas negativas, esto puede ser por la naturaleza de sus actividades que resultarían estresantes. Pero en general existe una buena satisfacción laboral en las diferentes áreas.

**2. ¿Cree usted que las recompensas que obtiene de su trabajo como salario, reconocimiento, etc., satisfacen sus necesidades personales?**

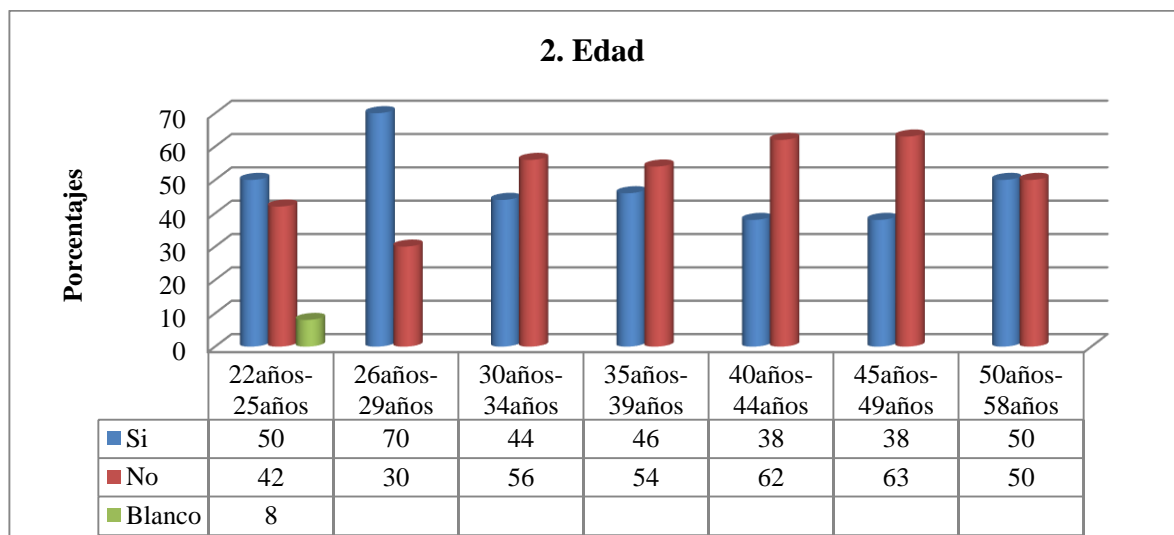


En cuanto a la satisfacción de necesidades personales con respecto a su trabajo, existió mucha paridad en respuestas, el 50% de participantes contestó que las recompensas que obtienen “Sí” compensan sus necesidades, mientras el 49% respondió que “No” las satisface en este caso, alegan principalmente que su sueldo no es acorde a las actividades que realizan.

Variantes analizadas: Antigüedad, edad.

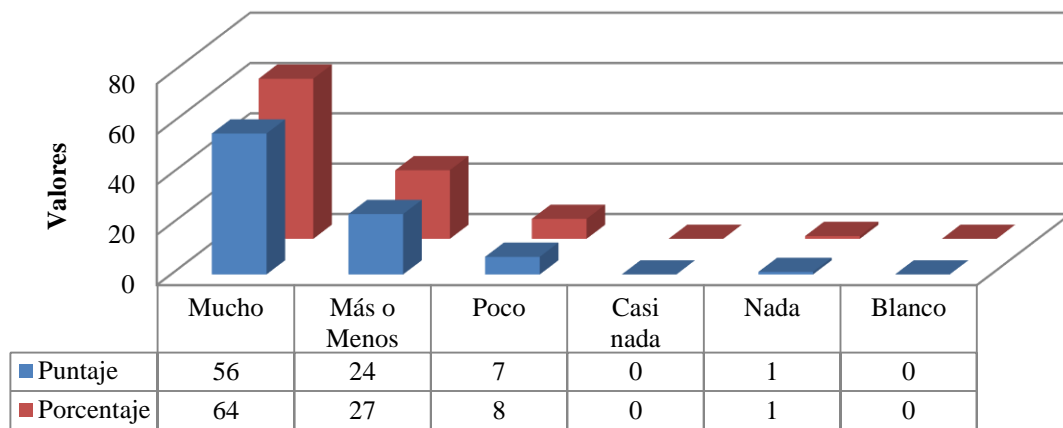


Al igual que en el gráfico general, no hay diferencia significativa entre las opciones, por ejemplo a partir de los 4 años a 6 años de antigüedad el 50% de respuestas equivale a “Si” y “No”, entre +2 años a 3 años y 7 años a 10 años, la respuesta positiva supera ligeramente a la negativa. Y desde los 14 años a los 20 años la respuesta “No” equivale al 56% y “Si” es igual al 44%. En general las respuestas son equitativas con un ligero predominio de la opción “Si”, excepto en la última categoría, posiblemente el tiempo trabajando influye inversamente en la satisfacción de necesidades, es decir sienten que al trabajar por un mayor tiempo dentro de la U.P.S., las recompensas que reciben no son adecuadas.



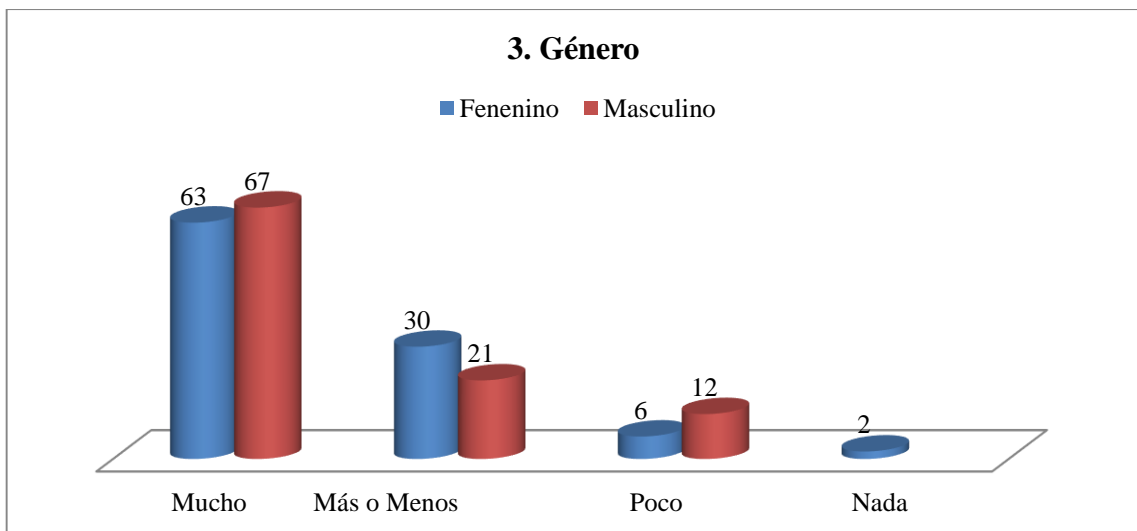
Dentro de la variante “Edad”, podemos ver diferencias significativas, por ejemplo, entre los 22 años a 25 años, el 50% respondió que las recompensas de su trabajo “Si” satisface sus necesidades personales, 42% contestó que “No” las satisface, y el 8% no contestó. Únicamente en las edades comprendidas entre los 26 años a 29 años la respuesta positiva equivale al 70% frente al 30% de respuestas negativas, posiblemente en estas edades no solo se busca satisfacer necesidades económicas sino desean además reconocimiento laboral, mejorar sus competencias o un buen ambiente de trabajo. A partir de los 30 años a 49 años, la opción “No” sobrepasa a la opción “Si” con un porcentaje del 63% exponiendo que su sueldo no es acorde a las actividades que realiza o no hay una adecuada motivación. Únicamente entre los 50 años a 58 años ambas respuestas son iguales.

### 3. ¿Sus actividades laborales aportan a su desarrollo personal?

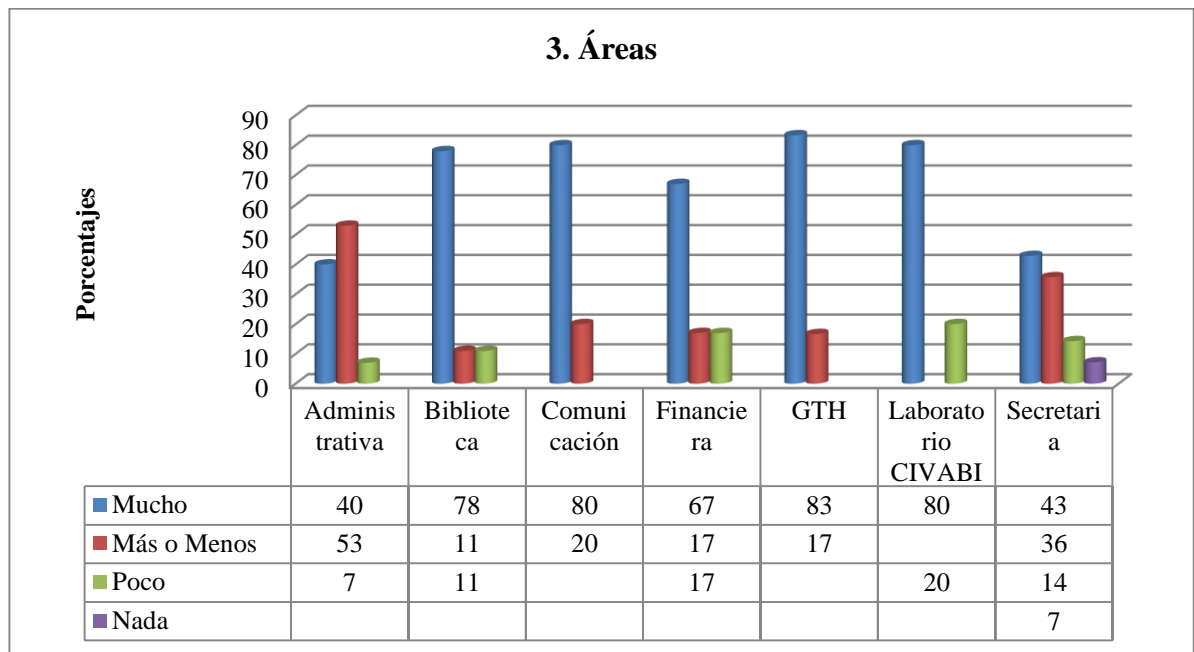


En la cohesión de grupo, un aspecto importante que influye, es el interés que los trabajadores tienen a sus actividades laborales, la mayoría de trabajadores indicaron que sus actividades laborales aportan “Mucho” a su desarrollo personal con el 64%, el 27% contestó “Más o menos”, él 8% alegó que les aporta “Poco” a su desarrollo, y se registró una respuesta en la opción “Nada.” Esto sugeriría que una parte trabajadores no se sienten totalmente vinculados con las actividades que realizan y por ello sentirían que no aporta a su desarrollo personal.

Variante analizada: Género, áreas y campus.

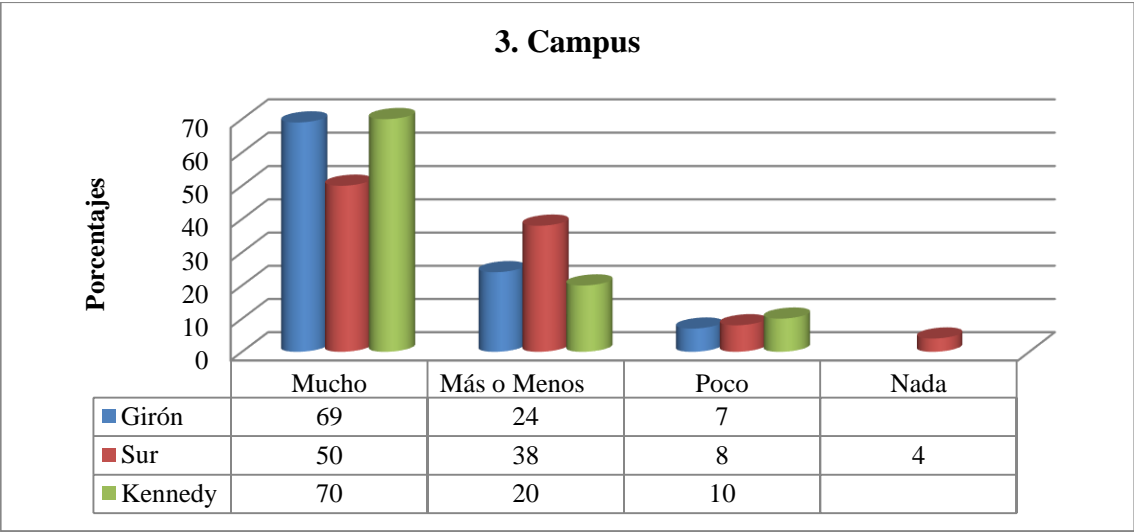


Centrándose en género, mujeres y hombres obtuvieron un alto puntaje en la opción “Mucho”, con 63% y 67% respectivamente, el 30% de mujeres expreso que su trabajo le aporta “Más o menos” a su desarrollo personal, y en hombres se obtuvo el 21%. Por último, al 6% de mujeres les aportaba “Poco” a su desarrollo personal, y el 12% a hombres. Pese a que la mayoría de respuestas son positivas, más de 30% de trabajadores considera que las actividades que realizan no aportan de manera significativa a su desarrollo, principalmente el personal masculino.

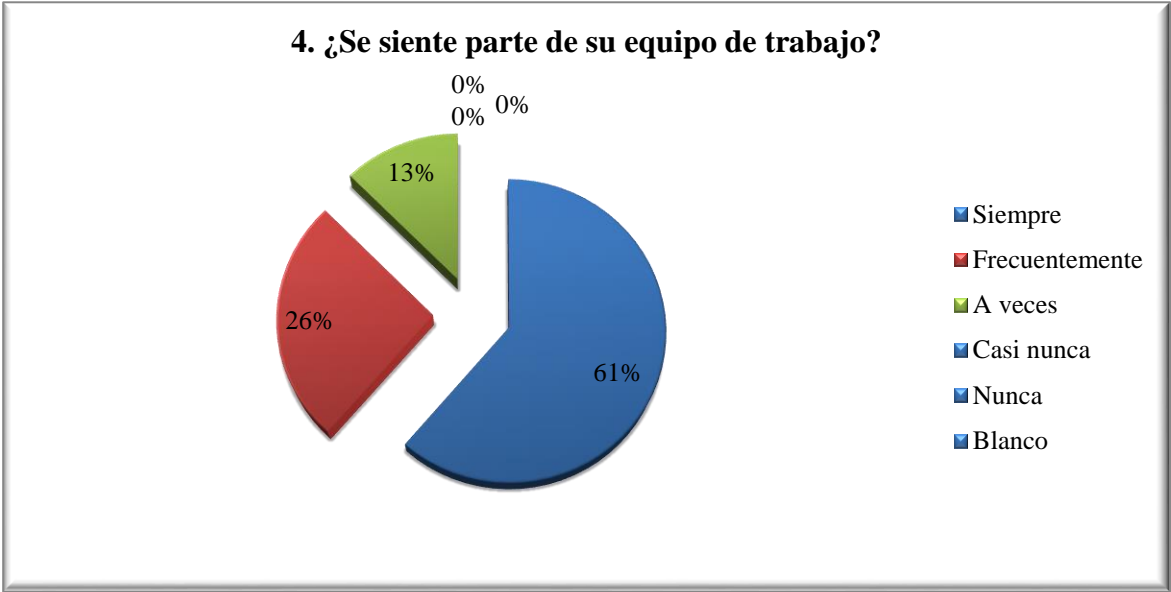


En general los miembros de distintas áreas sienten que sus actividades laborales mejoran su desarrollo personal con una media aritmética de 67%, destacan GTH con el 83%, la dirección de Comunicación y Lab. CIVABI con el 80%. En áreas Administrativa, Biblioteca, Financiera, Laboratorio CIVABI y Secretaría se registran porcentajes negativos principalmente en la opción “Poco” con una media aritmética del 14%, y el 7% del grupo de Secretaría consideran que sus actividades no aportan “Nada” a su desarrollo. Por lo tanto, pese a tener los mayores puntajes positivos, existe una presencia significativa de trabajadores que no estarían totalmente vinculados con las actividades que realizan y por ello sentirían que no aporta a su desarrollo personal.



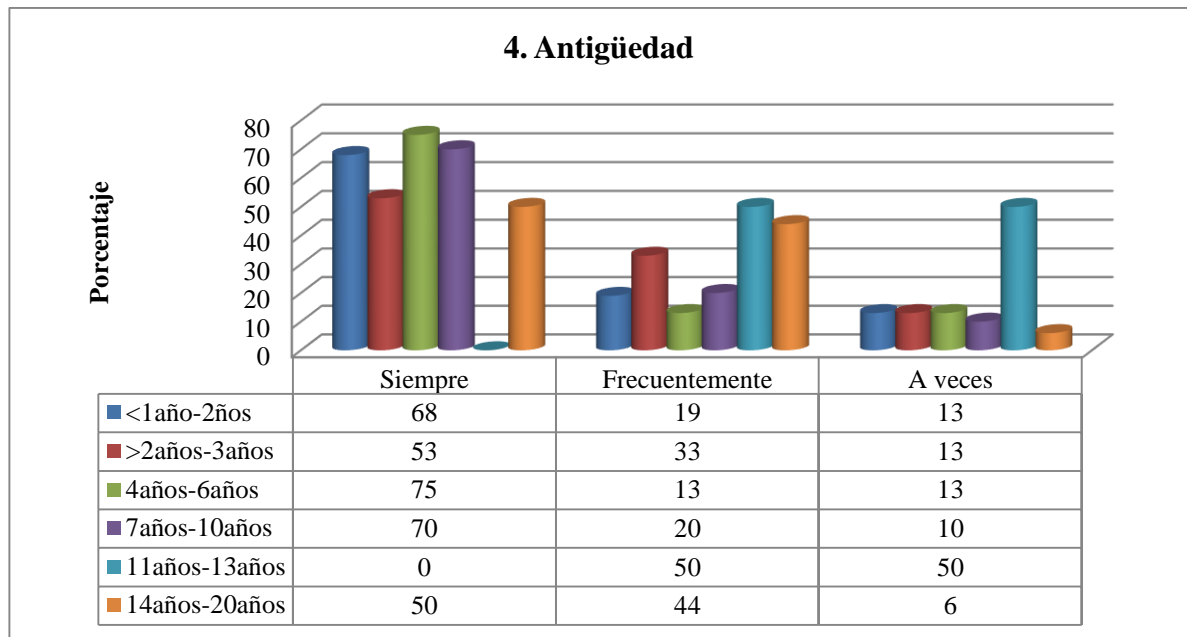


En esta variante existió mayor distribución de respuestas, Campus Kennedy posee el 70% en la opción “Mucho”, seguido del 69% de C. Girón, y 50% en C. Sur. El 38% de encuestados de campus Sur escogió la opción “Más o menos”, C. Girón obtuvo un 24%, y C. Kennedy el 20%. Entre los puntajes Bajos se obtuvo una media aritmética de 7%. Principalmente en C. Sur poseen puntajes en las opciones intermedias y negativas, pese a ser el segundo campus con mayor personal administrativo demostrarían que no sienten que sus actividades laborales aporta a su desarrollo personal.

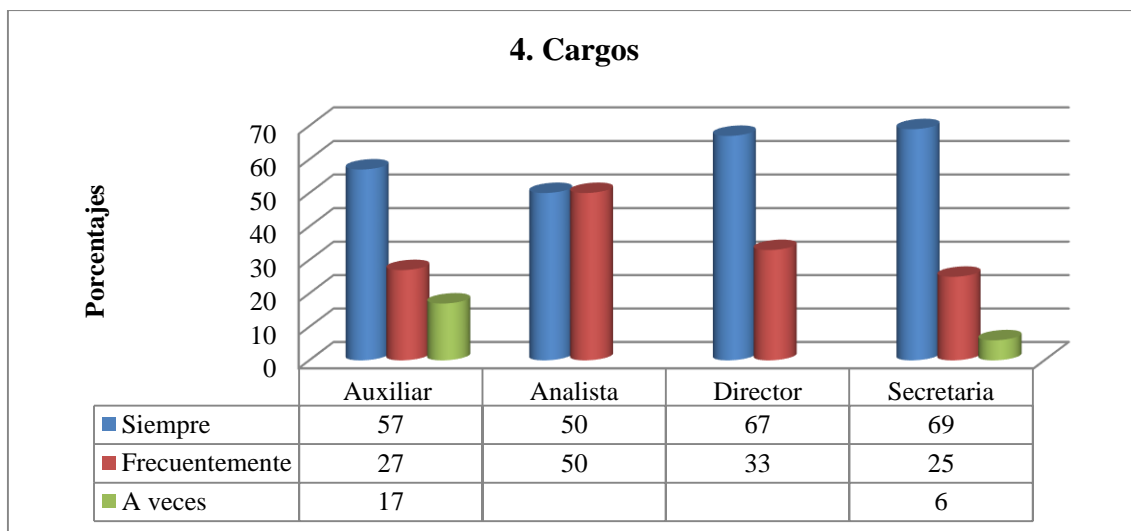


Esta pregunta claramente aporta información sobre la cohesión de grupo, ayudando a conocer si el empleado se percibe como parte de su equipo de trabajo, el 60% respondió “Siempre”, el 26% manifestó que “Frecuentemente”, y el 13% contestó “A veces.”

Variantes analizadas: antigüedad, cargos.



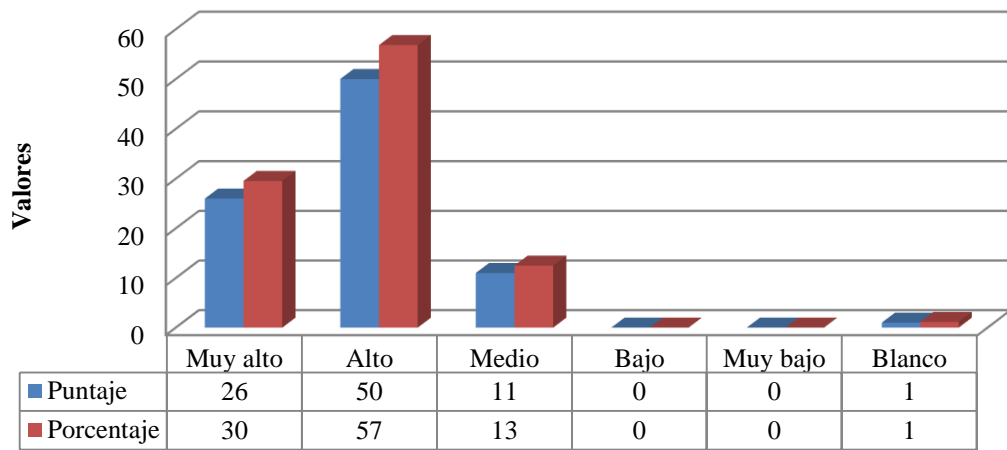
La mayoría de los trabajadores entre 1 año a 10 años y 14 años a 20 años de antigüedad tienen altos puntajes en la opción “Siempre”, con una media aritmética de 53%, en “Frecuentemente” se obtuvo una media aritmética de 30%, y en “A veces”, la media aritmética fue de 18%. Destaca entre 11 años a 13 años de antigüedad, no se registra respuestas en la opción “Siempre”, y existe una distribución equitativa del 50% entre las categorías “Frecuentemente” y “A veces”. Por ello, en general el tiempo no parece alterar la pertenencia al grupo, destacando que los mayores puntajes se registran entre 1 a 10 años de antigüedad.



En esta variante se tomó en cuenta estos 4 cargos de un total de 9, debido a que aquí existe mayor número de participantes, en otro tipo de cargos existe 1 o 2 trabajadores.

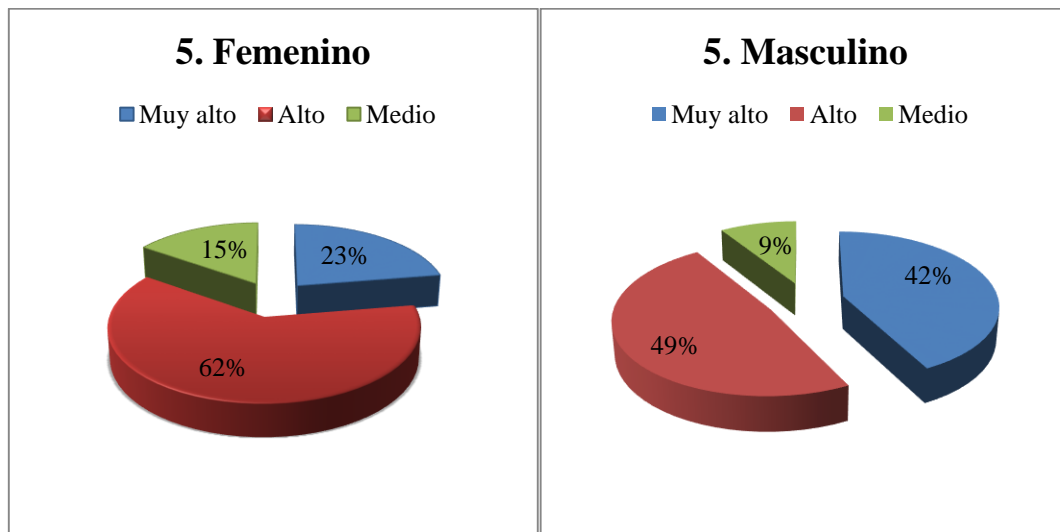
La mayor parte de respuesta en la variante “Cargos”, son positivas, dentro del ítem “Siempre”, se obtuvo una media aritmética de 61%, en la opción “Frecuentemente” existió una media aritmética del 33%, y “A veces” obtuvo una media aritmética de 12%. El personal de secretaria registro el más alto puntaje con el 69%, probablemente por las características laborales y continua interacción entre los miembros, mientras que el cargo de Auxiliar registra el 17% en “A veces”, posiblemente por las distintas funciones que desempeñan y las distintas áreas que integran los lineamientos que poseen son diferentes para cada uno.

**5. ¿En qué nivel se siente orgulloso de ser miembro de su equipo?**

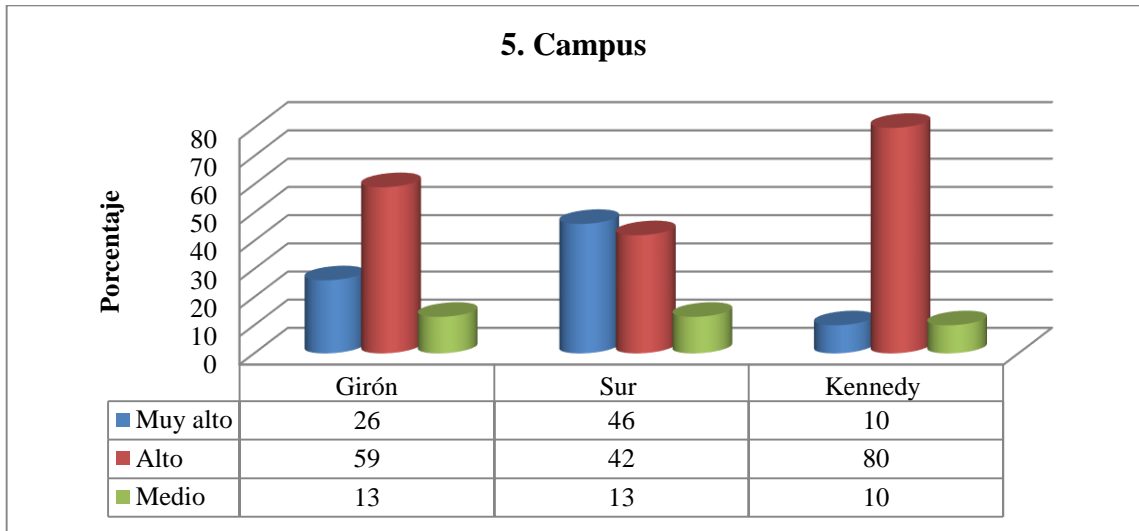


El nivel de orgullo al pertenecer a su equipo de trabajo es un rasgo positivo que permite conocer si la persona se identifica con su equipo de trabajo, un 57% de participantes siente un “Alto” nivel de orgullo, un 30% posee un nivel “Muy alto”, 13% escogió la opción de “Medio”, y existió una respuesta en blanco. En general la mayor parte de encuestados se sentirían orgullosos e identificados con su grupo.

Variantes analizadas: género, campus.

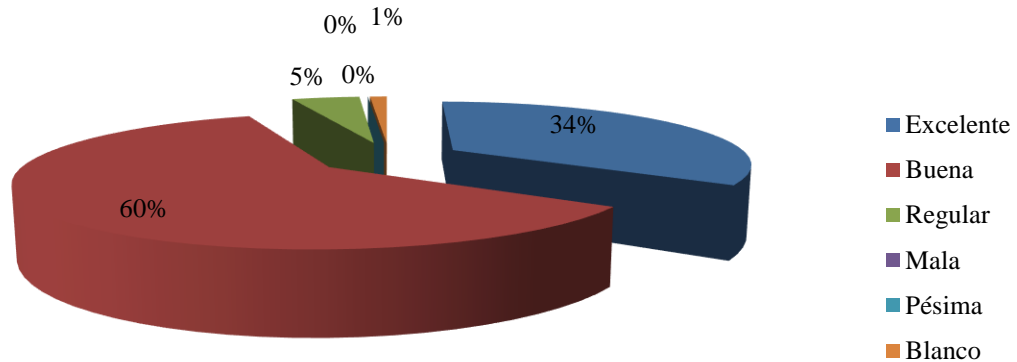


En el personal femenino posee un alto dominio de la categoría “Muy Alto” con un porcentaje de 62%, manteniendo un mayor nivel de orgullo por su equipo de trabajo, mientras en el personal masculino, existe mayor distribución de respuestas, la opción “Muy alto” obtuvo el 49%, el ítem “Alto” tiene el 42% y “A veces” tiene el 9%. Denota que el personal masculino posee un mayor nivel de orgullo por su equipo que el femenino, ya que el 91% posee una puntuación positiva.



Según los campus, existe un predominio de la opción “Alto”, con una media aritmética del 60%, seguido del nivel de orgullo “Muy alto” que obtuvo 27%, y en “Medio” el promedio fue de 12%. Campus Kennedy obtuvo un puntaje positivo, es decir la suma de Muy Alto y Alto da 90%, seguido de C. Sur con el 88%, y C. Girón obtiene el 87%, pero en general y pese a la diferencia significativa del número de trabajadores, los porcentajes son similares, y determinan un buen nivel de orgullo hacia el equipo de trabajo.

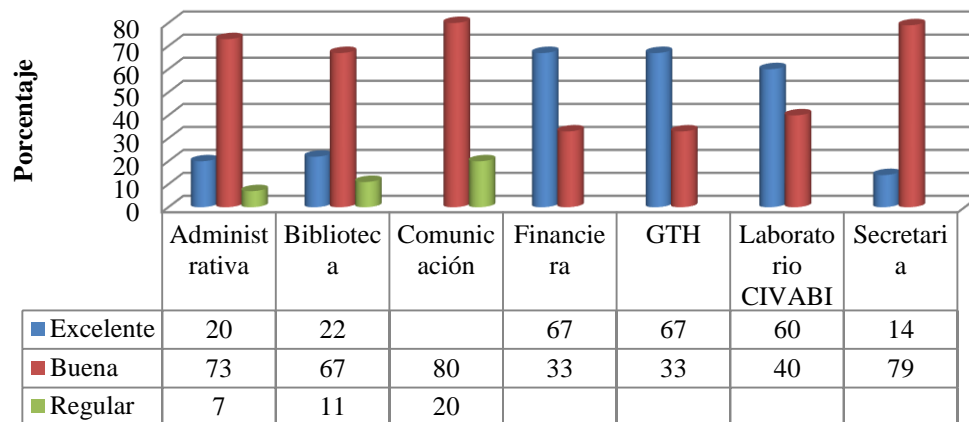
### 6. ¿Cómo define la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?



Con respecto a la manera de percibir la relación con sus compañeros, un 34% define la relación como “Excelente”, el 60% de empleados la describe como “Buena”, el 5% ve sus relaciones como “Regulares”, y existió una respuesta en blanco.

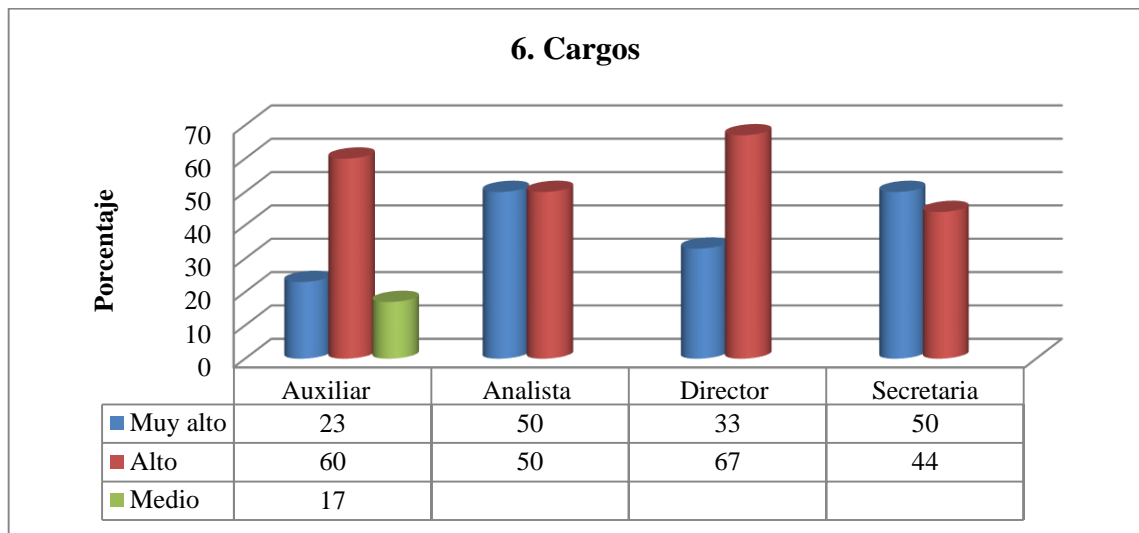
Variantes analizadas: áreas, cargos.

### 6. Áreas

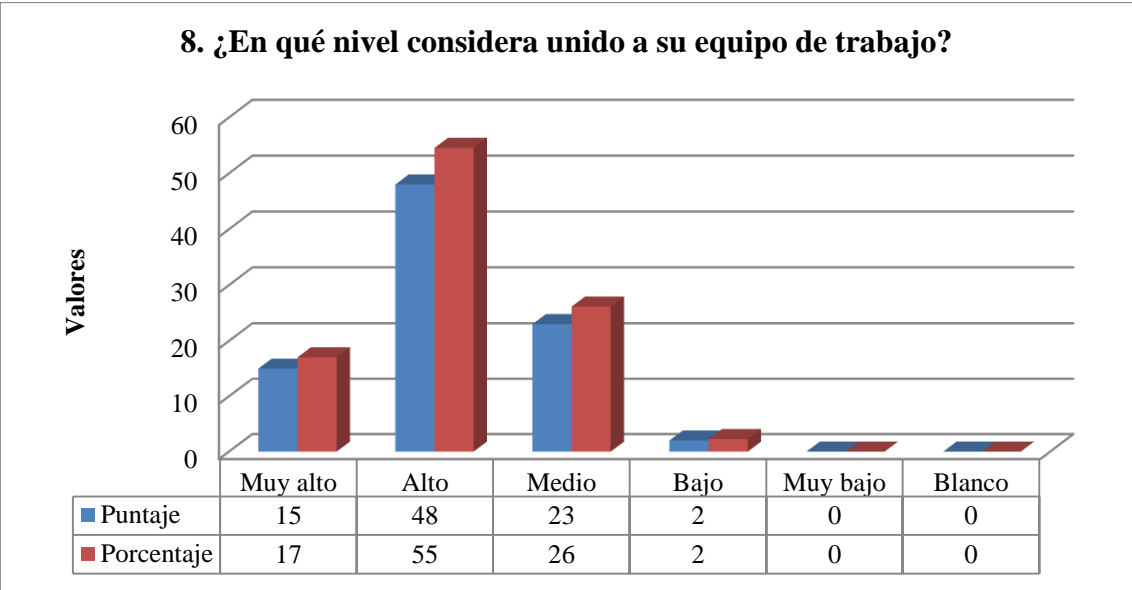
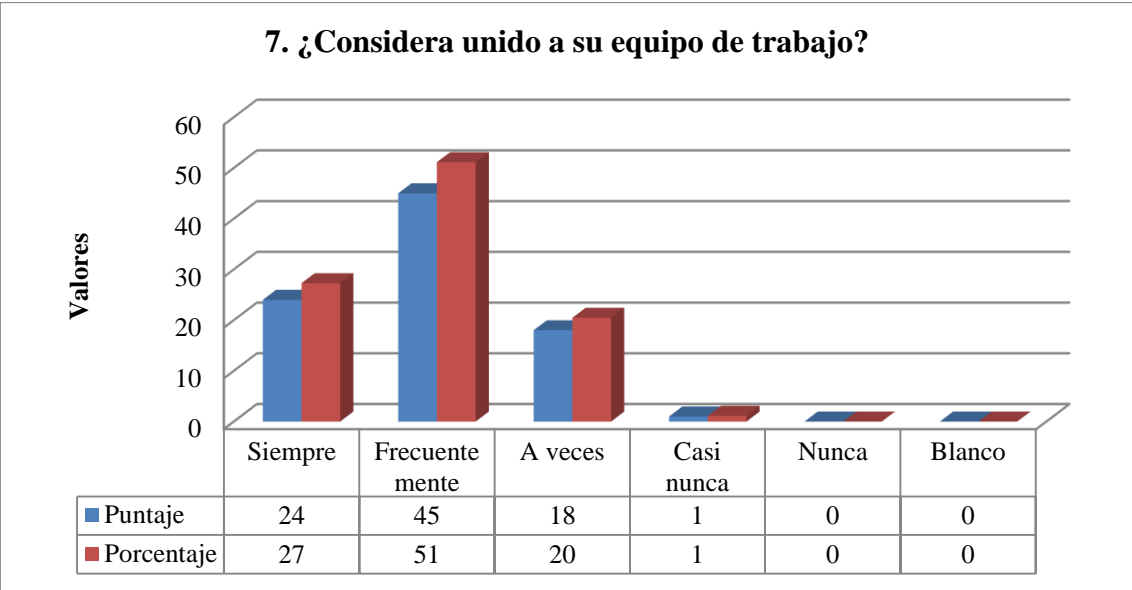


Dentro de las áreas de trabajo, se mantiene una buena relación entre sus miembros, destaca el 67% correspondiente a “Excelente” en las áreas Financiera y GTH. En la Dirección de comunicación, sobresale el 80% que ve su relación como “Buena”, y el 20% las considera

“Regular”. Dentro de las áreas existiría una buena relación entre sus miembros, factor que favorecería la cohesión de grupo.



Al igual que el grafico anterior, los trabajadores perciben como positiva su relación con miembros del equipo, la media aritmética de 39% equivale a “Muy alto,” el 55% a “Alto”, y 17% a “Medio”. Principalmente en los cargos de analistas, directores y secretarias, mantendrían una relación favorable para la cohesión de grupo, los auxiliares pese a mantener una buena relación, existe un 17% de relación en nivel “Medio”, considerando el número de trabajadores con este cargo resultaría importante analizar cómo se relacionan con los miembros de su equipo.



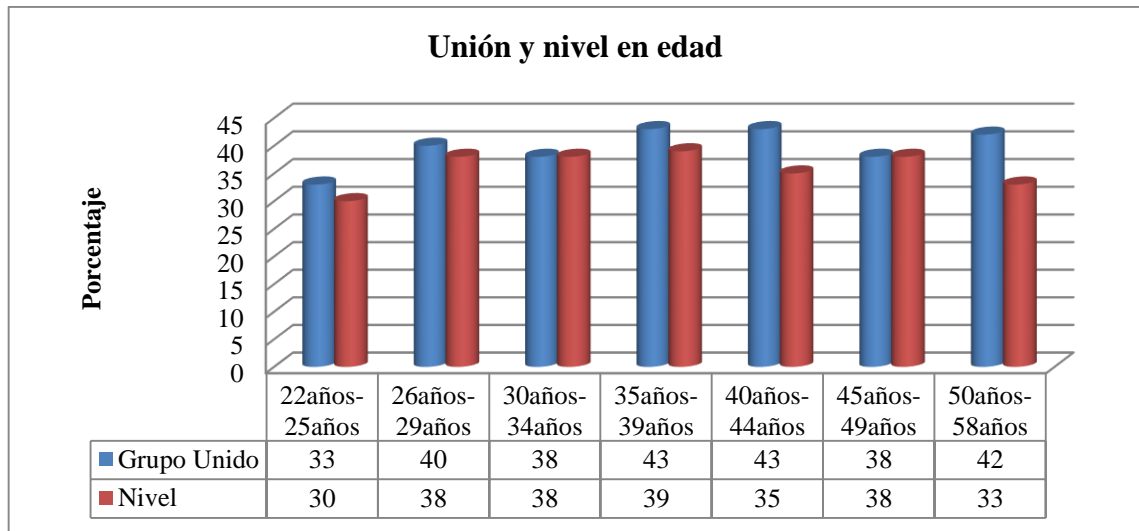
Para este análisis se evaluara las dos preguntas a la vez, ya que se relacionan directamente.

El 27% cree su equipo de trabajo “Siempre” se mantiene unido y el 51% respondió “Frecuentemente”, el 17% cree que su equipo tiene un nivel “Muy alto” de unión, seguido del 55% con un nivel “Alto.” Dentro de los puntajes bajos, el 20% escogió la opción “A veces”, con un 26% en grado “Medio” de unión, el 1% de trabajadores respondió “Casi Nunca”, y el 2% contestó que su equipo tiene un nivel “Bajo”. Existe concordancia entre ambas preguntas, lo que resulta idóneo, por lo tanto se puede suponer que la mayoría de



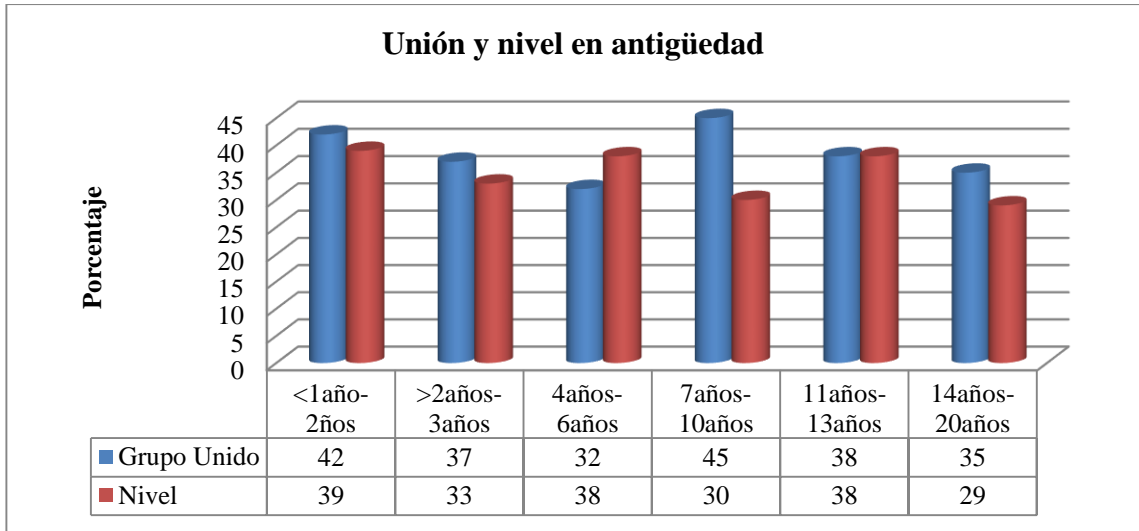
los encuestados perciben como unido a su equipo y este nivel de consciencia mejora el atractivo que sienten los miembro hacia su grupo.

Variantes analizadas: edad, antigüedad, áreas.

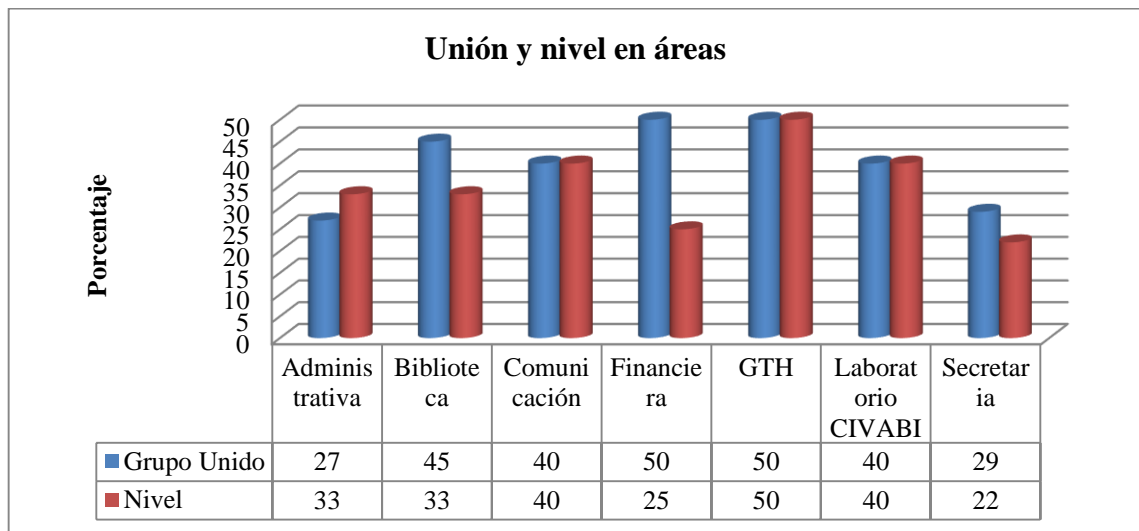


Se analizó la unión y nivel de grupo, de manera general, utilizando como referencia las respuestas positivas.

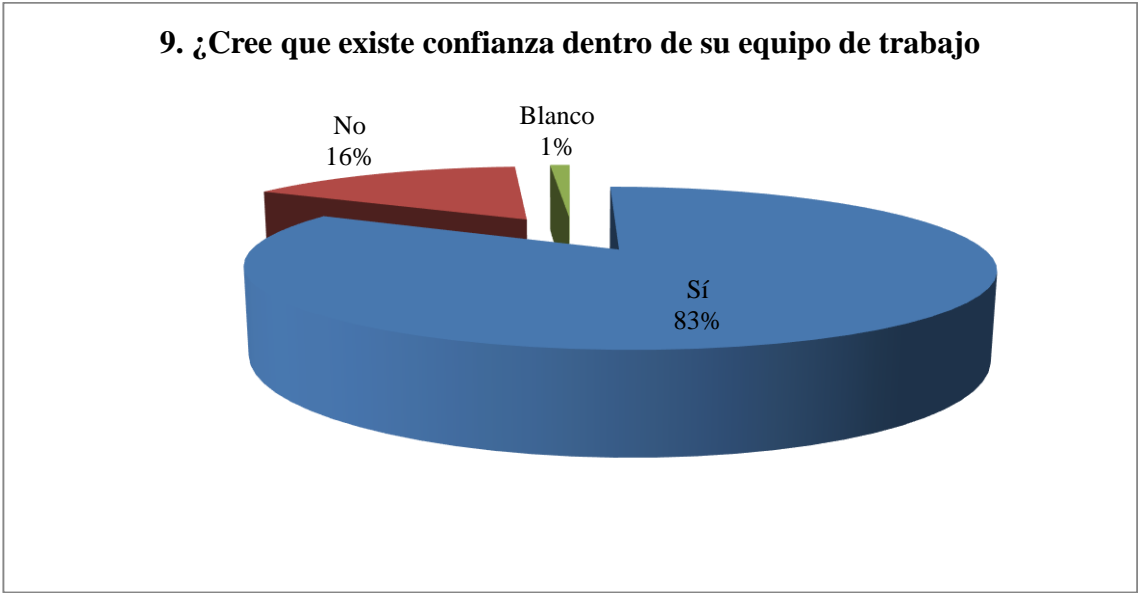
El mayor porcentaje de unión corresponde al 43% entre 35 años a 44 años, con un nivel de cohesión del 39% entre los 35 a 39años, y de 35% en los 40 años a 44 años. A partir de los 22años a 25años, se registra el menor porcentaje con un 33%, y un nivel del 30%. Los porcentajes entre los 26 años a 58 años de edad, no varían de manera significativa, pero entre los 22 a 25 años, el porcentaje de unión y nivel es inferior con un 33% y 30% respectivamente, esto podría estar vinculado con la antigüedad de los trabajadores, que al estar menos tiempo en la institución, el grado de membresía sería menor.



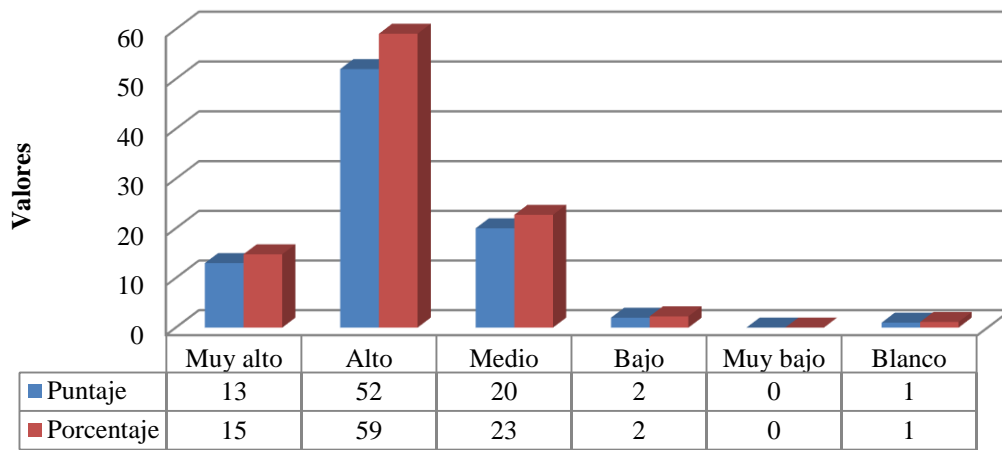
La antigüedad de los empleado al parecer influye en la percepción de unión del grupo, el mayor puntaje se registra entre los 7 a 10 años trabajando en la institución con el 45%, con un nivel de unión del 30%, entre -1 a los 2 años, consideran un 42% unido a su grupo, y un nivel del 39%, seguido del 38% entre los 11 a 13 años con un nivel del 38%, a partir de +2 a 3 años, se considera unido en un 37% con un nivel del 33%. Los porcentajes más bajos, se encuentran entre los 4 a 6 años y los 14 a 20 años trabajando con el 32% y 35% respectivamente. En esta categoría existen diferencias significativas al considerar unido a su equipo y el nivel de unión, esta disonancia, debería ser analizada para comprender su causa.



Dentro de las áreas de trabajo, existen diferencias importantes, en Gestión del Talento Humano, el 50% de participantes, considera unido en un alto nivel a su equipo de trabajo, Laboratorio CIVABI y Comunicación, poseen el porcentaje es de 40%, mientras que en área Administrativa y Secretaría se registran bajos puntajes con el 27% y 29% respectivamente, pero en el área Administrativa, el nivel es del 33%, es decir mayor que el porcentaje de unión. Nuevamente existen diferencias entre la unión y el nivel, probablemente las personas consideran unido a su equipo, pero no en el nivel adecuado, o solo en algunos momentos.

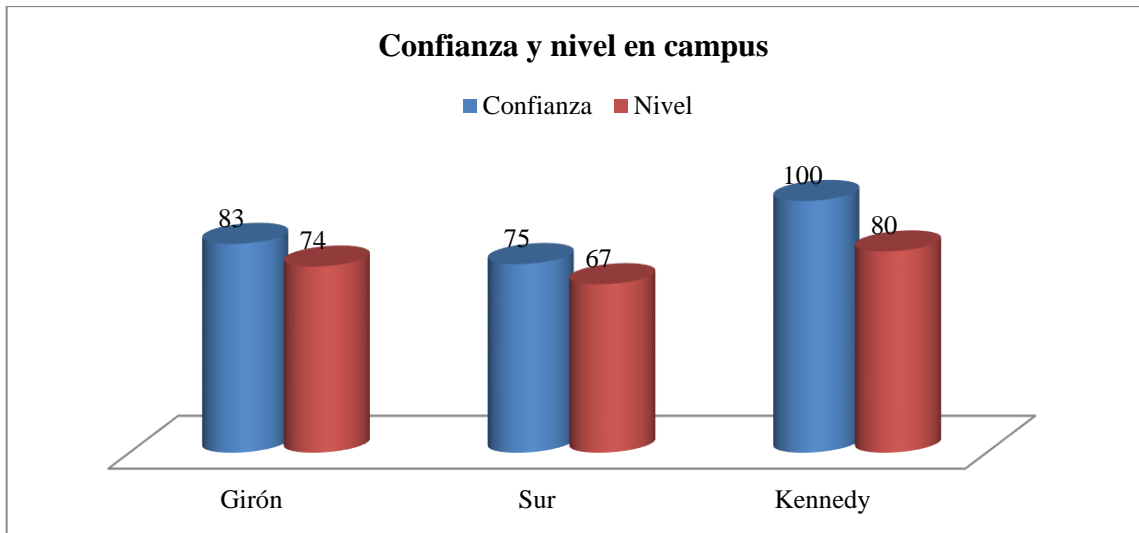


**10. Según su criterio, ¿Cuál es el nivel de confianza que existe en su equipo de trabajo?**

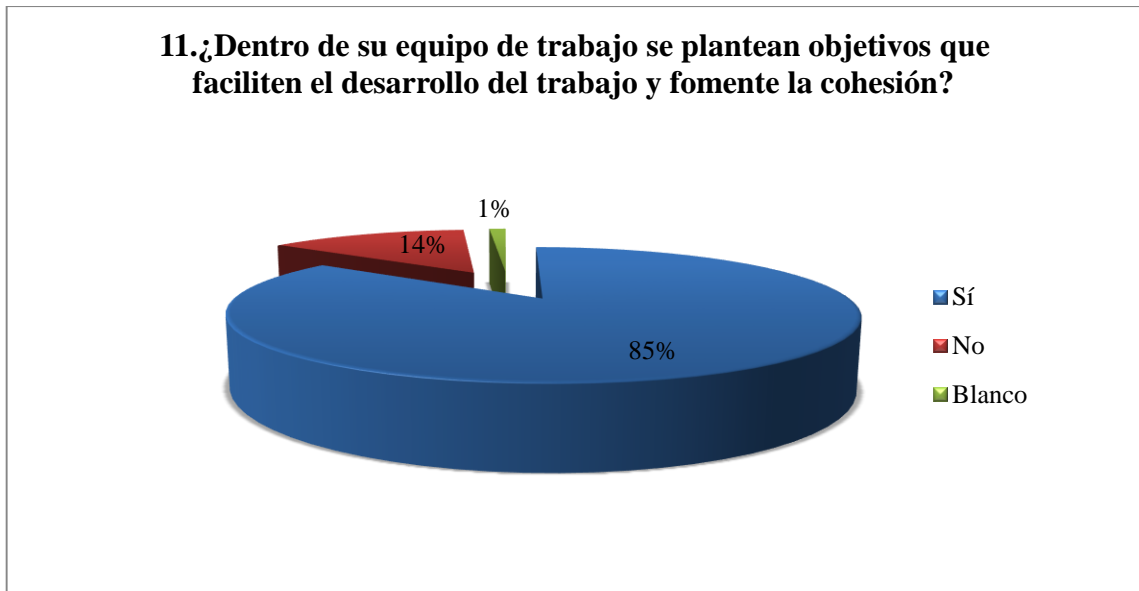


Del total de la muestra, el 83% de los encuestados, cree que “Sí” existe confianza dentro de su equipo de trabajo, de este grupo, el 15% considera que el grado de confianza es “Muy alto”, el 59% lo aprecia como “Alto” y el 23% opinan que es “Medio.” En respuestas negativas el 16% piensa que “No” hay confianza entre ellos, en relación al nivel, un 2% lo percibe como “Bajo”. La confianza fomenta una mejor relación interpersonal y mejor desarrollo de actividades de grupales, por ello al tener un alto porcentaje de esta característica presente en los encuestados, facilitaría el desarrollo de la cohesión de grupo.

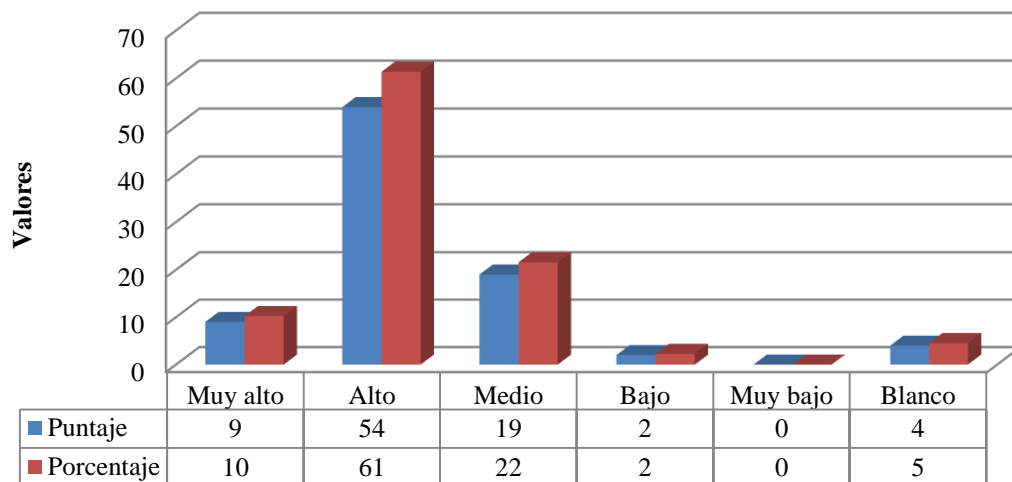
Variantes analizadas: campus.



Los mejores puntajes lo obtuvo Campus Kennedy al considerar que existe el 100% de confianza en un nivel del 80%, seguido de C. Girón con el 83%, y un grado del 74% y C. Sur consiguió el 75% en confianza, con un nivel del 67%. Existe semejanza entre la confianza y nivel en que existe, por lo tanto se puede sugerir que en los campus esta característica si influiría a la cohesión grupal.

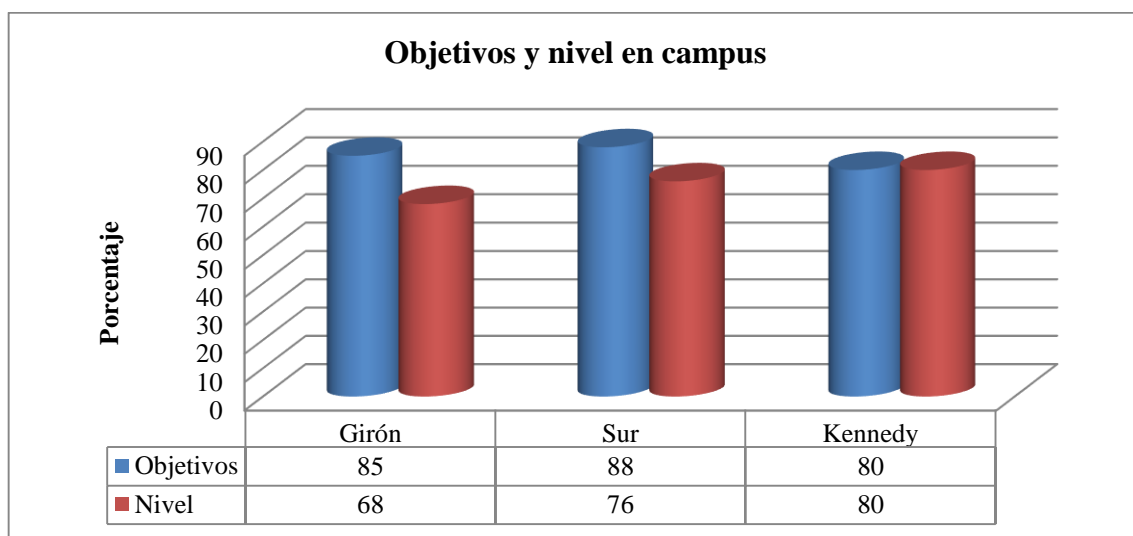


### 12. ¿En qué nivel estos objetivos de equipo se cumplen?

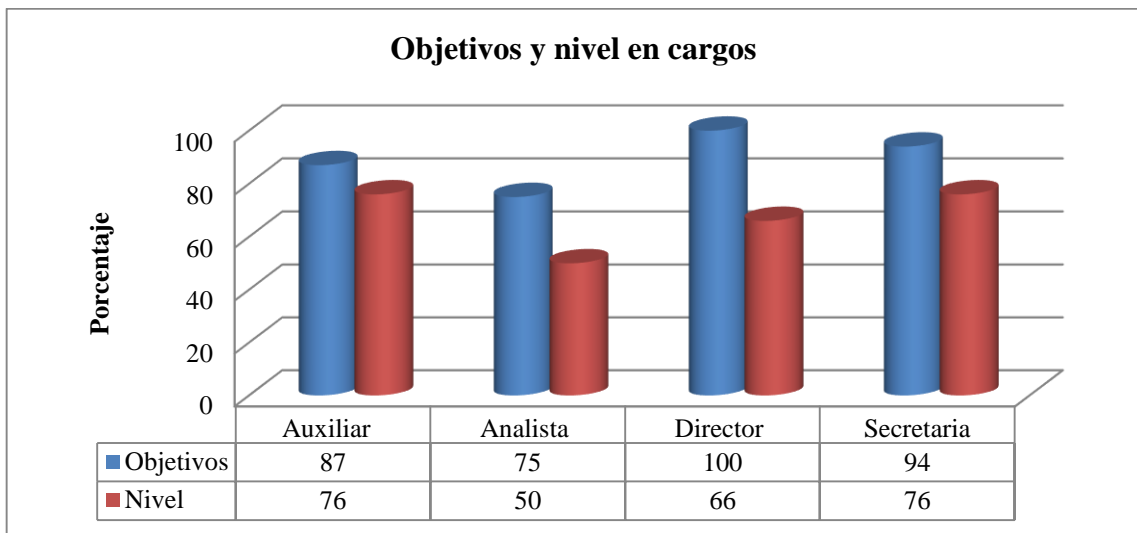


El plantearse objetivos grupales mejora el trabajo en equipo, el 85% “Si” se los plantean, el 61% que considera que se ejecutan en un grado “Alto,” seguido del 10% creen que se cumplen en un nivel “Muy alto”. Mientras que un 22% de participantes opinan que estos se realizan un nivel “Medio”. Por otra parte el 14% comentó que “No” se proponen objetivos grupales, así como el 2% considera que se ejecutan en un nivel “Bajo”, y se registró el 5% de respuestas en Blanco.

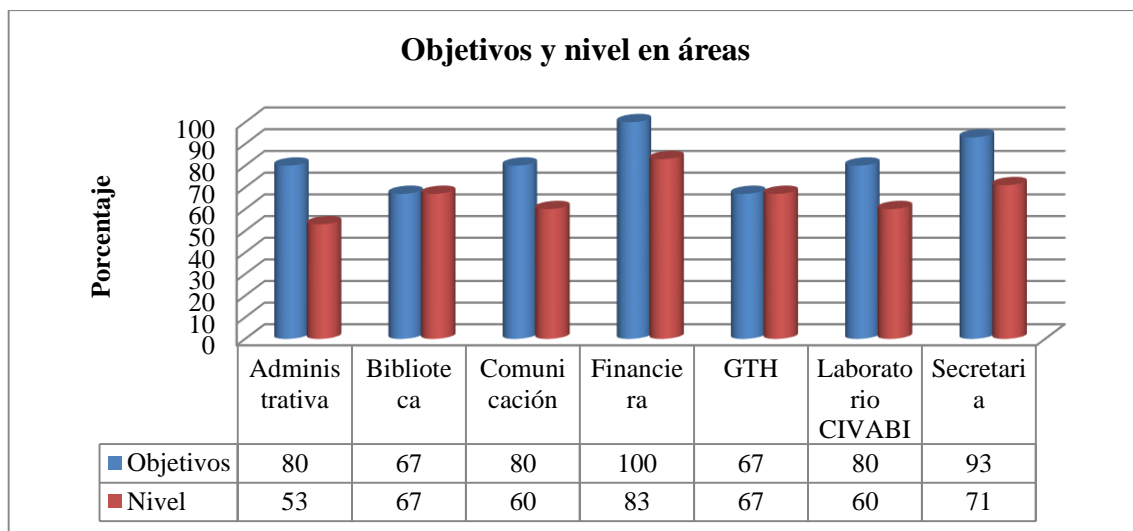
Variantes analizadas: campus, cargos, áreas.



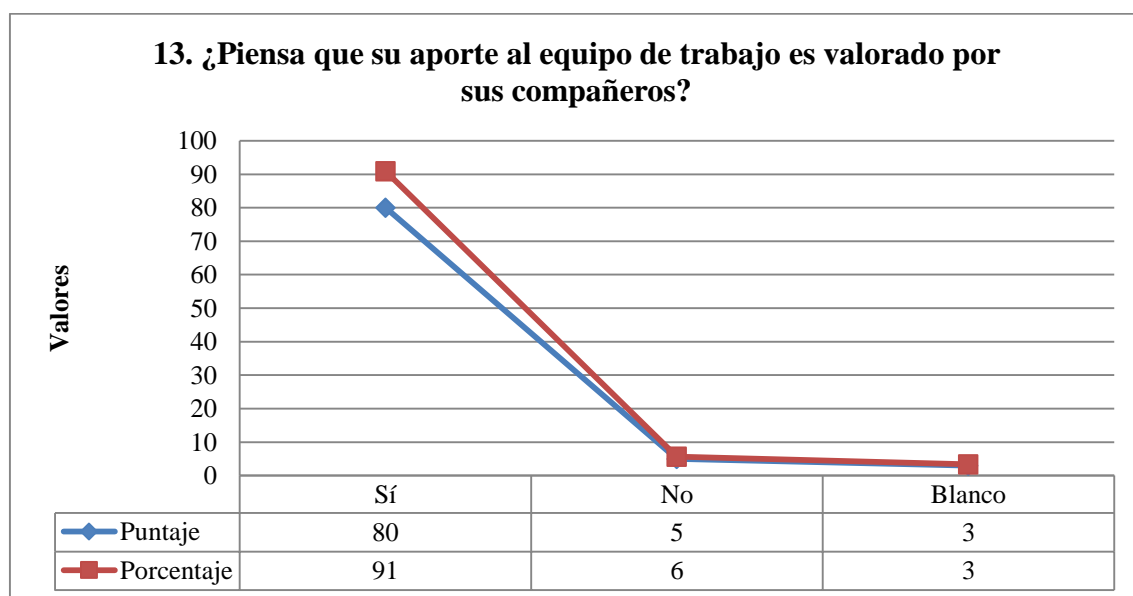
En el campus Sur el 88% de personas se plantean objetivos en sus grupos de trabajo, seguido del 85% en C. Girón y Kennedy obtuvo el 80%. En cuanto al nivel de cumplimiento de los objetivos, Kennedy posee el 80%, C. Sur tiene el 76%, y por ultimo a C. Girón consiguió el 68%. La mayoría se plantean objetivos grupales, pero el interés especial es el nivel en que estos se los ejecuta, por lo tanto en C. Kennedy se plantearían y cumplirían estos objetivos, mientras que en campus Girón existe diferencia entre ambos aspectos, posiblemente porque la mayoría se los imponen, pero no se los realizaría en un nivel adecuado, esta diferencia no influiría de la manera esperada sobre la cohesión.



Según los principales cargos existentes en la U.P.S., el 100% de directores se plantean objetivos grupales, los cumplen en un nivel del 66% probablemente por la naturaleza de su cargo, y al tener un grupo de subordinados, les sea necesario plantearse estos objetivos, las secretarias obtuvieron el 94%, con un nivel de cumplimiento del 76%, seguido de los Auxiliares con el 87%, con un grado del 76% y por último los Analistas consiguieron el 75% y cumpliéndolos en un 50%, estos cargos al ser principalmente subalternos, posiblemente siguen los objetivos planteados, pero el conseguirlos no dependería totalmente de ellos.



En cuanto a las áreas de trabajo, destaca el 100% en planeación de objetivos del área financiera, cumpliéndolos en un nivel del 83%, en Secretaría existe un puntaje de 93% en planteamiento de objetivos, y un nivel del 71%. En porcentajes más bajos, destaca el 67% en planeación y cumplimiento del área de Biblioteca y GTH. Posiblemente se deba a los distintos lineamientos que se siguen en cada área.

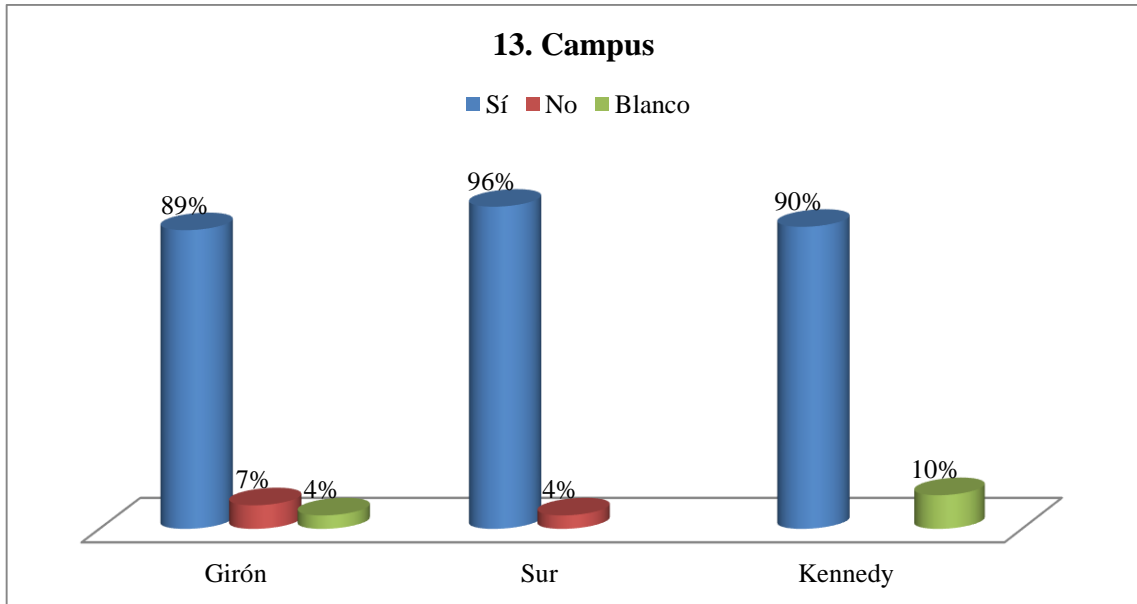


El 91% de encuestados, considera que su aporte es valorado por los miembros de su equipo de trabajo. El 6% “No” se considera apreciado, y hubo un 3% de casilleros en blanco. Esta

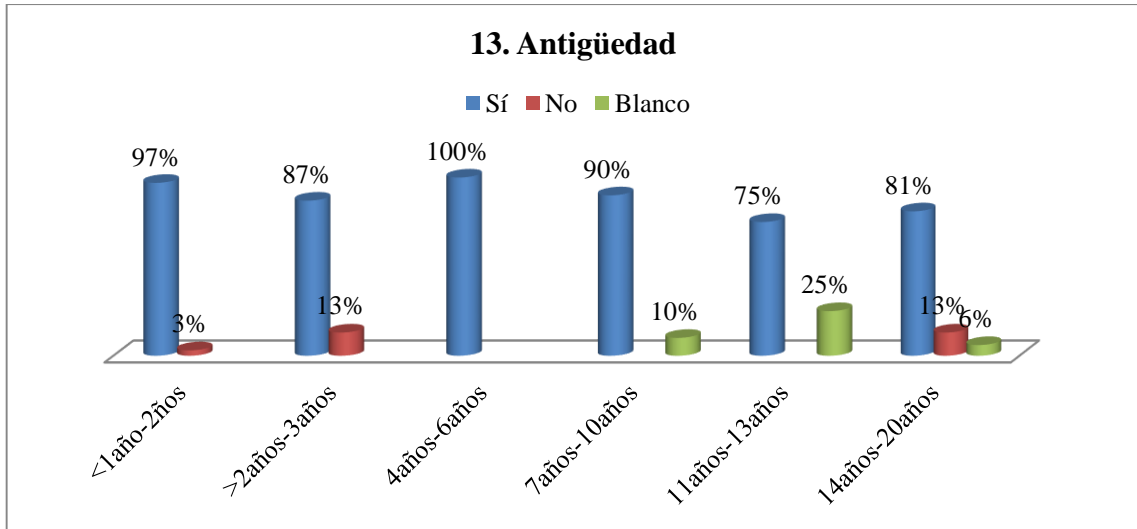


pregunta sugiere como el empleado cree que sus compañeros lo perciben, esto influirá en su relación con ellos, pero en general, se podría determinar que esta relación es positiva.

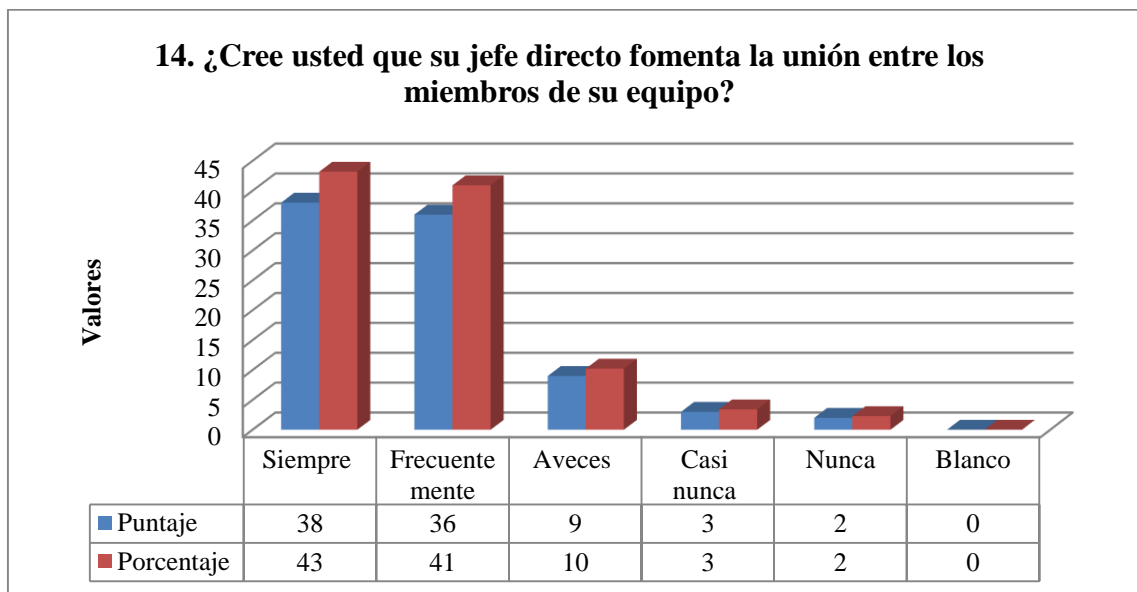
Variantes analizadas: campus, antigüedad.



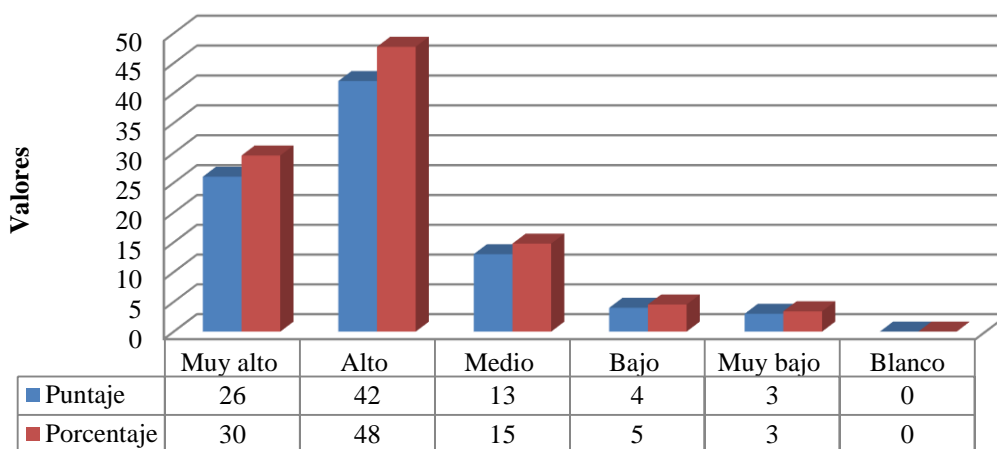
En campus Sur el 96% de participantes consideran que su trabajo es apreciado por su equipo, seguido del 90% de campus Kennedy, y en campus Girón se registró el 89% de respuestas positivas. Principalmente realizan comentarios como “Se toman en cuenta sus ideas y las que aportan sus compañeros” o que “La valoración de los compañeros mejora el desempeño individual” y esto generaría una “Toma de decisiones democrática y participativa.”



Respecto a la antigüedad, la tendencia positiva no varía de los anteriores gráficos, destaca el 100% en la respuesta “Sí” entre los 4 a 6 años de trabajo, seguido del 97% en trabajadores con menos de 1 año a 2 años en la U.P.S.. Cabe destacar que entre los 14 a 20 años de antigüedad exista el 83% en respuestas positivas, resulta positivo que se valore de igual forma el trabajo realizado por el personal más antiguo de la institución.



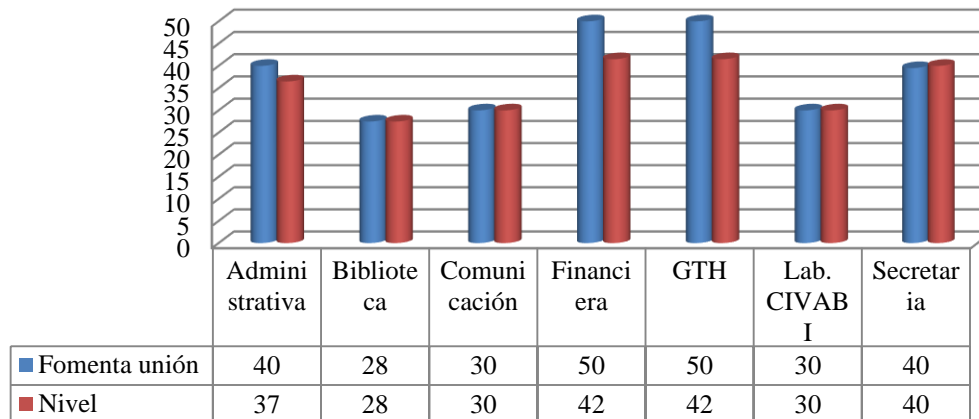
**15. En que nivel cree que usted que su jefe directo fomenta la union entre los miembros de su equipo?**



Estas variables analizan si el jefe fomenta la cohesión y en qué nivel lo hace, el 43% de los encuestados respondió “Siempre”, y el 41% “Frecuentemente”, solo un 2% opina que “Nunca” evidenció que su superior impulse la unión grupal, y un 3 % que cree que el nivel de implicación es muy bajo.

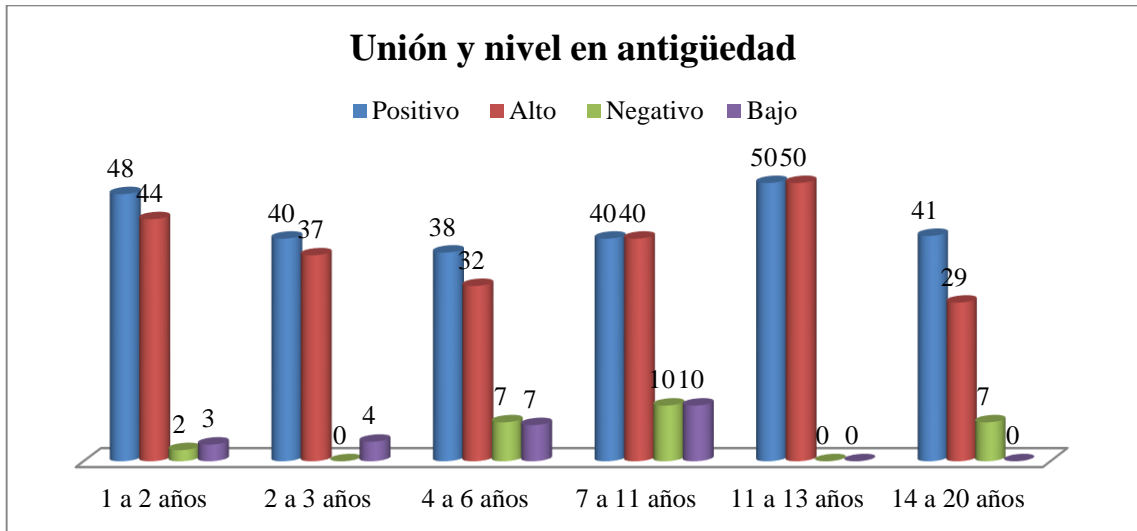
Variantes analizadas: áreas, antigüedad.

**Fomenta la unión y nivel en áreas**



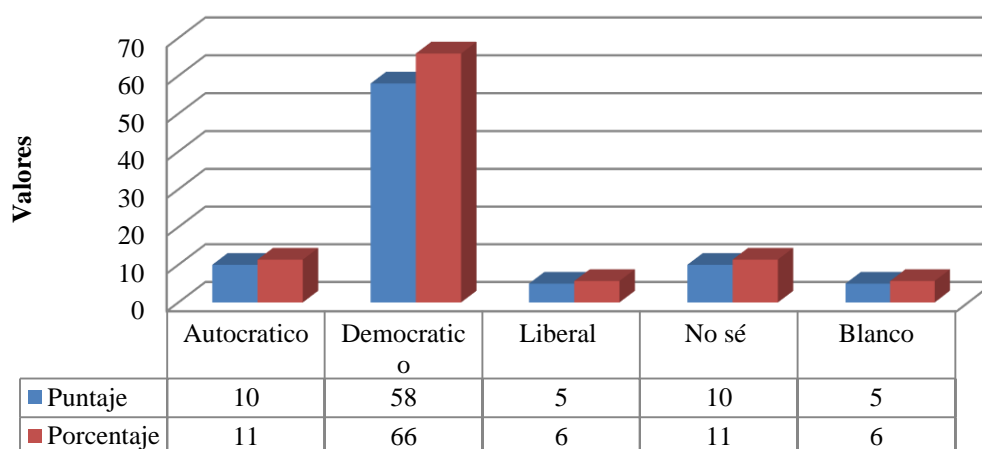
Las áreas tienen puntajes altos respecto a la pregunta, sobresalen la Administrativa y Financiera con un 50%, esto posiblemente se debería a que su jefe tiene mejor organizada

las tareas, y tendrían claras sus funciones, el área Financiera y G.T.H. obtuvieron un grado mayor con 42%. El área de Biblioteca obtuvo un puntaje bajo en comparación con el resto de áreas con un 28%, tal vez no se percibiría un mayor involucramiento su jefe.



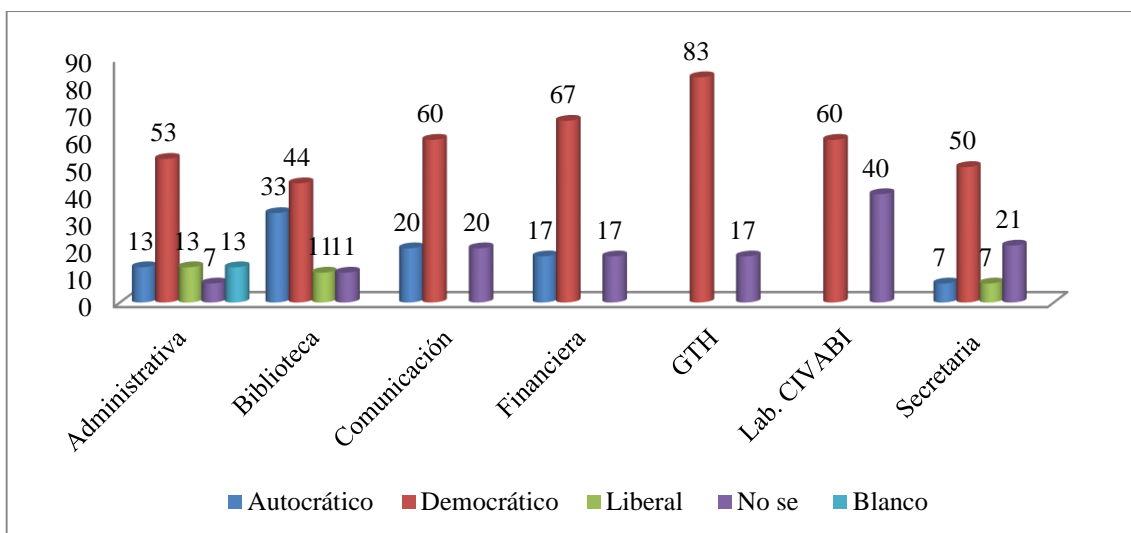
Los trabajadores en general consideran que su jefe directo fomenta la unión de grupo, la opción “Positiva” obtuvo un promedio de 44%, sobresale la categoría de 11 a 13 años con 50%, probablemente porque las personas con mayor antigüedad se identifican con su trabajo y con las metas propuestas por el jefe directo, el nivel en que el jefe fomenta la unión es “Alto” con una media aritmética de 43%; entre 1 a 2 años obtuvieron el mayor nivel de unión con el 44%, resulta interesante que en menos tiempo de trabajo, poseen el mayor nivel, esto puede deberse a que las personas se sienten bien con su trabajo y con su jefe. En puntajes negativos, entre los 7 a 11 años tiene un puntaje de 10% en la opción “Bajo”, y un nivel de 10%, posiblemente porque las personas no se sienten identificadas con su jefe o la forma en que maneja las actividades.

### 16. ¿Qué tipo de liderazgo considera que existe en su grupo de trabajo?

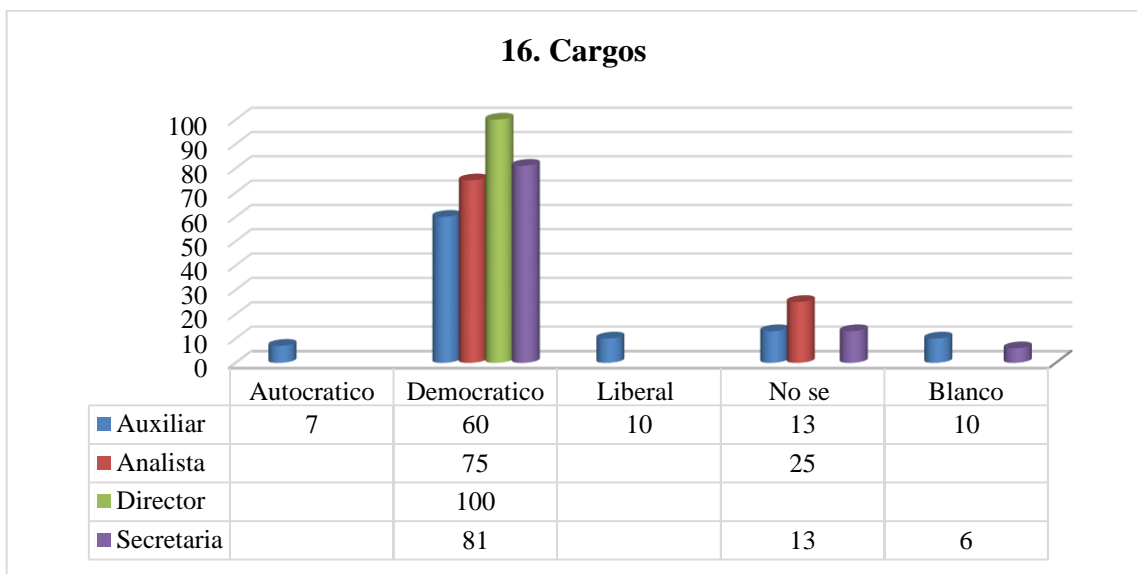


Según los resultados de esta pregunta, se evidencia que la mayoría de los encuestados opinan que en la U.P.S. se maneja un “Liderazgo Democrático” con un 65%, acorde a esto, las personas participarían de las decisiones que se toman con respecto a su trabajo y actividades dentro de la institución, seguido por el “Liderazgo Autocrático”, con un 11%, qué pensarían que sus opiniones no son tomadas en cuenta por su superior, un 6% considera que existe “Liderazgo Liberal”, ellos creen que tienen mayor autonomía en su trabajo, y un 11% desconocen el tipo de liderazgo que se maneja en la institución.

Variantes analizadas: áreas, cargos.

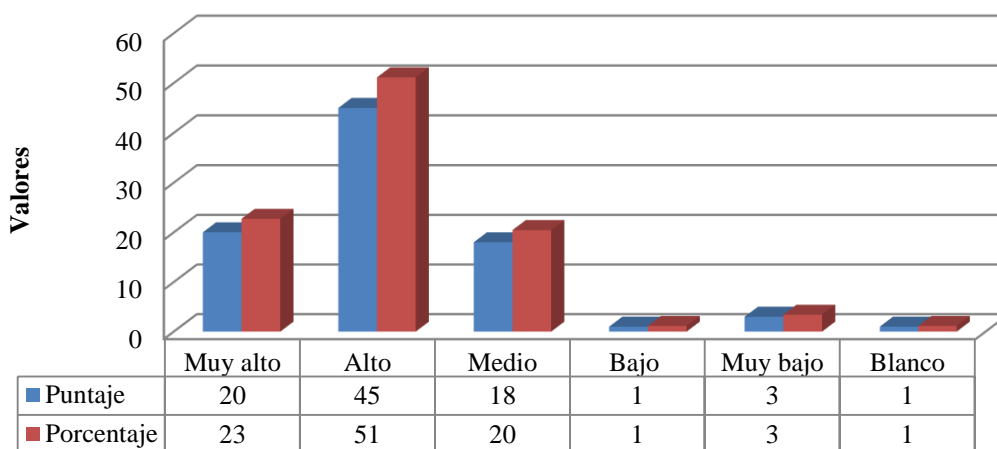


El tipo de liderazgo que maneja la institución según las “Áreas” es Democrático, obtuvo un puntaje general del 60%, posiblemente en las áreas se toman las decisiones tomando en cuenta las opiniones de todos, seguido del “L. autocrático” con un 13% esto podría significar que los lineamientos en la biblioteca son más rígido, el “Liberal” con 4% en áreas Administrativas, Biblioteca y Secretaría, y el 4% desconocen el tipo de liderazgo que se utiliza, esto puede deberse a que no están familiarizadas con el término, o no logran identificar el tipo de liderazgo de la organización.



Los directores, creen que el liderazgo de la U.P.S. es “Democrático” con un 100%, al igual que los auxiliares, analistas, y secretarias con puntaje de 60%, 75%, 81% respectivamente, en estas áreas posiblemente existe mayor participación de los trabajadores en diversas aspectos grupales, un 10% de analistas opina que el liderazgo es “Liberal”, y entre el 13% al 25% en opción “No sé” probablemente los cargos desconoce el tipo de liderazgo de la institución, o tal vez no logren distinguir el tipo de liderazgo, que se maneja.

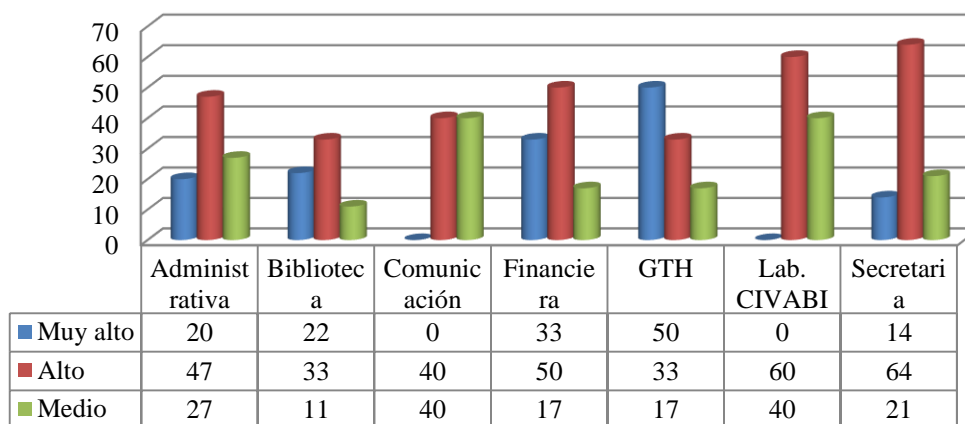
**17. ¿En qué medida su líder de equipo fomenta la unión entre sus miembros?**



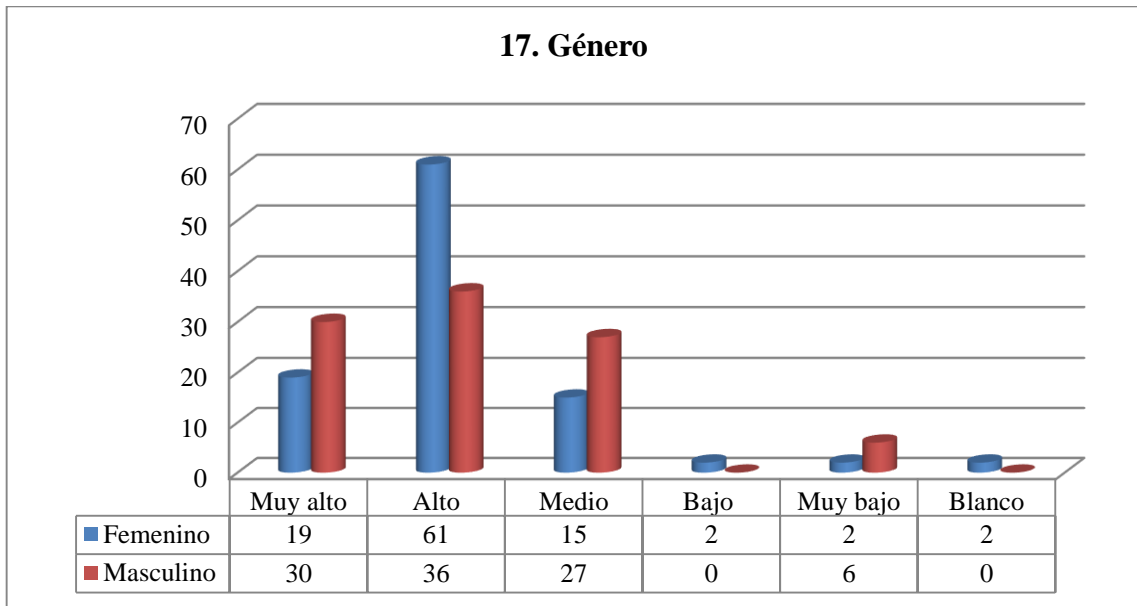
En esta pregunta se puede determinar que el líder de equipo si fomentaría la cohesión del mismo, el 51%, y 23% de los encuestados escogió niveles “Altos” y “Muy altos” respectivamente, posiblemente su líder tiene mucha influencia en su equipo y fortalece la unión del mismo, el 20% con nivel “Medio”, es decir que su líder fomenta la unión, pero debería mejorar el nivel y entre los puntajes “Bajo” y “Muy Bajo” solo hay un 4% en total.

Variantes analizadas: áreas, género.

**17. Áreas**



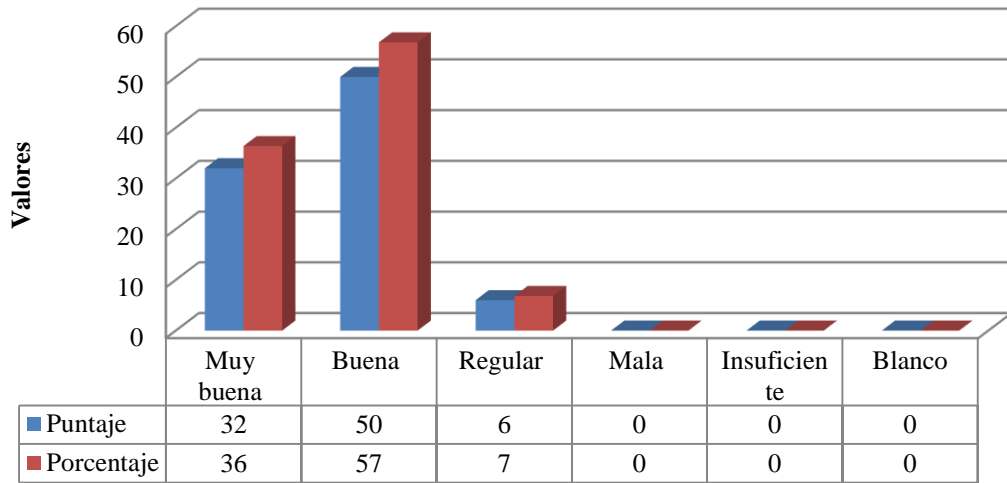
Las áreas poseen una media aritmética en la opción “Alto” de 48%, destacando el 64% en Secretaría, probablemente por las características de su trabajo, se ejerce el liderazgo teniendo en consideración a los miembros de su área. En característica de “Muy alto” tiene una media aritmética de 20%, posiblemente en las áreas falta mejorar el nivel en que se fomenta la cohesión.



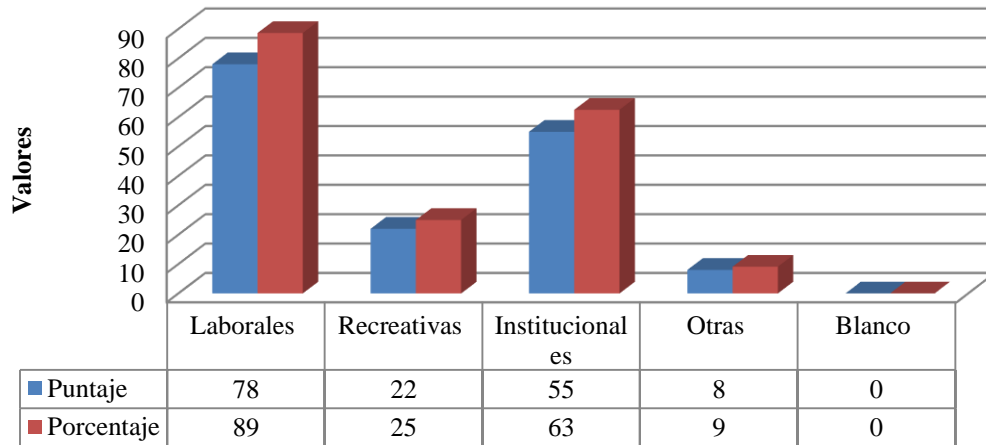
El 61% de mujeres piensa que el nivel de unión que fomenta su líder de equipo es “Alto”, el 19% opina que es “Muy alto” y el 15% cree que es “Medio”, en comparación con los hombres que opinan que es “Alto” en un 36%, “Muy alto” el 30%, “Medio” el 27% y en respuestas negativas, un 2% de mujeres opina que es “Bajo” y “Muy Bajo” y los hombres creen que es “Muy bajo” el 6%. Los hombres y las mujeres tienen puntajes similares, lo que indicaría que se sienten identificados con su líder, con su equipo de trabajo y el tipo de liderazgo.



**18. ¿Cómo es su relación con miembro de otras áreas de trabajo?**

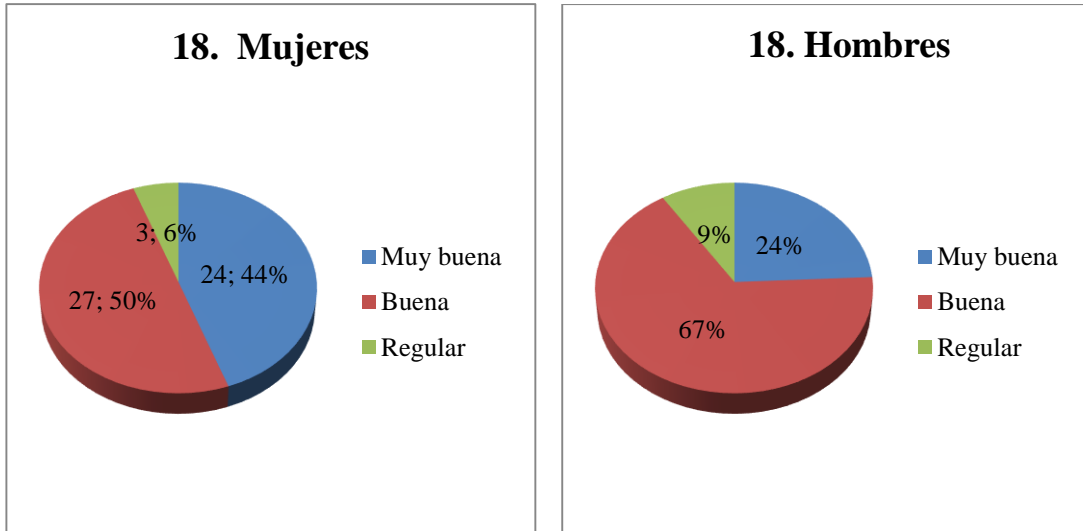


**19. ¿En qué tipo de actividades se relaciona con miembros de otras áreas?**

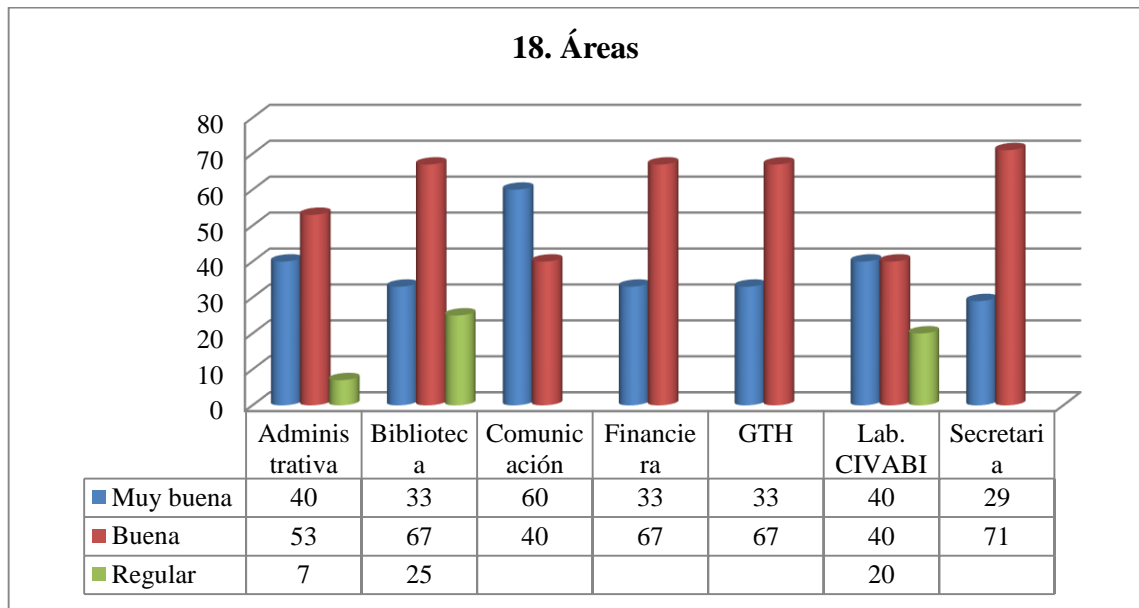


Con respecto a las relaciones con miembros de otras áreas el 57% respondió que su relación es “Buena”, el 36% corresponde a “Muy buenas” y el 7% “Regulares”. Los trabajadores se relacionan generalmente en “Actividades laborales” con un 89%, seguido del 63% que se relaciona en “Actividades institucionales”, el 25% en “Actividades recreativas”, y el 9% en “Otras actividades”, esto posiblemente se deba a que se relacionan limitadamente, por lo general en eventos laborales o institucionales, y en fechas específicas como navidad, y no existe un trato directo frecuentemente entre las áreas.

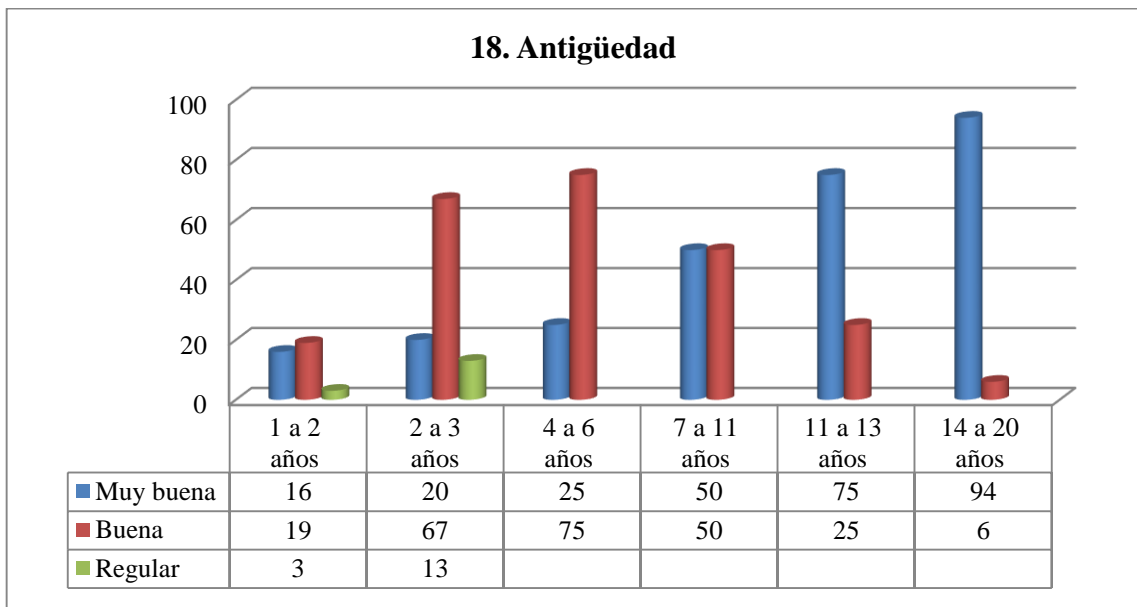
Variantes analizadas: genero, áreas, antigüedad, cargos.



En cuanto a la relación que mantiene con otras áreas el 44% de las mujeres afirmó que son “Muy buenas” así como el 27% respondió que son “Buenas”, frente a un 24% de hombres que opinan que son “Muy buenas”, y el 67% considera que son “Buenas”, dentro de las características de nivel “Medio” tenemos a un 3% de mujeres y un 9% de los hombres que afirman que son “Regulares”, esto significaría que la mayoría de las relaciones son profesionales, y tiene un trato cordial, sobre todo los hombres.

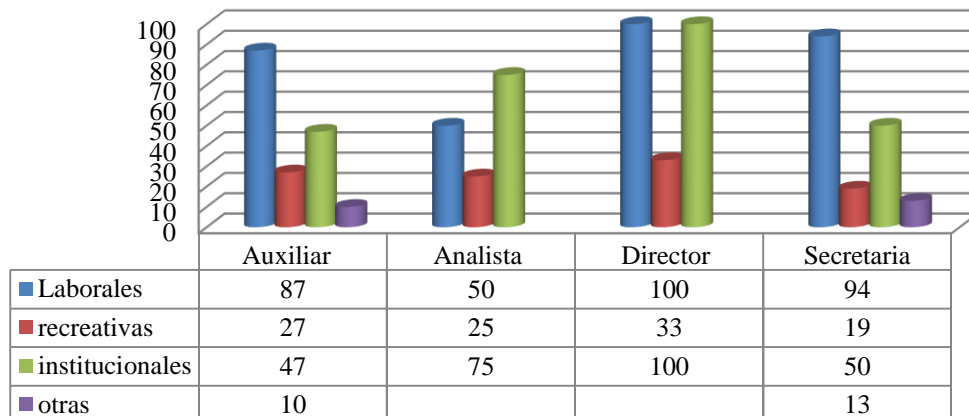


La relaciones que mantiene con miembros de otras áreas, es “Buena” con una media aritmética de 48%, resaltando el área de Secretaría con 71%, esto puede deberse a que mantiene relaciones laborales, y profesionales, sobre todo al estar en contacto con muchas personas y distintas áreas permanentemente, en la opción “Muy buena” obtuvo un puntaje general de 38%, el área de Comunicación consiguió la mayor puntuación con 60%, por las características de su trabajo, lograrían tener mejores relaciones con los compañeros de otras áreas. La opción “Regular” tiene una media de 9%, destaca el área de Biblioteca con un puntaje de 25%, esto puede ser por la falta de relación con otras áreas.



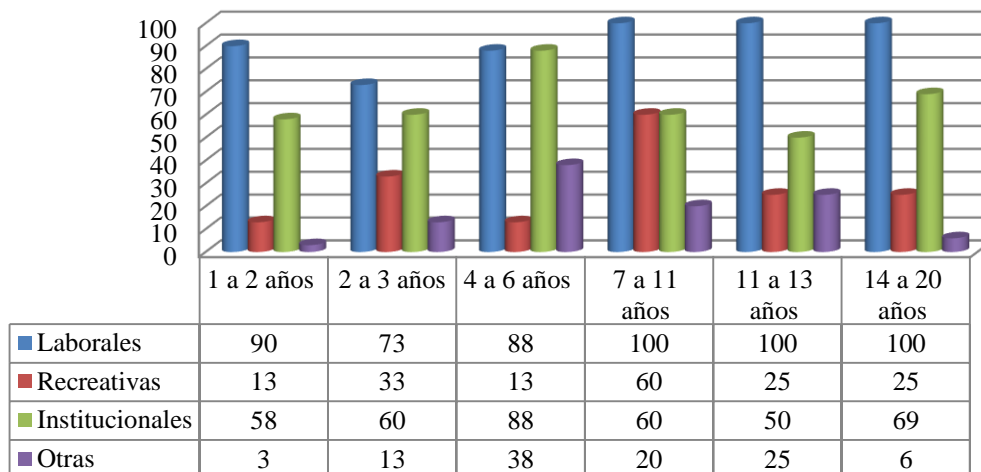
Las personas que llevan más tiempo en la institución tiene valores más altos, ya que de 14 a 20 años tiene en la opción “Muy buena” un 94%, y de 11 a 13 años un 75%, las personas entre 4 a 6 años en la U.P.S. tiene un 75%, y las que llevan de 2 a 3 años 67%, esto se debería a que mientras más tiempo están en la institución conocen mejor a los trabajadores y pueden tener más confianza en comparación de las personas que llevan trabajando en la institución de 1 a 2 años, ya que obtuvieron 16% en esta opción y de 2 a 3 años un 20% en relaciones “Buenas”, y el 13% las considera “Regulares,” probablemente al llevar poco tiempo no se familiarizan por completo con sus compañeros.

### 19. Cargos



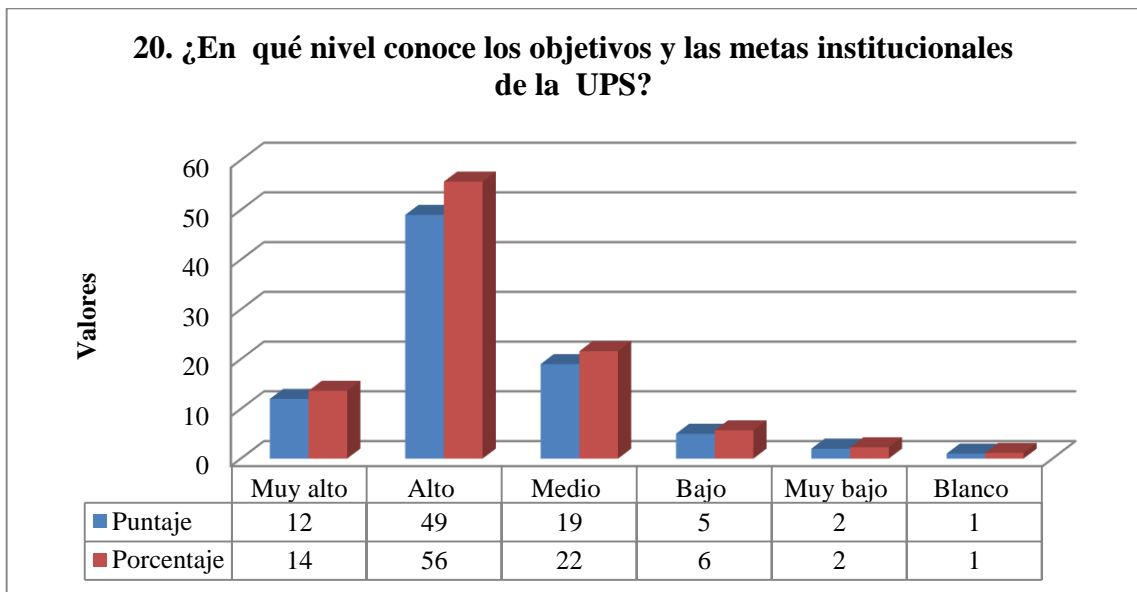
Entre los distintos cargos, las actividades que se relacionan con mayor frecuencia son las “Laborales”, ya que obtuvo una media de 82%, el cargo directivo obtuvo el mayor puntaje con 100%, seguida de las “Actividades institucionales” con un 68% en total, y un 26% en las “Actividades Recreativas”, y el puntaje general en la opción “Otras actividades” es del 6%. Los directores poseen mejores puntajes, posiblemente sea por las características de su trabajo, ya que deben conocer mejor a sus subalternos en distintas actividades.

### 19. Antigüedad



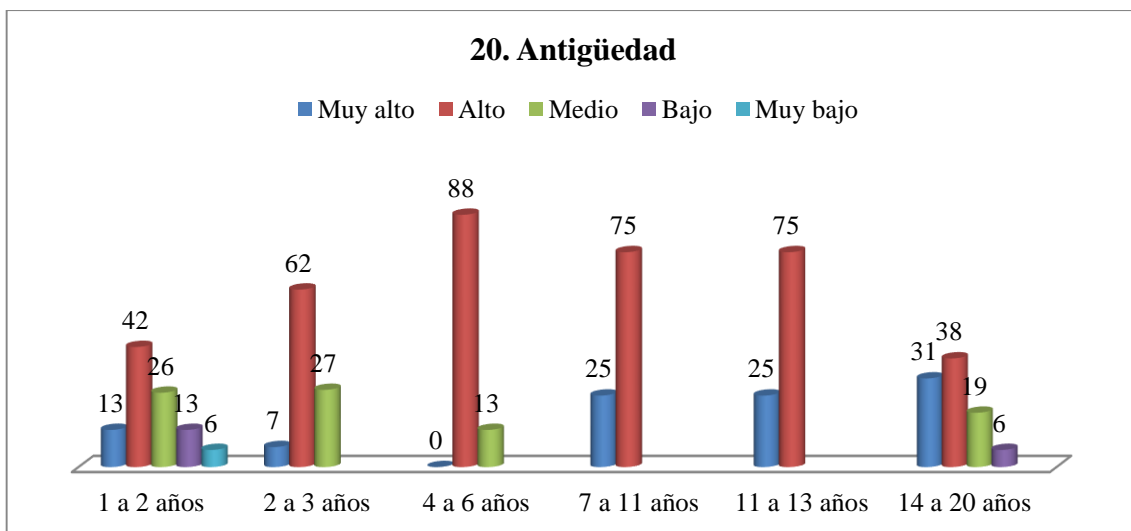
Entre los 7 a 20 años las actividades que más se relacionan son del tipo “Laborales”, con una media de 92%, en “Actividades institucionales” tiene un 100%, en general tiene un

media aritmética de 64% en “Actividades Institucionales”, esto probablemente sea porque las actividades que se hacen en conjunto, o en la que tiene mayor interés sean las profesionales, en “Actividades Recreativas” los porcentajes fueron inferiores con una media de 28%, en la categoría de 1 a 2 años y de 4 a 6 años obtuvieron menores puntajes con 13%, posiblemente al estar poco tiempo en la institución sea complicado relacionarse en otros espacios con sus compañeros, y en otras actividades se obtuvo valores de 18%.

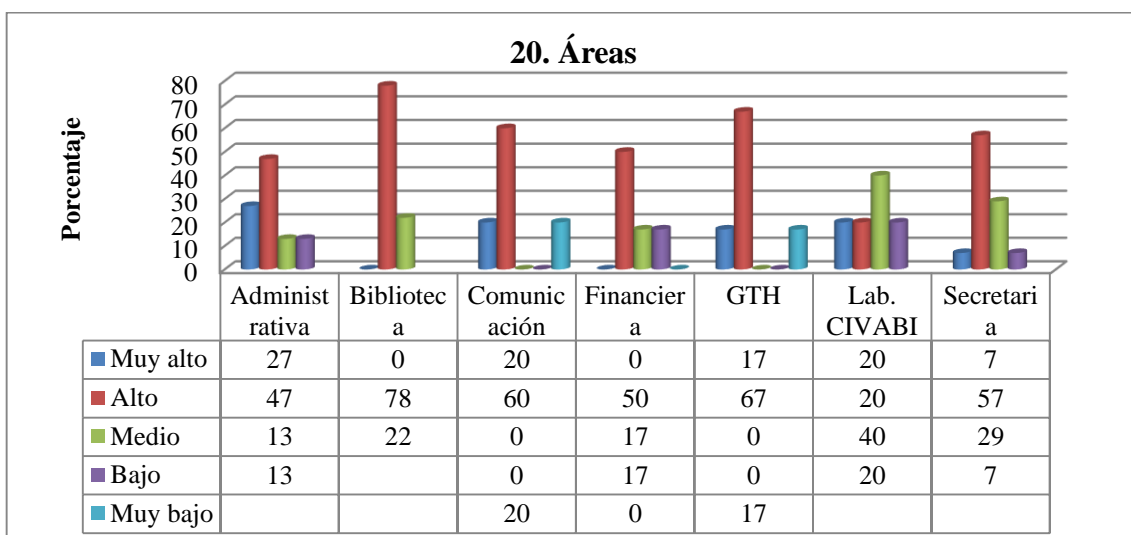


El nivel de conocimiento de objetivos de la mayoría de encuestados es “Alto” con un 56%, “Medio” con un 22% y “Muy alto” con un 14%, esto puede ser porque en la mayoría de áreas trabajan en base a los objetivos planteados por su jefe directo, y por ello conocen los lineamientos. En las opciones con bajo puntaje tenemos con un 6% la categoría bajo, con un 2% muy bajo y en blanco un 1%, probablemente porque en algunas áreas no están determinados claramente los objetivos.

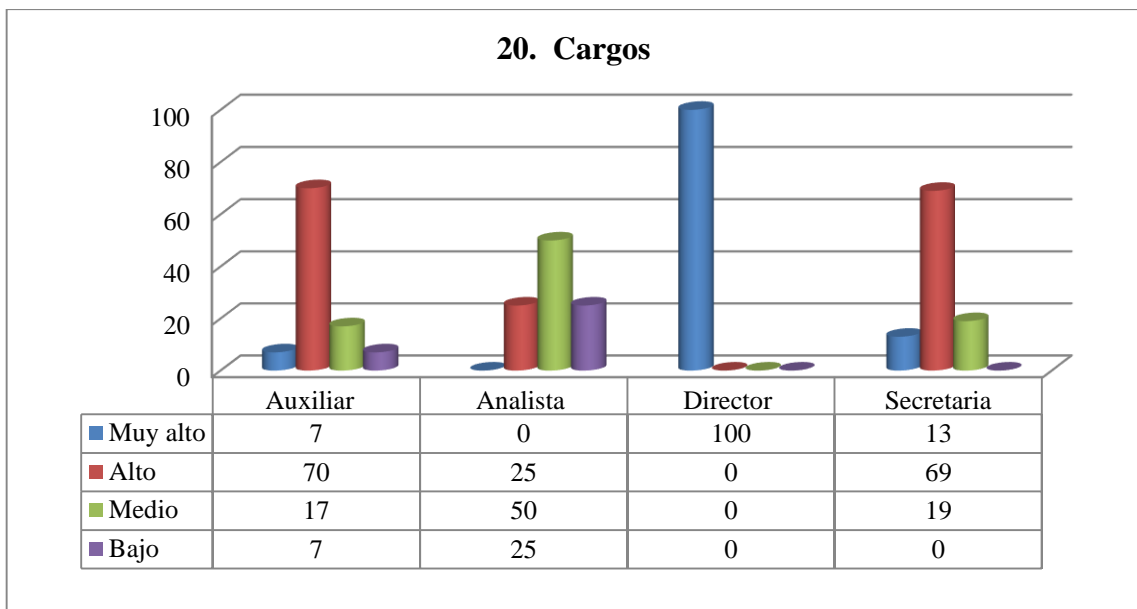
Variantes analizadas: antigüedad, áreas, cargos.



Los trabajadores tienen un “Alto” nivel en conocimiento de los objetivos institucionales, entre 1 a 2 años tiene 42% de conocimiento, de 2 a 3 años 67%, de 4 a 6 años 88%, de 7 a 10 años 70%, de 11 a 13 años tienen un 75% y de 14 a 20 años poseen un 38%, probablemente se sientan vinculados con la universidad y sus objetivos. Cabe recalcar que hay una diferencia entre trabajadores que llevan en la U.P.S. de 1 a 2 años ya que tiene niveles inferiores en las opciones “Muy Alto” con 13%, “Medio” con 26%, “Bajo” con 13% y “Muy bajo” con 6%, posiblemente todavía no se identifican totalmente con la institución o desconocen los objetivos, en comparación con los trabajadores con mayor antigüedad, ya que por ejemplo de 14 a 20 años que poseen niveles de 31% en “Muy alto” y 19% en “Medio”, 6% en “Bajo”.



En cuanto al nivel de conocimiento de objetivos, la opción “Alto” posee mayor aceptación con una media aritmética de 54%, en nivel “Muy Alto” la media es de 13%, en nivel “Medio” el puntaje es de 17%, en “Bajo” es de 8% y “Muy Bajo” de 5%. El área con mejores puntajes es Biblioteca ya que registra un 78% en la opción “Alto” y 22% en “Medio” y no registra puntajes negativos, probablemente aquí existe mayor identificación con la institución, y actividades que están relacionadas con los mismos.



Los cargos con mayor puntuación en cuanto al conocimiento de objetivos institucionales son los Directivos con 100% en opción “Muy alto”. La opción “Alto” tiene una media aritmética de 4%, resaltando los cargos de Auxiliares que tienen 70%. En la opción “Medio” y “Bajo” los Analistas obtuvieron un 50%, y 25% respectivamente, pero en general las personas tendrían claro los objetivos institucionales.

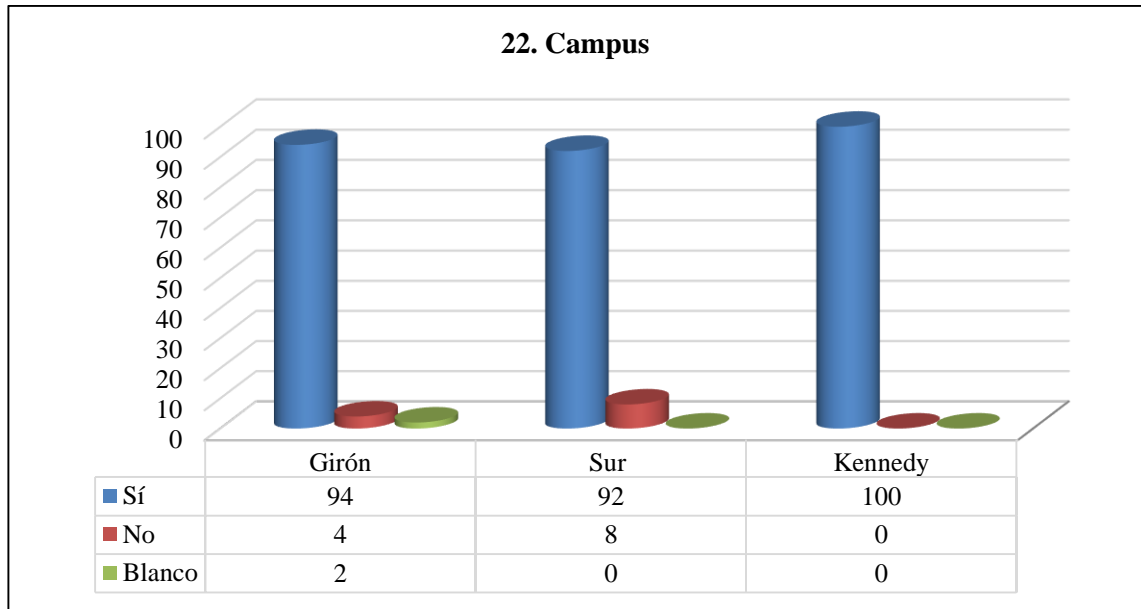
**22. ¿Cree usted que el trabajo de su equipo está orientado a cumplir los objetivos institucionales?**



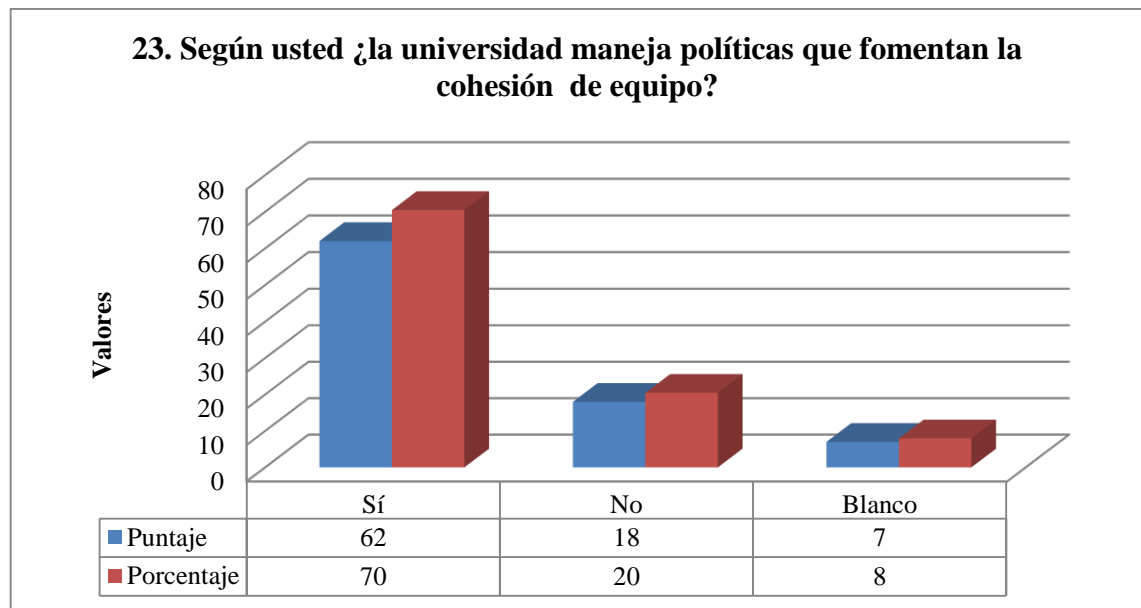
El 94% de los encuestados afirma que sus actividades laborales diarias están enfocadas a cumplir los objetivos institucionales, esto puede deberse al conocimiento de los objetivos, o al percibir que sus actividades estén alineadas con los mismos; solo un 4 % respondió que “No”,



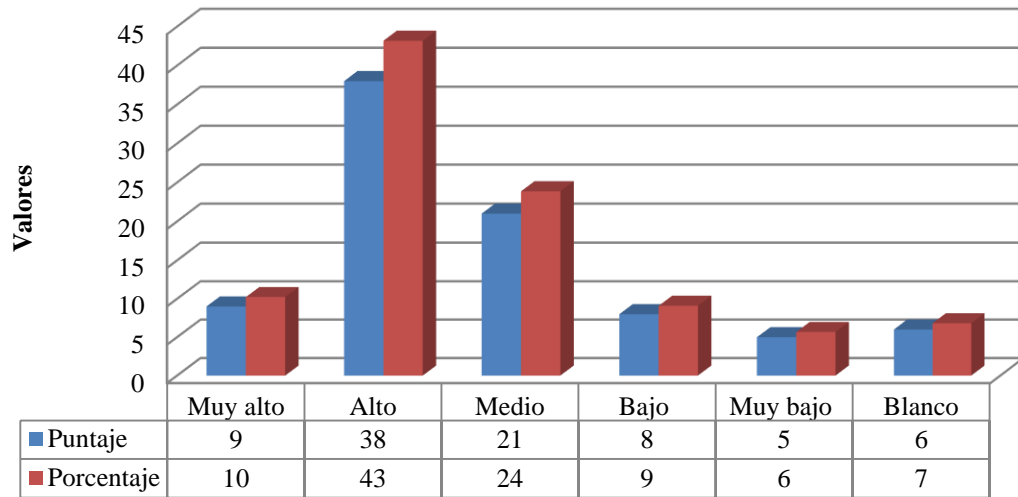
Variantes analizadas: campus, género.



En C. Kennedy el 100%, de encuestados considera que su trabajo está orientado a objetivos institucionales, Campus Girón obtuvo el 94%, seguido de C. Sur con el 92%, probablemente en los tres campus conocen los objetivos, y las actividades para alcanzarlos. En la opción “No”, existe un 4% y 8% en C. Girón y Sur respectivamente.

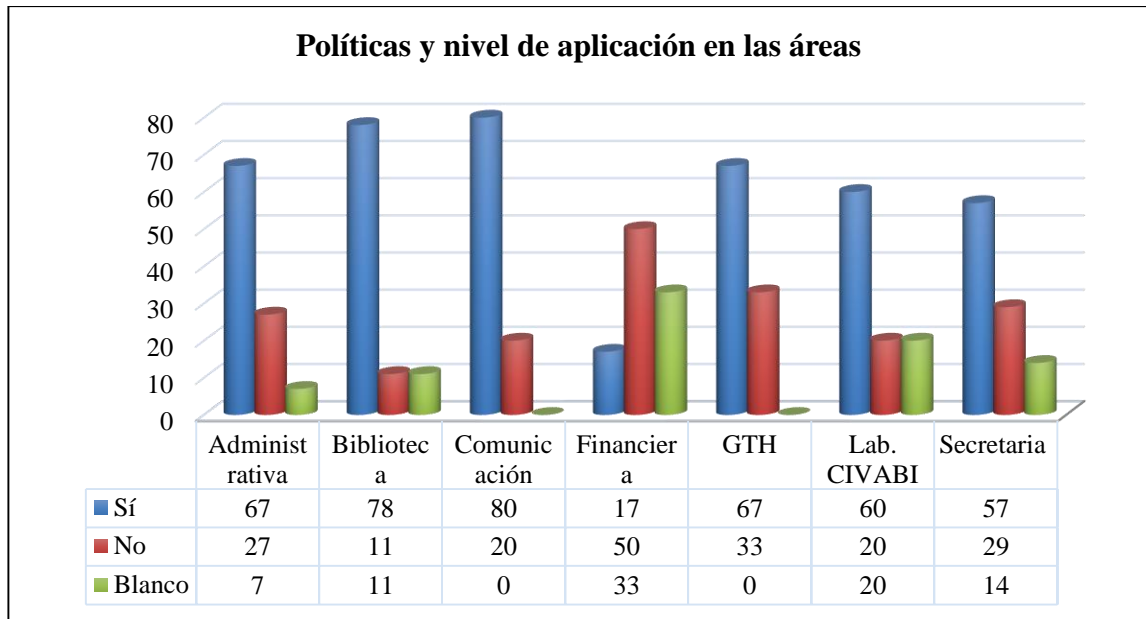


**24. ¿En qué nivel estas políticas se aplican en su área de trabajo?**

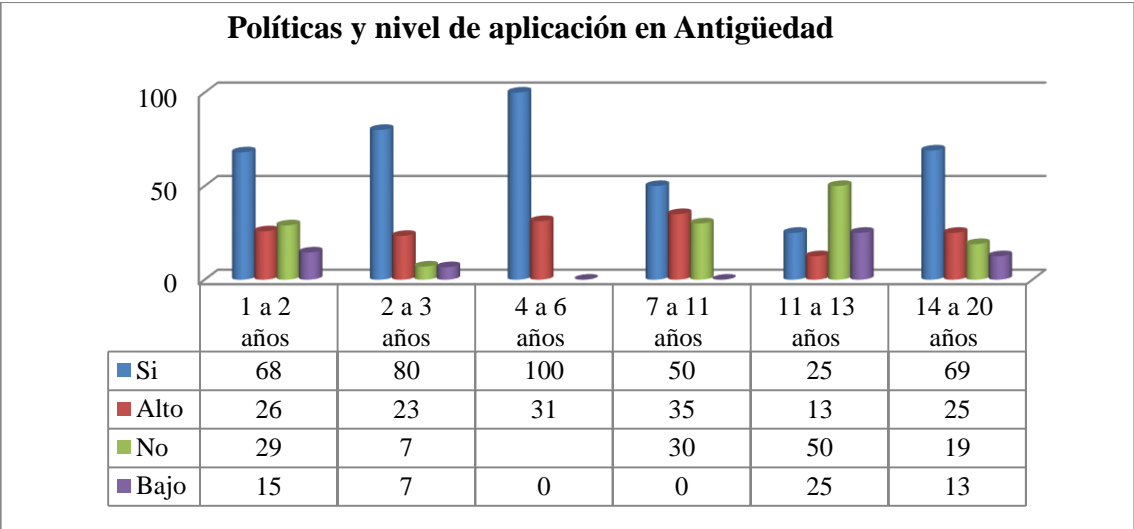


Según el 62% de encuestados, la institución “Sí” maneja políticas que apoyan a la unión grupal, en cuanto al nivel aseguran que es “Alto” con un 43 % y “Medio” con un 24%, pero al momento de mencionar una política se puede evidenciar déficit en el conocimiento de las mismas, ya que algunos encuestados o no las mencionan, o se referían a actividades laborales, esto puede explicar porque un 18% expreso que “No” se manejan políticas y el 8% y 5 % que se aplica en niveles bajo y muy bajo respectivamente.

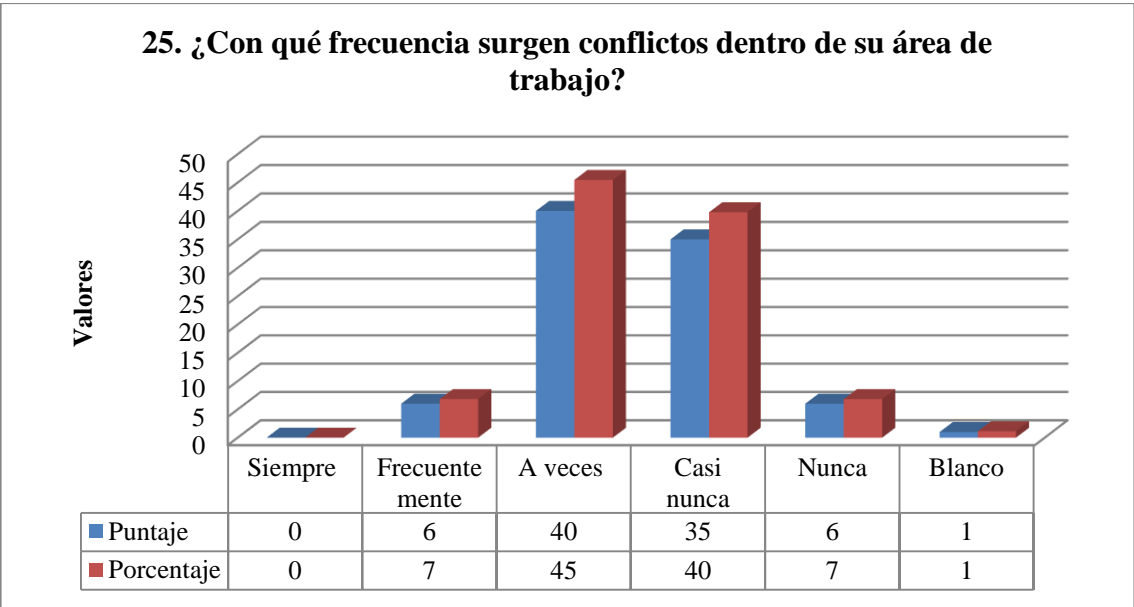
Variantes analizadas: áreas, antigüedad.



La institución según el 61% maneja políticas que fomente la unión, la dirección de Comunicación obtuvo la mayor puntuación con un 80%, con una media de 22% en nivel “Positivo”, el área de Biblioteca posee un 39%, posiblemente las personas conocen las políticas pero en bajo nivel, es decir conocerían su existencia pero no tendrían claro cuáles son. Esto podría generar que en algunas áreas hayan optado por la opción “No”, con 27%, resaltando la dirección Financiera con 50%, y en nivel “Bajo” hay una media de 12%, donde el área de Lab. CIVABI tiene el puntaje de 40%, probablemente por desconocimiento o al no considerar que se las aplique en su área.

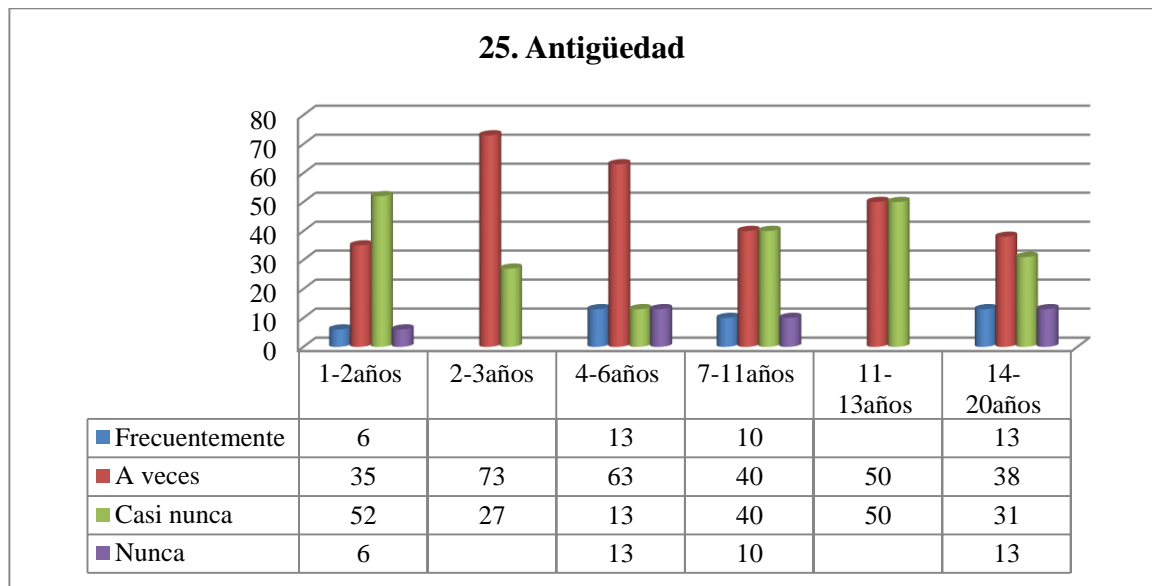


En cuanto al manejo de políticas, la opción “Sí” tiene valores altos entre los encuestados que van de 68% al 100%, a las personas que llevan de 14 a 20 años tiene el mayor puntaje con 69%, probablemente sea causado porque los empleos confunden la razón de ser de la universidad con las políticas. En respuestas negativas la característica de 11 a 13 años tiene el puntaje de 50%, y un nivel “Bajo” de 25%, puede ser que al llevar tantos años trabajando en la U.P.S., evidenciarían una inadecuada aplicación de las políticas, o al inexistencia de las mismas.

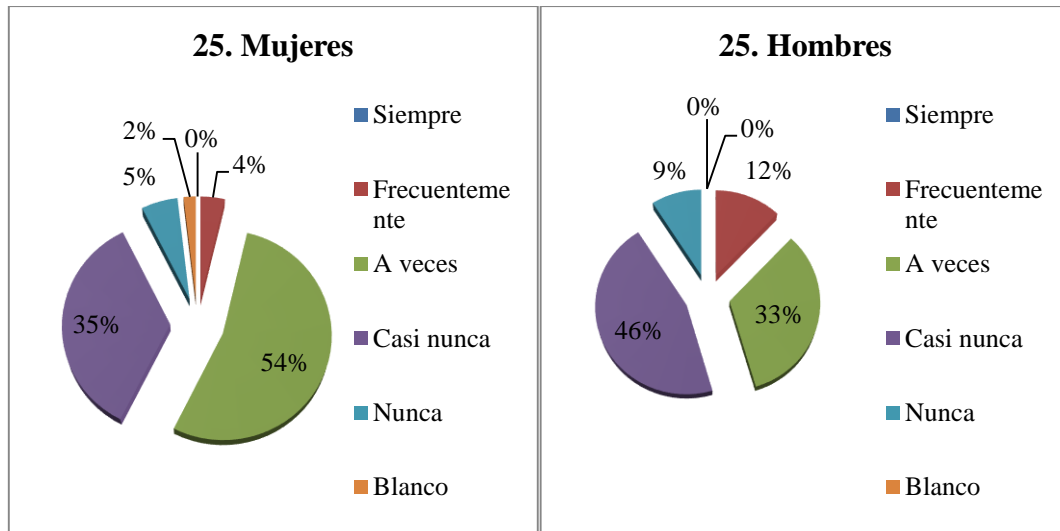


En la pregunta sobre los conflictos podemos observar que no suceden usualmente ya que el 45% respondió que “A veces” surgen disputas, seguido de un 40% que afirma que “Casi nunca” ocurre esto, un 6% afirma que “Nunca” ocurre y un 1% no respondió, lo que evidenciaría las relaciones cordiales interpersonales en su área, y cabe recalcar que no existieron respuestas en la opción “Siempre.”

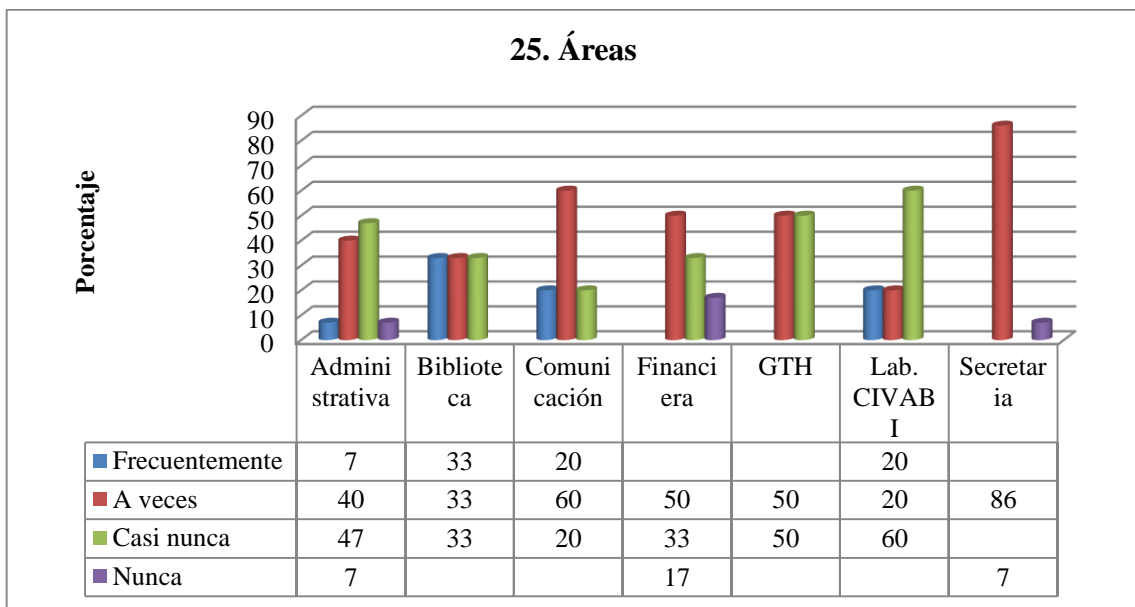
Variantes analizadas: antigüedad, género, áreas.



Según la antigüedad, los empleados creen que los conflictos ocurren “A veces” con una media aritmética de 50%, las personas que lleva en la U.P.S. de 2 a 3 años tiene una puntuación mayor con 73%, “Casi nunca” posee un promedio de 36%, sobresaliendo el puntaje de los trabajadores entre 1 a 2 años en la institución con 52%, posiblemente tratan de evitarlos al considerarlos negativos, la opción “Frecuentemente” obtuvo una media de 7% respectivamente, reflejando que existiría una buena relación entre los miembros de los equipos al no existir conflictos de manera regular.

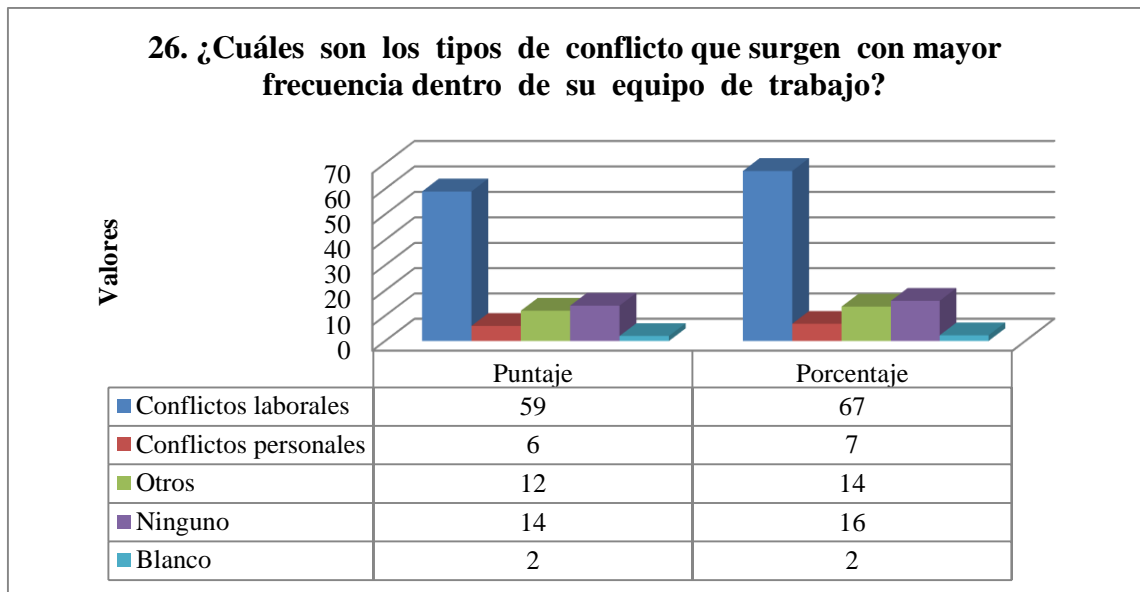


El 54% de mujeres afirman que “A veces” surgen conflictos en su area de trabajo, un 35% respondió que “Casi Nunca”, un 6% “Nunca” y un 4% “Frecuentemente”, frente al 33% de hombres que opinan que “A veces”, un 45% “Casi Nunca”, un 9% “Nunca” y un 12% “Frecuentemente”, posiblemente sea porque tanto hombres como mujeres al trabajar en conjunto preferirían evitar conflictos.



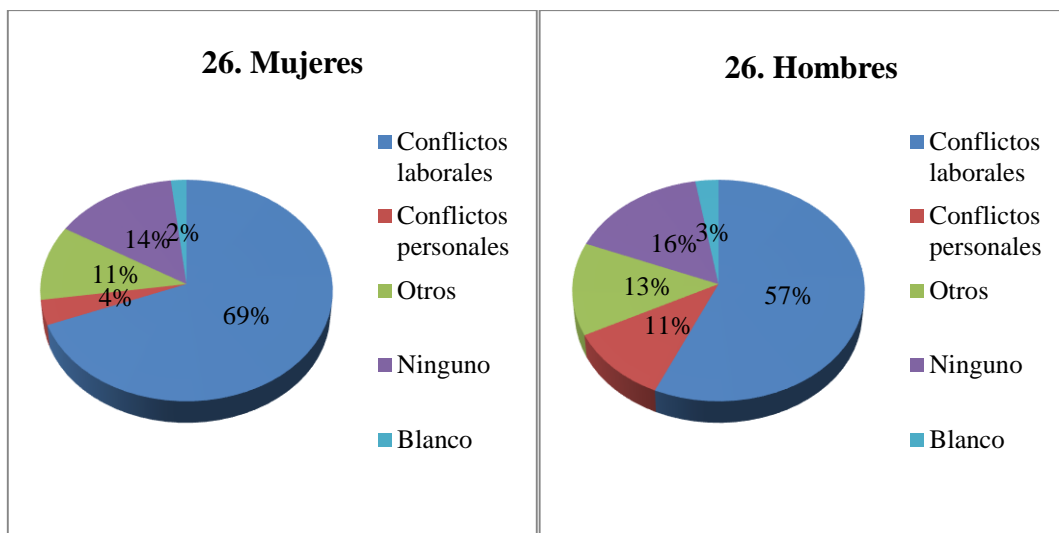
Los conflictos se generan “A veces” según la mayoría de encuestados con un 39%, un 11% consideran que surgen de manera “Frecuente”, esto puede deberse a que no existe

claridad en las tareas que se realizan, o el trabajo no esta distribuido de manera correcta, la opcion “Casi nunca” obtiene 35%, y “Nunca” un 10%. En general dentro de las areas no sé evidencian conflictos con frecuencia, lo que resultaría positivo para fomentar la cohesión de grupo.

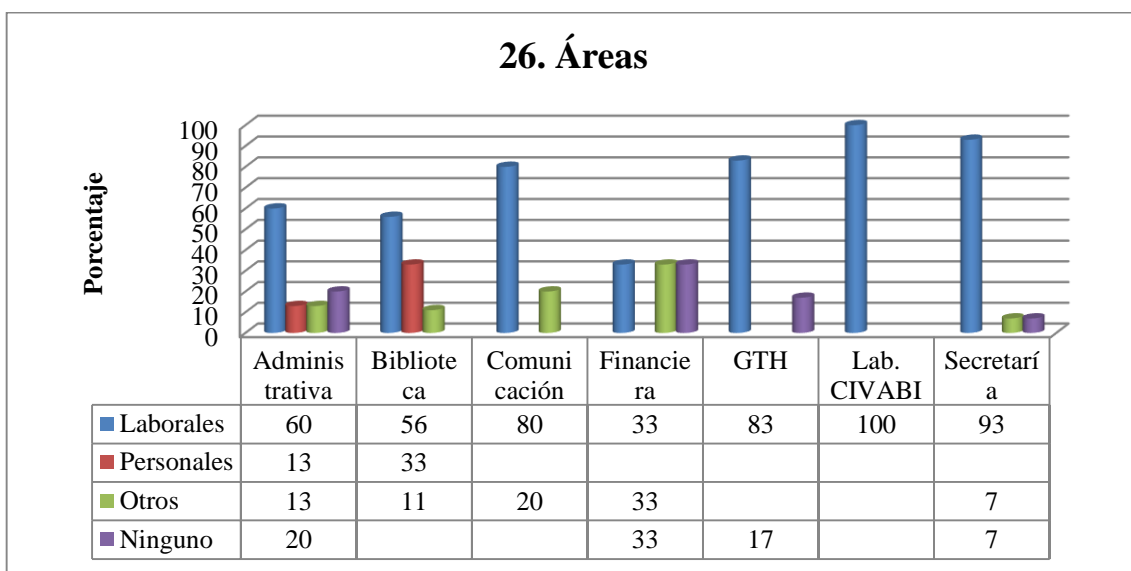


Los tipos de conflictos que más se generan en el trabajo son los “Laborales” con un 67%, la causa podría ser la inadecuada delimitación de algunas funciones de trabajo, un 16% opinan que “No” existen conflictos en su equipo, un 14% cree que surgen “Otro tipo de conflictos” y un 7% afirma que surgen “Conflictos personales”, estos son inevitables ya que cada persona tiene distintas escalas de valores, y por ello surgirían desacuerdos, lo bueno es que tienen un bajo porcentaje. Un 2% no respondió la pregunta, esto puede ser a causa a la reticencia que tiene algunas personas al hablar de los conflictos.

Variantes analizadas: género, áreas.

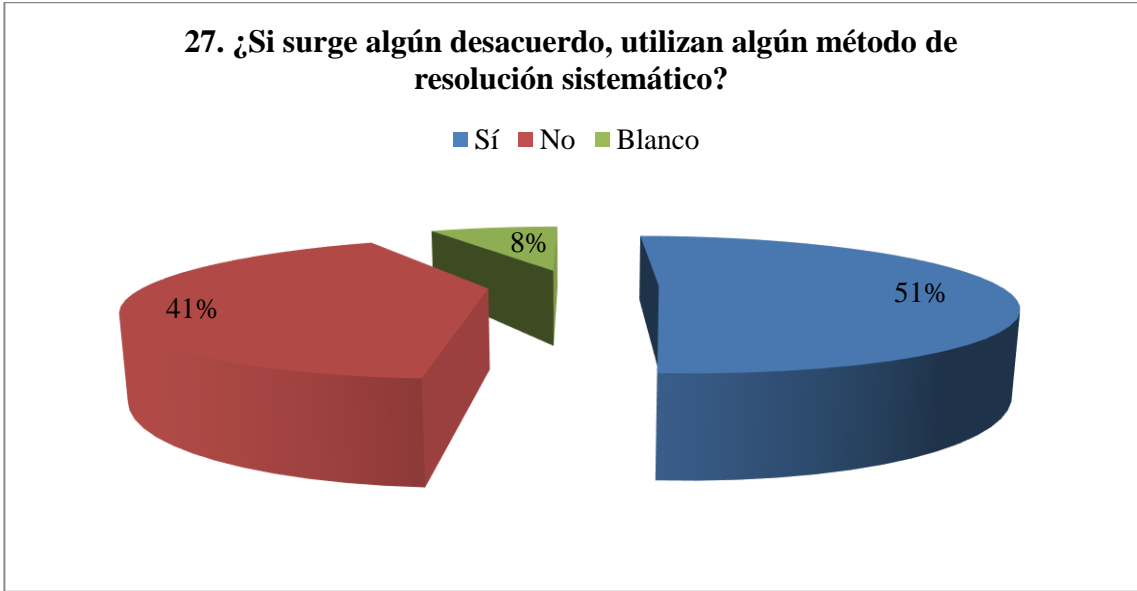


El 69% de mujeres afirma que existen principalmente “Conflictos laborales”, el 4% “C. personales”, 11% que existen “Otro” tipo y el 14% que “No” existen problemas, frente a los hombres para quienes en un 57% opinan que son de tipo “Laborales”, un 11% personales, 13% “Otro” tipo de conflictos, y el 16% que piensa que “No” existen, probablemente porque se relacionan en su mayoría en actividades profesionales, tratarían de evitarlos, o simplemente no les agradaría hablar de ellos por el prejuicio que causa este tipo tema.



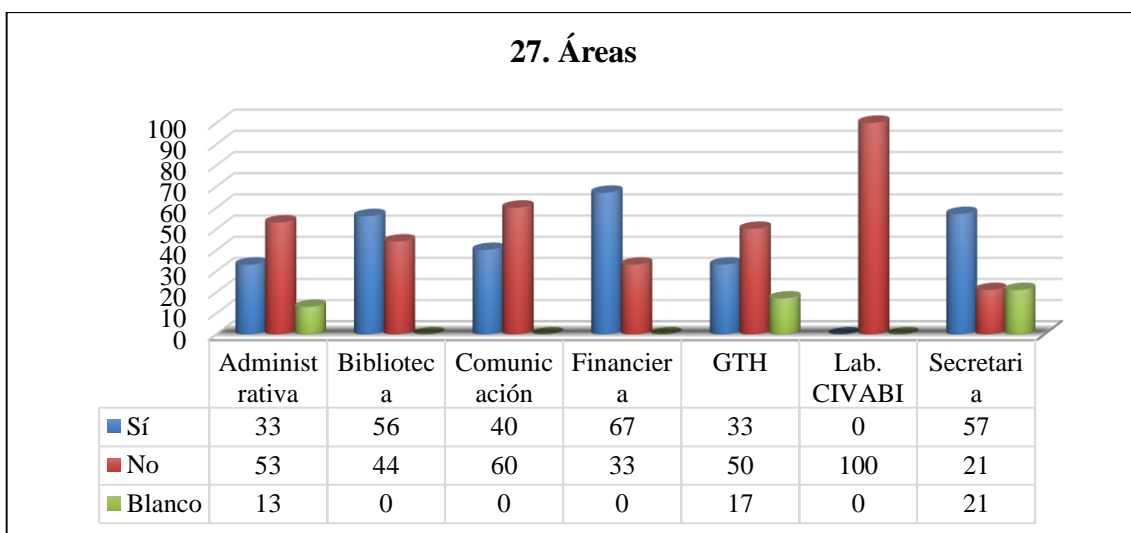


Los “Conflictos laborales” poseen una mayor puntuación en las áreas con una media aritmética de 72%, la mayor puntuación obtiene el área de Lab. CIVABI con 100% posiblemente existen problemas en la organización de su trabajo, los “C. personales” tienen una puntuación de 7% la opción “Otros” el 12% y el 7% considera que “No” existen conflictos.

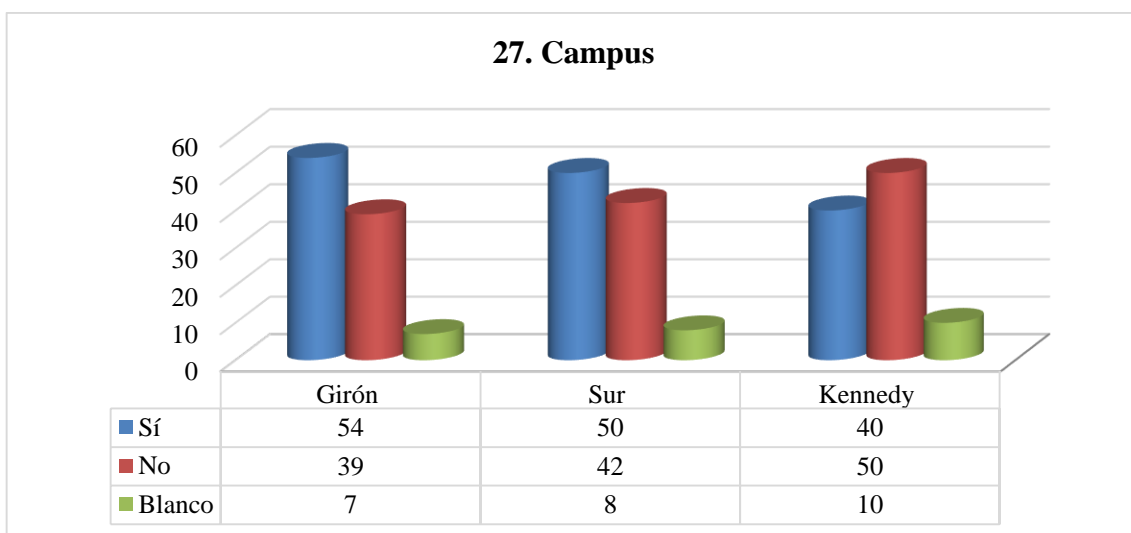


En cuanto a la resolución de los conflictos un 51% respondió que utilizan un método de resolución sistemático, y un 40% respondió que “No”, al analizar las respuestas sobre cuál es utilizado, la mayoría contestó que mediante democracia, dialogo o negociación, con su jefe de mediador.

Variantes analizadas: áreas, campus, cargos.

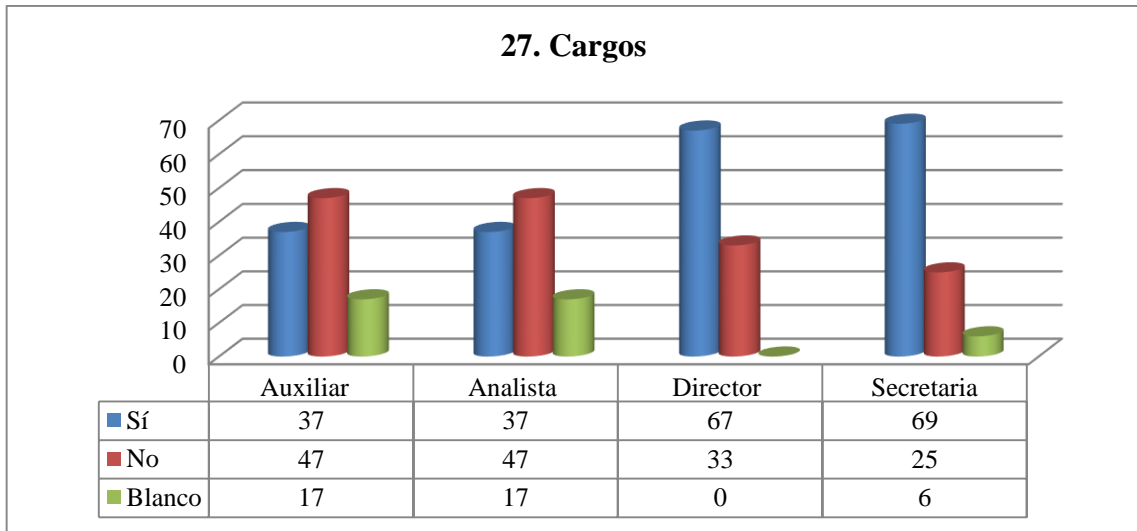


Al conocer si utilizan un método de resolución de conflictos, la opción “Sí” obtuvo un promedio de 41%, en el área Financiera es donde existe mayor puntuación, esto puede deberse a que hay mejor organización en el área al manejar los conflictos. Las respuestas negativas tienen el 52% de media aritmética, alcanzando el mayor puntaje el Lab. CIVABI con el 100% posiblemente por la organización laboral que poseen, no han llegado a un acuerdo sobre cómo resolver los conflictos.



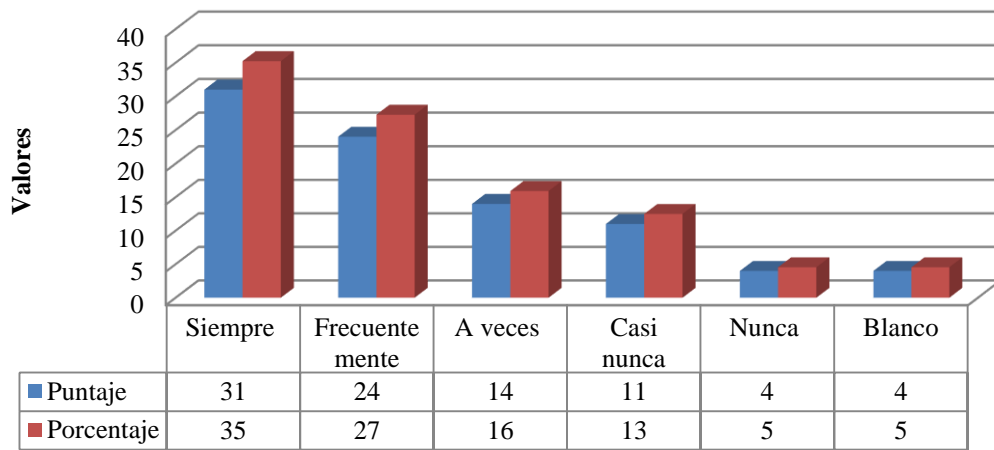
Con respecto a los campus, Girón, tiene 54% de respuestas afirmativas, 39% de respuestas negativas, y 7% en Blanco. El campus Sur tiene 50% en la opción “Sí”, 42% en “No” y

8% en Blanco, en C. Kennedy el 40% cree que “Sí”, el 50% considera que “No”, y el 10% No contestó, posiblemente en los campus no se maneja de la misma manera el método para resolver conflictos, si no dependería más de su jefe directo o lineamientos de cada dirección de área.



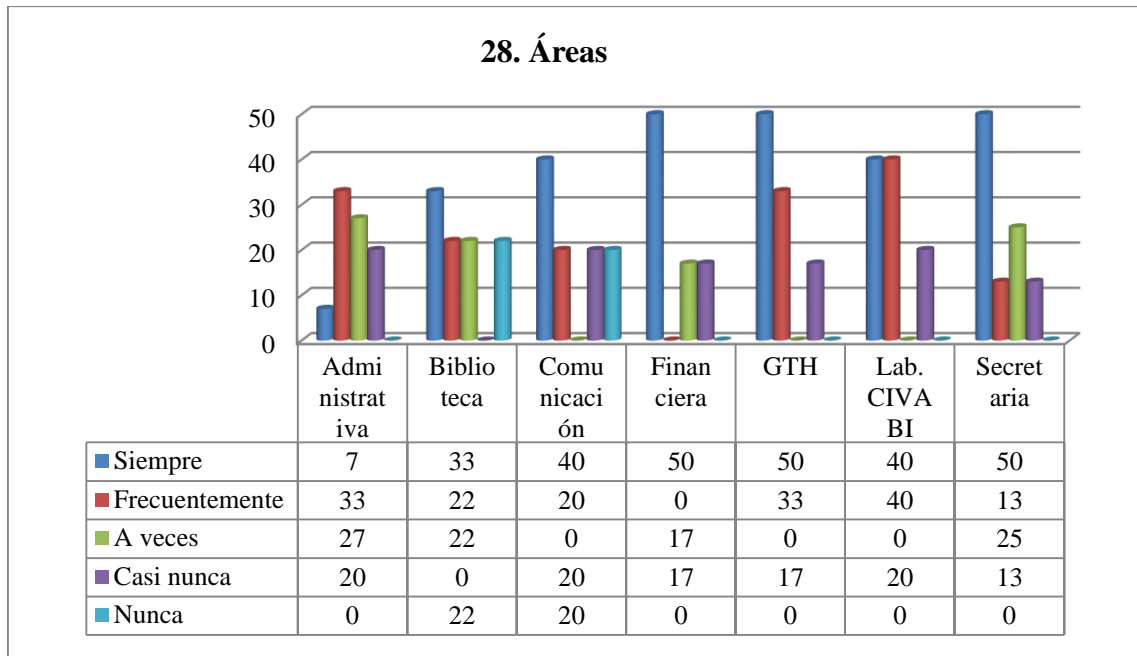
Según los Cargos al generarse un conflicto “Sí” utilizan un método de resolución sistemático con una media de 53%, el cargo de secretaria tiene el porcentaje más “Alto” con 69%. En las respuestas negativas existe una media de 38%, donde los cargos de Auxiliares y Analistas tienen un porcentaje de 47% respectivamente. Por lo tanto existirían maneras de solucionarlo, pero dependería del jefe directo, y a su vez un grupo de encuestados desconocería de los métodos utilizados.

**28. ¿Su superior asume el rol de mediador al producirse diferencias entre los miembros de su equipo?**



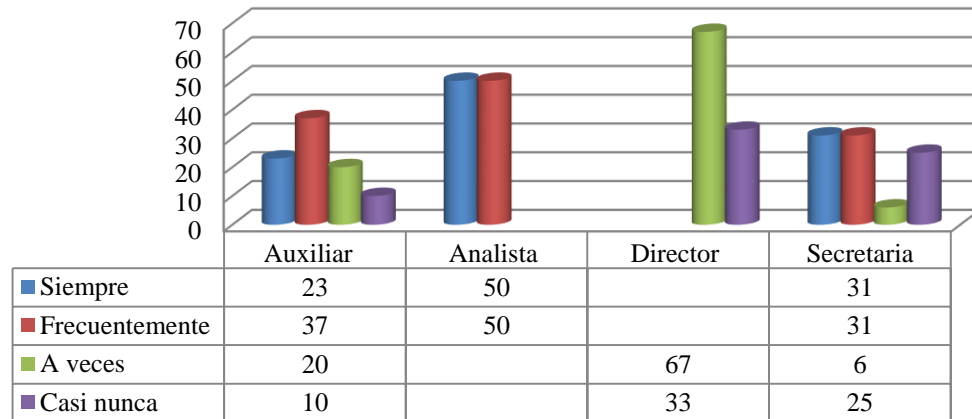
El 35% admite que su jefe siempre asume el rol de mediador al producirse diferencias entre los miembros del equipo, esto puede deberse a que todo está gestionado desde la dirección de área, y cualquier problema que surge se lo maneja directamente desde ahí , el 27% opina que “Frecuentemente”, el 16% cree que “A veces” el 13% considera que “Casi nunca”, el 5% piensa que “Nunca”, probablemente no perciben la implicación de su jefe en este tipo de situaciones y el otro 5% no respondió a la pregunta.

Variantes analizadas: áreas, cargos, campus.



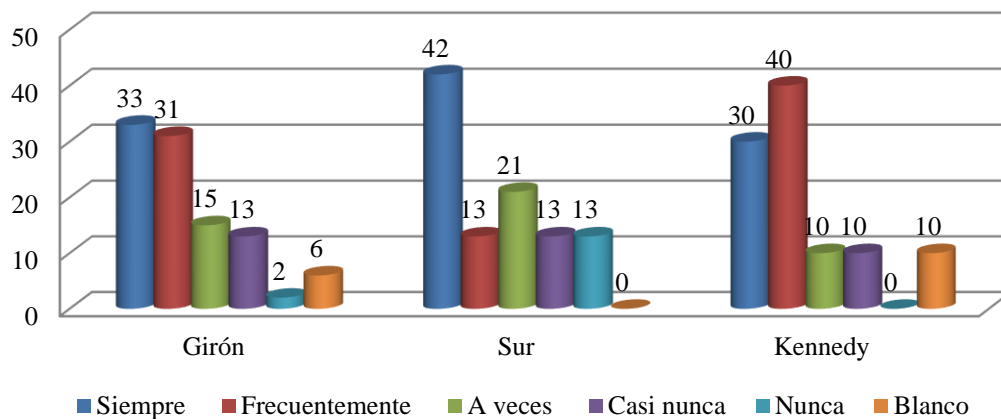
Dentro de las Áreas, considera que su jefe “Siempre” asume un rol de mediador, únicamente en la dirección Administrativa obtuvo el 7%, probablemente en su área no surgen muchos conflictos o el jefe directo no ejerce su rol en el momento del conflicto, el 38% como media aritmética consideran que “Frecuentemente”, posiblemente porque el jefe directo utiliza siempre un método de resolución claro, el 13% opinan que “A veces”, el 15% creen que “Casi nunca”, y en Biblioteca y Comunicación opinan que “Nunca” con 22% y 20% respectivamente, esto puede ser porque no surgen conflictos con frecuencia.

### 28. Cargos



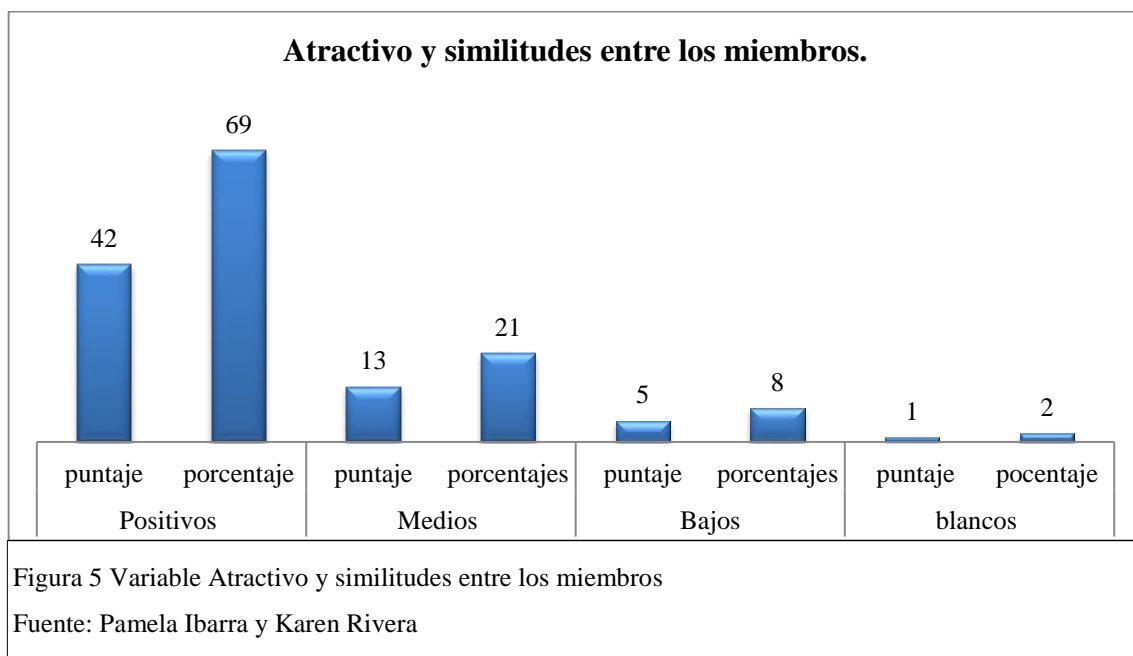
Según los analistas, su jefe asume “Siempre” su rol de mediador frente a un conflicto con el 50%, mientras que el 37% de auxiliares consideran que lo asume “Frecuentemente”, tal vez su jefe directo toma el control de la situación al ocurrir un conflicto, en cuanto a los Directores el 67% cree sucede “A veces”, esto puede ser porque el jefe directo no toma partido en la situación y el 33% “Casi nunca”, y el 31% del personal de secretaría, opina que “Siempre” y “Frecuentemente”, y el 25% que “Casi nunca”, posiblemente porque no evidenciarían esto.

### 28. Campus



En general en los campus de la sede Quito, el jefe “Siempre” asume su rol de mediador cuando surge un conflicto con una media aritmética del 35%, el campus Sur tiene el mayor puntaje con 42%, en la opción “Frecuentemente” se tiene un promedio de 28%, destacando campus Kennedy con el puntaje de 40%, ya que al surgir conflictos el jefe se involucraría en la situación e intentaría resolverlo, el ítem “A veces” tiene un total de 15%, “Casi nunca” con 12%, “Nunca” con 2%.

## RESULTADO GENERAL POR FACTORES



El 69% de participantes consideran como factor para mejorar la cohesión de grupo, el atractivo y similitud que tienen los miembros entre sí. El 21% obtiene puntajes en la categoría “Medio”, el 8% considera obtuvo un porcentaje “Bajo”, y se registró un 2% de respuestas en blanco. Por lo tanto el personal administrativo se sentiría atraído hacia su equipo tanto por sus miembros, las semejanzas que tengan entre sí y las actividades que realizan.



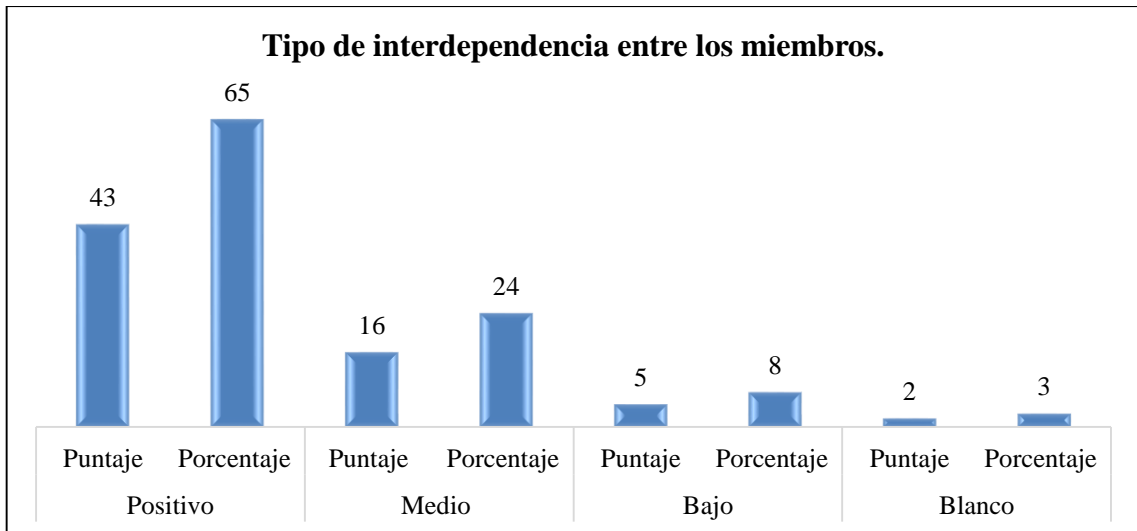
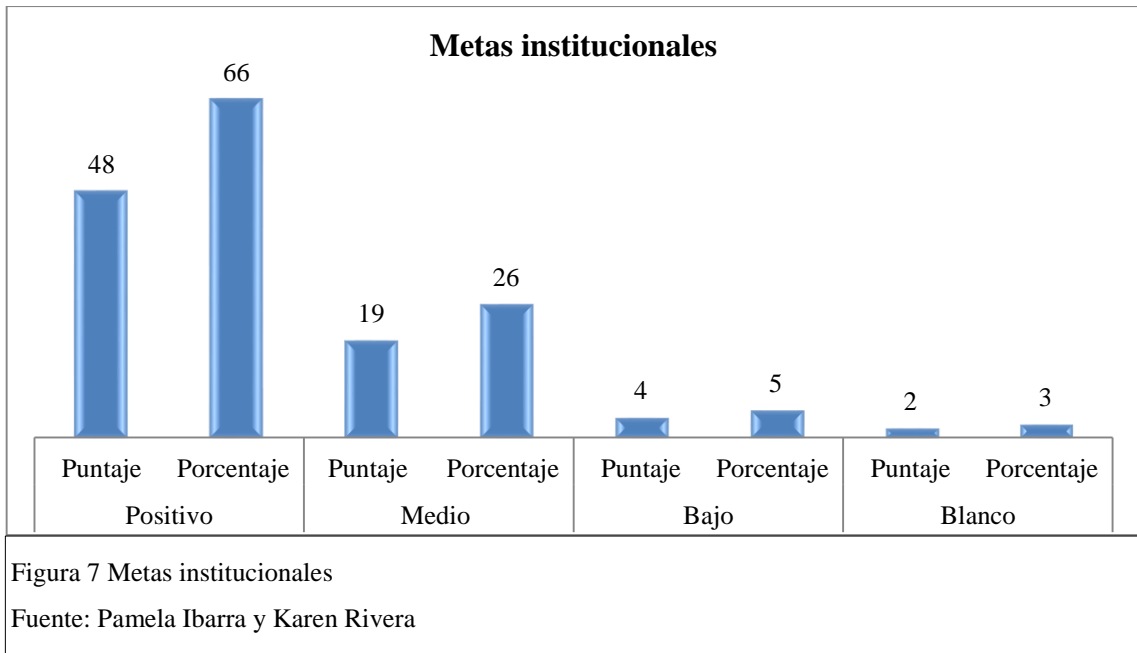


Figura 6 Tipo de interdependencia entre los miembros

Fuente: Pamela Ibarra y Karen Rivera

Según el 65% el tipo de interdependencia entre los miembros es “Positiva”, el 24% la considera “Media”, el 8% opina que es “Baja”, y existió el 3% de respuestas en blanco. Este factor estaría presente en el personal y refuerza las metas grupales, considerando que los miembros se esforzaran por alcanzarlas, y fomentaran la unión entre los trabajadores.



En este factor se analiza si la universidad se plantea metas para mejorar la cohesión de grupo, el 66% considera que estas metas si se plantea metas y que estas influirían en la relación que tienen con los miembros de su equipo y el 26% opina que intervienen en un nivel “Medio”, posiblemente los trabajadores se sientan identificados con la institución y trabajen para conseguir un objetivo en común; los puntajes bajos registran un 5%, y existió el 3% de respuestas en Blanco.

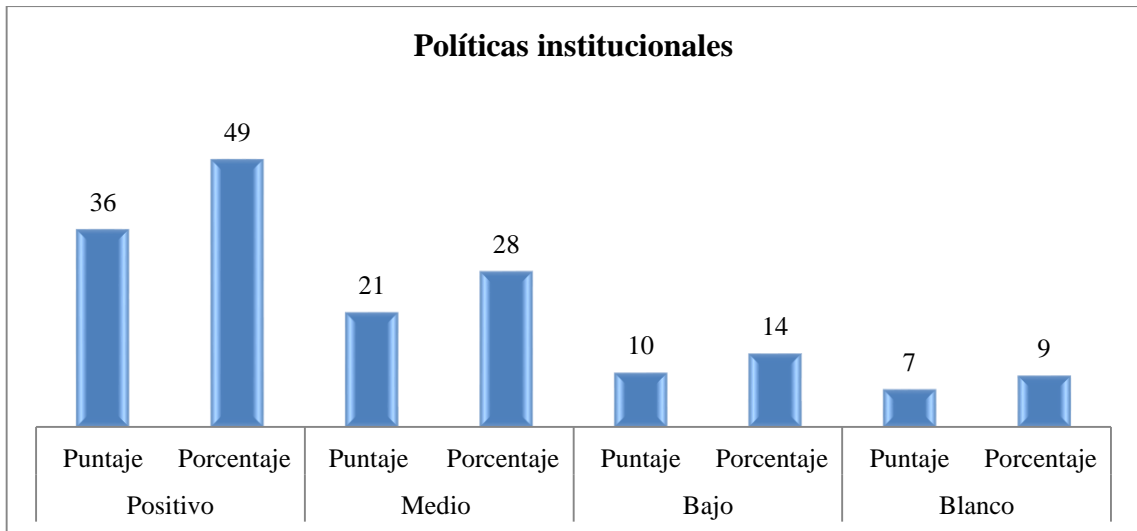
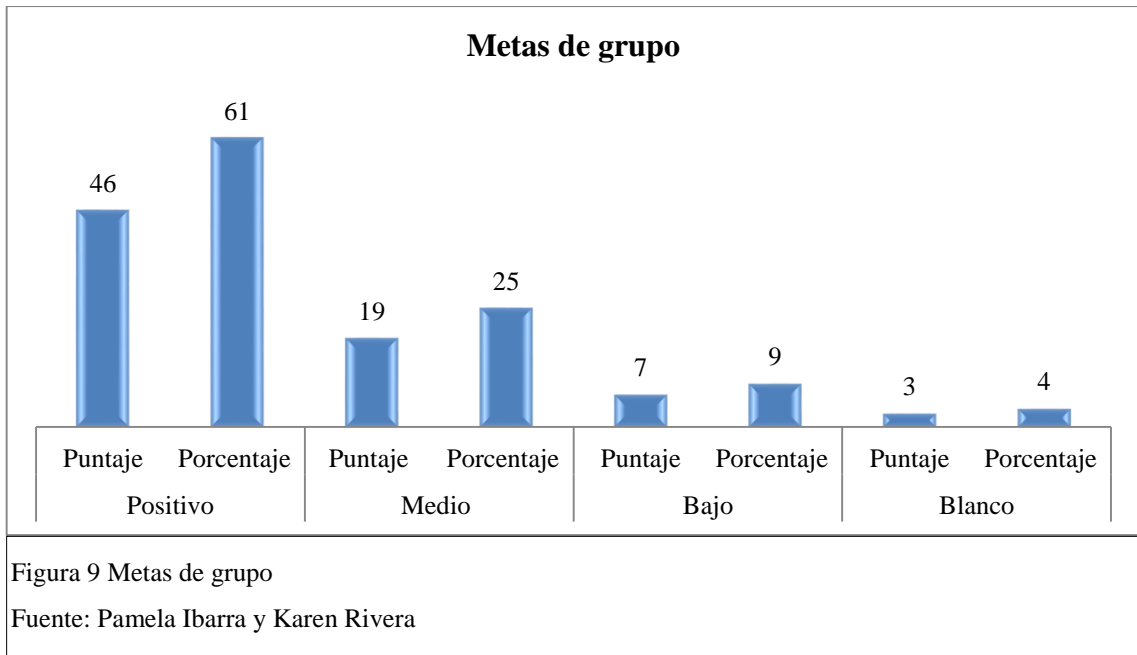


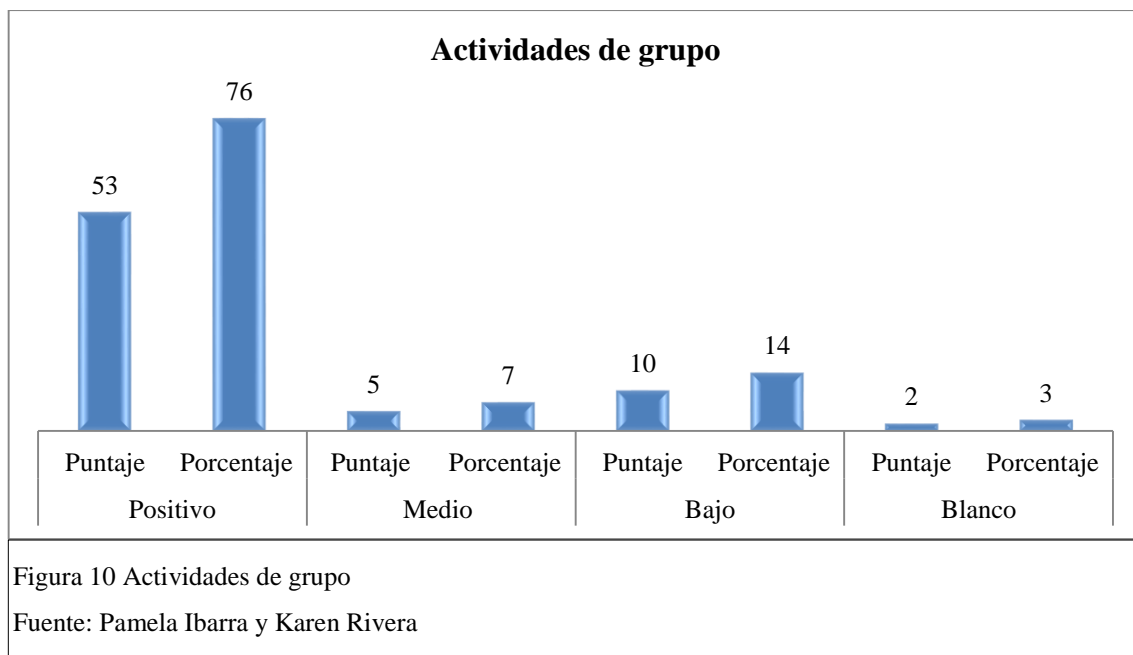
Figura 8 Políticas institucionales

Fuente: Pamela Ibarra y Karen Rivera

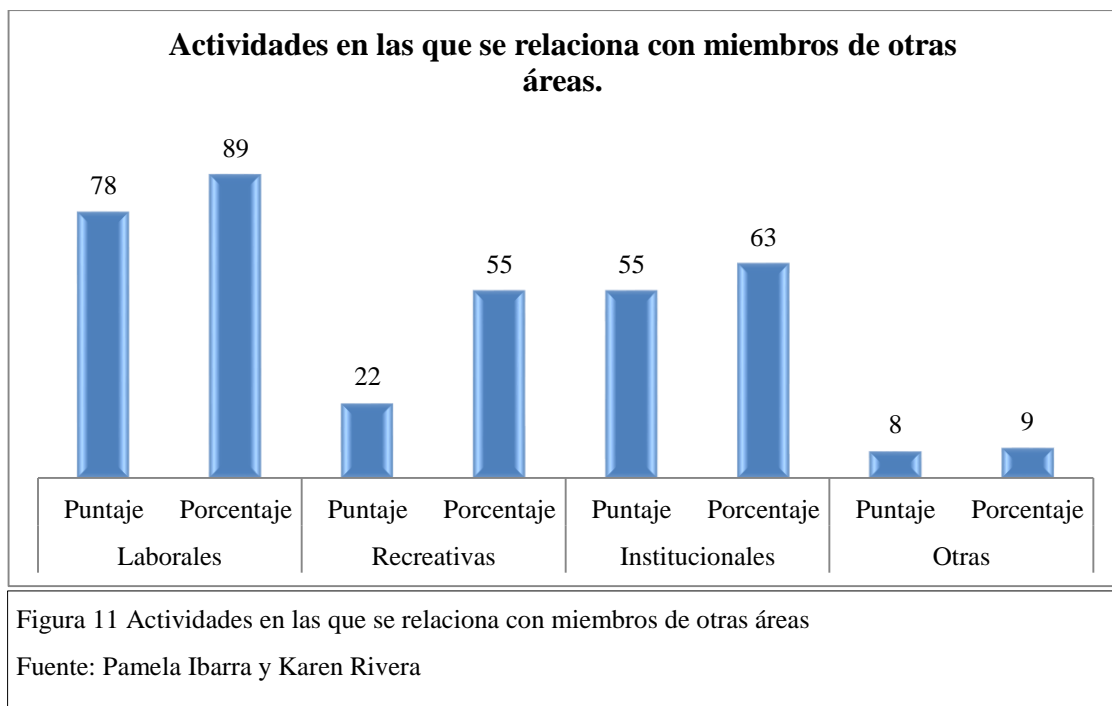
Este factor analiza si los empleados reconocen a las políticas institucionales como un factor influyente para la cohesión de grupo, el 49% obtuvo respuestas “Positivas”, seguido del 28% en respuestas “Media”, y el 14% respondió de manera “Negativa”. El 9% no contestó. Al existir mayor distribución de porcentajes en distintas categorías, se podría determinar que el personal administrativo no consideraría que estos lineamientos favorecen por completo a la cohesión grupal, principalmente podría ser causado por el desconocimiento que los trabajadores tienen de estas.



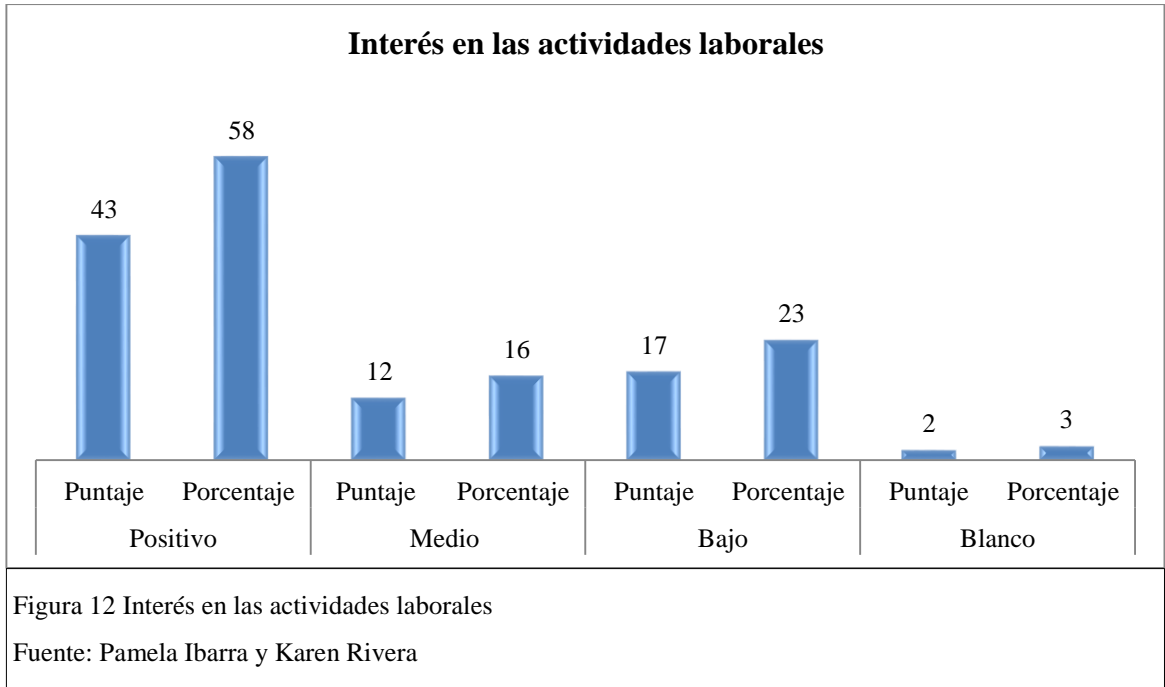
Las metas grupales guían el comportamiento de las personas para poder alcanzarlas, si estas son integradoras, favorecerá la cohesión grupal. Según el grupo de encuestados, el 61% de respuestas son “Positivas” respecto al planteamiento de metas grupales, seguido del 25% en valores “Medios”, probablemente su equipo de trabajo tiene los lineamientos bien definidos; y 9% de puntajes son “Bajos”, el 4% de participantes no contesto.



Esta característica determina como es el trabajo, la confianza, y el interés por las actividades de grupo, podemos observar que el 76% se relaciona en un nivel alto con los miembros del grupo en diferentes actividades, un 7% en nivel medio, el 14% en nivel bajo, y entre las preguntas sin respuesta se obtuvo un total de 3%. Por lo tanto, en general la mayor parte de trabajadores se siente bien en su grupo de trabajo, existe confianza entre sus compañeros, y al realizar las actividades tiene mayor apertura en decir sus ideas, lo que genera que el trabajo sea más interesante para ellos.



Dentro de las Actividades de grupo, se analizó en que situaciones interactúa los trabajadores de la institución, el 89% se relaciona principalmente en actividades laborales, seguido de las institucionales con 63%, las recreativas 25% y el 9% se relaciona en otro tipo de ambientes, esto probablemente sea porque la universidad no promovería la relación entre áreas, salvo en determinadas ocasiones como por ejemplo en Navidad o día del maestro.



Esta variable analiza si el trabajador siente que su trabajo es atractivo, según un 58% de los encuestados tiene interés en las actividades que realizan, probablemente sienten que sus ideas son valoradas, y su trabajo les genera satisfacción personal, el 16% cree que el nivel “Medio”, el 23% lo considera “Bajo”, posiblemente porque no están a gusto con su sueldo, ya que creen que no es acorde con las funciones laborales y el 3% no respondió a las preguntas.

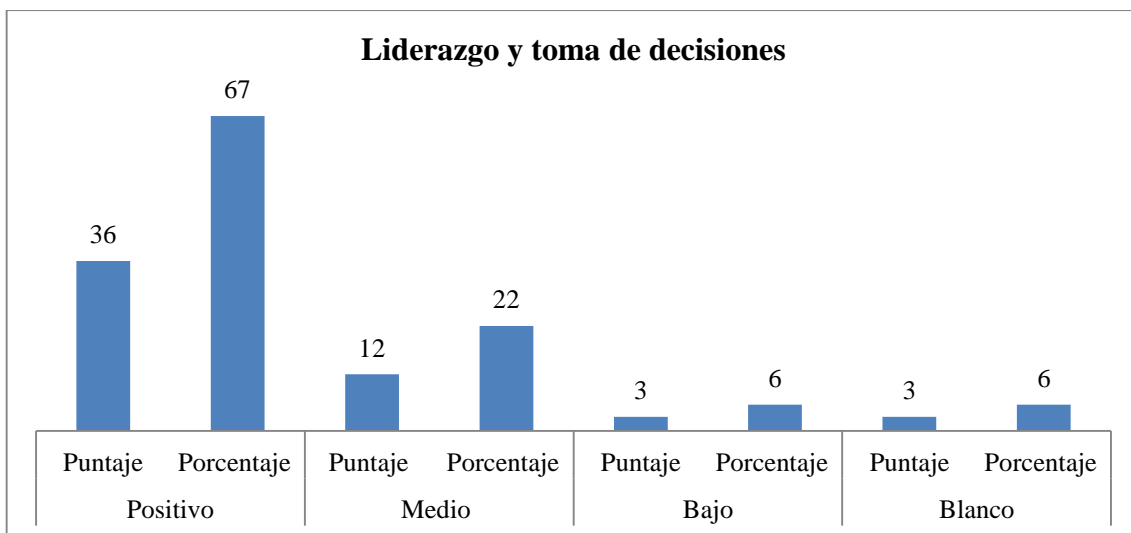
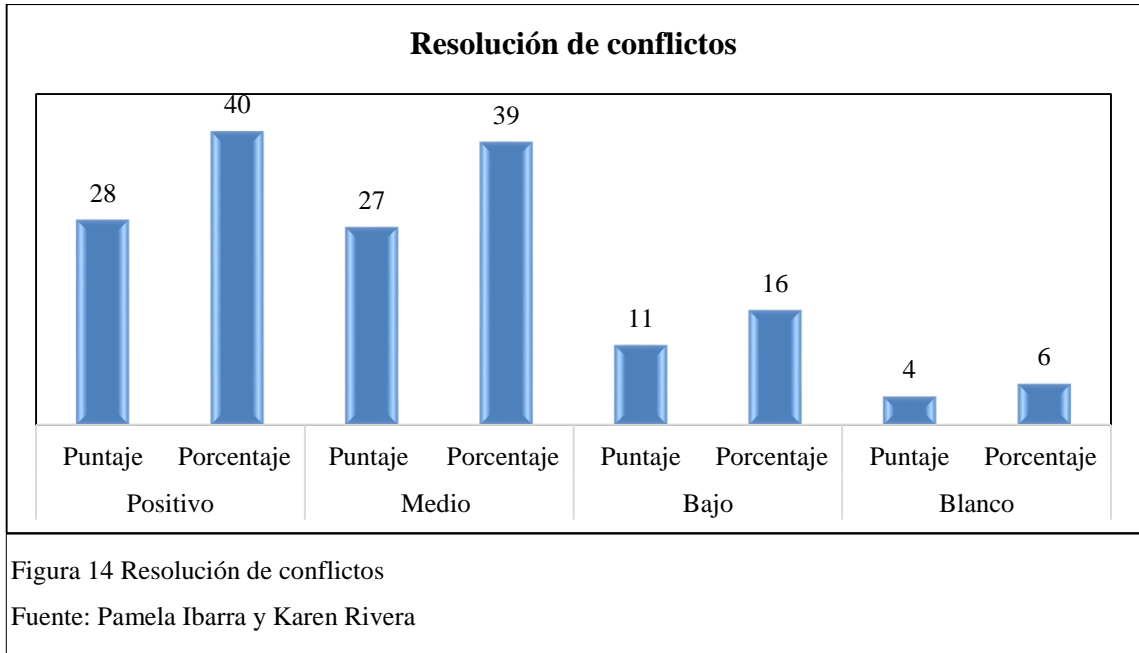


Figura 13 Liderazgo y toma de decisiones

Fuente: Pamela Ibarra y Karen Rivera

El liderazgo influye en la cohesión, ya que un buen manejo de grupo incide en el desempeño del mismo, el 67% de los trabajadores perciben un buen liderazgo en la institución, el 22% opina que el nivel es “Medio”, el 6% que es “Bajo”, y un 6% no contestó a estas preguntas. El tipo de liderazgo que se maneja en la institución es democrático, probablemente las personas se sienten identificadas con su jefe, ya que sienten que pueden participar en las decisiones que se toman.





Esta variable analiza si surgen conflictos en la institución, la manera de resolverlos, y el rol del jefe en estas situaciones, obtuvo puntajes “Positivos” con 30%, nivel “Medio” con 39%, “Bajo” con 26%, esta distribución de puntajes sería causado ya que al surgir los conflictos los trabajadores perciben que no siempre son manejados correctamente por su jefe directo, y en su mayoría desconocen el método que se utiliza para resolverlos.

## CONCLUSIONES

- El análisis situacional sobre el grado de cohesión de grupo realizado en las áreas administrativas de la U.P.S., sede Quito, determinó que posee un buen nivel de cohesión de grupo.
- Los factores que influyen en la cohesión de grupo del personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, son: Actividades de grupo, Atractivo y similitud entre los miembros, Liderazgo y toma de decisiones, Metas institucionales, Tipos de interdependencia, Metas de grupo. Estos factores se determinaron en base a los puntajes generales obtenidos tomando en cuenta los valores mayores a 60%.
- Las actividades grupales registraron el mayor porcentaje con 76%, la mayor parte de actividades en que se vinculan son del tipo laboral e institucional. No hay relaciones frecuentes entre equipos, más que en lo estrictamente laboral ya que no se han creado espacios para relacionarse en otro tipo de actividades. Esto dificulta la generación de vínculos afectivos que permitan percibir al grupo como más atractivo y por ende quieren permanecer en él.
- Existe un buen nivel de motivación de los empleados hacia sus actividades laborales, la mayoría perciben que estas aportan a su desarrollo personal, y las tareas que realizan contribuyen a las metas grupales, estas actividades al ser valoradas por sus compañeros, contribuirían a mejorar la autoestima de los colaboradores ya que se sentirían apreciados en su trabajo, lo que permitiría al grupo mantenerse unido.
- Las personas sienten que su grupo es atractivo porque poseen semejanzas entre sí, al compartir estas características se perciben como parte del grupo, lo que eleva el nivel de orgullo que tiene al pertenecer al mismo y a la institución.

- Los jefes directos, y líderes de equipo están implicados directamente en las actividades grupales, el tipo de liderazgo es democrático, lo que facilita la participación de los miembros en la toma de decisiones, creando bienestar en los trabajadores, ya que perciben que son importantes para la organización.
- Los empleados se sienten identificados con las metas institucionales impuestas por la universidad. Consideran que estos lineamientos fomenta la unión de los miembros, posiblemente por la ideología salesiana que se maneja, porque antepone el factor humano generando que los miembros se sientan bien.
- Existe dificultad al definir las áreas de trabajo porque no están bien estructuradas, esto causa confusión al desconocer la información básica sobre los cargos lo que provoca malestar y dificultad en la ejecución de las tareas. Esto segmenta al grupo ya que desconocen el impacto que causa su trabajo en los otros y viceversa, y por lo tanto no se relacionan de manera correcta.
- La mayor parte de los grupos se plantean metas de manera independiente sin un control adecuado por parte de la institución sobre la manera en que se las ejecutan, esto genera que al seguir lineamientos diferentes, el nivel de consecución de metas no sea igual en todas los equipos, por lo tanto si un equipo no es productivo, las personas dejan de sentirse satisfechas dentro de él, esto afecta la permanencia de los miembros dentro del grupo.
- No se ha establecido oficialmente las políticas de la institución porque los parámetros de comportamiento están sobreentendidos a partir de la filosofía de Don Bosco, esto provoca que los empleados confundan actividades, objetivos, visión, etc., con políticas, dificultando que se tomen medidas si estas no se cumplen.
- Un grupo de encuestados considera que las recompensas que recibe no satisface totalmente sus necesidades personales, principalmente en el aspecto económico.

Según ellos, las actividades que realizan no son acordes al salario recibido. Esta insatisfacción reduciría la motivación que tienen hacia su trabajo, provocando malestar hacia su equipo lo que afectaría de manera negativa en la cohesión.

- El nivel de conflictos es bajo dentro de los equipos de trabajo, los que más se generan son del tipo laboral, aunque se pudo notar una tendencia a evitar hablar de dichos problemas. Un caso en particular es el grupo de trabajo de la biblioteca ya que presenta un mayor número de conflictos con relación a otras áreas.
- En campus Sur y campus Kennedy, existió un mayor nivel de cooperación y participación, en el campus Girón existió una baja predisposición a implicarse en la investigación, cabe recalcar que en general no se evidencio que las áreas estuvieran organizadas, la mayoría desconocía el proceso, pese a ser comunicado con días de anticipación, únicamente en el área financiera se observó mayor organización.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda una revisión detallada de la estructura organizacional porque se necesita delimitar mejor las Direcciones; esto genera confusión sobre la distribución de áreas, provocando incomodidad al personal administrativo por no conocer a quien reportarse, o el alcance de sus actividades. Además el organigrama debería detallarse de mejor manera, pues es simple y general.
- Sería apropiado que se estandaricen los lineamientos y procedimientos de las áreas para mejorar la consecución de metas, y conseguir resultados similares.
- Debería existir mayor control sobre el funcionamiento de las áreas, para procurar un estado óptimo de estas, para que se planteen objetivos de equipo en un 100% y que los cumplan de igual forma.
- La universidad debería priorizar la creación y socialización de políticas que estén orientadas con la misión y visión de la institución y sirva como una guía el comportamiento de los empleados.
- Evaluar cómo se manejan los equipos con resultados más eficaces y repetir esos lineamientos en otros grupos para poder obtener resultados positivos en todas las áreas.
- La institución debería crear más espacios donde los empleados puedan relacionar abiertamente entre los miembros para poder fortalecer la cohesión de grupo.
- Se sugiere mantener la forma de relacionarse entre empleados basados en la filosofía de Don Bosco.
- Conviene que la Universidad proporcione información necesaria de los procesos que se van a llevar a cabo, como las evaluaciones o los cambios que se realizan,

ya que se evidenció que la información no llega a todos los empleados, y esto crea dificultad al desconocer lo que se realiza y para que se lo hace.

- Conviene realizar un estudio complementario a éste, en el que se detalle a profundidad las características de los factores relacionados a la cohesión grupal.
- Se sugiere analizar los métodos para fortalecer los factores de cohesión que fueron determinados en el grupo.
- Se debería analizar las áreas que tienen un mayor número de conflictos, para poder determinar las causas y las posibles soluciones del malestar que se evidencio en el estudio.
- Sería conveniente, suspender temporalmente cualquier tipo de investigación realizada al personal de la universidad ya que existe un desgaste en los trabajadores, ya que no confían en estos procesos, principalmente campus Girón, lo que genera poca participación y alta resistencia.

## Lista de Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial organizacional*. México: Cengage Learning.
- Alcover de la Hera, C. M., Martínez Iñigo, D., Rodríguez, F., & Domínguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Alles, M. (2002). *Diccionario por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Anzola. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. .
- Berjes, E. (24 de Marzo de 2011). *La Cooperación, Un valor del ser humano*. Obtenido de <http://valoresnuestros.blogspot.com/>
- Blanco, A. (2005). Determinantes y Consecuencias de la Cohesión Grupal. En P. d. Grupos, *Amalio Blanco* (pág. 194). España: Pearson Educación.
- Blanco, A., Caballero, A., & De la Corte, L. (2005). *Psicología de los Grupos*. Madrid: Pearson Educación.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1971). *Dinámica de Grupo*. Mexico: Trillas.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1972). *Dinámica de grupos*. México: Trillas.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1972). *Dinamica de grupos investigacion y teoria* . Mexico: Trillas .
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning .
- Folberg, J. (1996). *Mediacion* . Jossey-Bass Inc.
- Gil Rodríguez, F. (2004). *Introducción a la psicología de los grupos*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. M. (2005). Intrucción a la psicología de los grupos. En F. Gil Rodríguez, & C. M. Alcover de la Hera, *Intrucción a la psicología de los grupos* (pág. 511). Madrid: Pirámide.
- Hernández, R., & Fernández, C. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc GRAW.
- Idalberto, C. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Bogotá: Makron Books.
- Knowles, M. (2006). *Introducción a la dinamica de grupos*. Mexico: Centro Regional De Ayuda Tecnica.
- Knowles, M. (2006). Introducción a la dinámica de grupos. En M. Knowles.
- Lahera, M. (2005). *Fatores Psicosociales*. Pamplona: Fonde de publicaciones del gobierno de Navarra.
- lengua, R. a. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. España: Tricentenario.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: Litográfica Ingramex.
- RAE, R. A. (2001). *Diccionario*. Madrid.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

- Roda Fernández, R. (2005). La estructura de grupo. En F. Gil Rodríguez, & C. M. Alcover de la Hera, *Introducción a la psicología de los grupos* (págs. 191-221). Madrid: Piramide.
- Rodríguez Roja, A. (2011). *Fundamentos de la sociología*. Bogota: Ecoe.
- Salesiana, U. P. (2015). *Universidad Politécnica Salesiana Ecuador* . Recuperado el 5 de Marzo de 2015, de Razón de se : <http://www.ups.edu.ec/web/guest/razon-de-ser>
- Vargas Mendoza, J. E. (2009). Manejo de conlictos, apuntes para seminario. *Manejo de conlictos*,. Oaxaca, Mexico: Edit asociación Oaxaquena de psicología a.c.



## ANEXOS

### Anexos 1. Encuesta

#### UNIVERSIDAD POLITÈCNICA SALESIANA

#### ENCUESTA SOBRE FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA COHESIÓN DE EQUIPO

El presente documento es de **investigación académica** y tiene como fin determinar “los factores que intervienen en la cohesión de equipo” de la UPS, sede Quito. Este cuestionario **es individual, confidencial y anónimo**, y será manejado únicamente por personas capacitadas.

**Para responder este cuestionario, se debe marca con una X en la opción que se asemeje más a su realidad.**

Cargo: .....

Área: .....

Campus:.....

Tiempo trabajando dentro de la UPS: .....

Género: M..... F.....

Edad: .....

#### 1. ¿Cómo se siente al trabajar en la Universidad Politécnica Salesiana?

Muy bien..... Bien..... Regular..... Mal..... Muy Mal.....

#### 2. ¿Cree usted que las recompensas que obtiene de su trabajo como salario, reconocimiento, etc., satisfacen sus necesidades personales?

Sí..... No.....

¿Porque?

.....

#### 3. ¿Sus actividades laborales aportan a su desarrollo personal?

Mucho..... Más o Menos Poca..... Casi nada..... Nada.....

#### 4. ¿Se siente parte de su equipo de trabajo?

Siempre..... Frecuentemente..... A veces..... Casi nunca..... Nunca.....

**5. ¿En qué nivel se siente orgulloso de ser miembro de su equipo?**

Muy alto..... Alto..... Medio..... Bajo..... Muy bajo.....

**6. ¿Cómo define la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?**

Excelente..... Buena..... Regular..... Mala..... Pésima.....

**7. ¿Considera unido a su equipo de trabajo?**

Siempre..... Frecuentemente..... A veces..... Casi nunca..... Nunca.....

**8. ¿En qué nivel considera unido a su equipo de trabajo?**

Muy alto..... Alto..... Medio..... Bajo..... Muy bajo.....

**9. ¿Cree que existe confianza dentro de su equipo de trabajo?**

Sí..... No.....

¿Porque?

.....

**10. Según su criterio, ¿Cuál es el nivel de confianza que existe en su equipo de trabajo?**

Muy alto..... Alto..... Medio..... Bajo..... Muy bajo.....

**11. ¿Dentro de su equipo de trabajo se plantean objetivos que faciliten el desarrollo del trabajo y fomente la cohesión?**

Sí..... No.....

¿Porque?

.....

**12. ¿En qué nivel estos objetivos de equipo se cumplen?**

Muy alto..... Alto..... Medio..... Bajo..... Muy bajo.....

**13. ¿Piensa que su aporte al equipo de trabajo es valorado por sus compañeros?**

Sí.....

No.....

¿Porque?

.....

**14. ¿Cree usted que su jefe directo fomenta la unión entre los miembros de su equipo?**

Siempre.....

Frecuentemente.....

A veces.....

Casi nunca.....

Nunca.....

**15. ¿En qué nivel cree usted que su jefe directo fomenta la unión entre los miembros de su equipo?**

Muy alto.....

Alto.....

Medio.....

Bajo.....

Muy bajo.....

**16. ¿Qué tipo de liderazgo considera que existe en su grupo de trabajo?**

Autocrático.....

Democrático.....

Liberal.....

No sé.....

**17. ¿En qué medida su líder de equipo fomenta la unión entre sus miembros?**

Muy alto.....

Alto.....

Medio.....

Bajo.....

Muy bajo.....

**18. ¿Cómo es su relación con miembro de otras áreas de trabajo?**

Muy buena.....

Buena.....

Regular.....

Mala.....

Insuficiente.....

**19. ¿En qué tipo de actividades se relaciona con miembros de otras áreas?**

Laborales.....

Recreativas (clubes, actividades deportivas, etc.).....

Institucionales (capacitaciones, etc.).....

Otras.....

**20. ¿En qué nivel conoce los objetivos y las metas institucionales de la UPS?**

Muy alto.....

Alto.....

Medio.....

Bajo.....

Muy bajo.....

**21. Puede mencionar un objetivo institucional de la UPS**

.....

**22. ¿Cree usted que el trabajo de su equipo está orientado a cumplir los objetivos institucionales?**

Sí..... No.....

¿Porque?

.....

**23. Según usted ¿la universidad maneja políticas que fomentan la cohesión de equipo?**

Sí..... No.....

¿Cuáles?

.....

**24. ¿En qué nivel estas políticas se aplican en su área de trabajo?**

Muy alto..... Alto..... Medio..... Bajo..... Muy bajo.....

**25. ¿Con qué frecuencia surgen conflictos dentro de su área de trabajo?**

Siempre..... Frecuentemente..... A veces..... Casi nunca..... Nunca.....

**26. ¿Cuáles son los tipos de conflicto que surgen con mayor frecuencia dentro de su equipo de trabajo?**

Conflictos laborales..... Conflictos personales..... Otros..... Ninguno.....

**27. ¿Si surge algún desacuerdo, utilizan algún método de resolución sistemático?**

Sí..... No.....

Mencione cual:

.....

**28. ¿Su superior asume el rol de mediador al producirse diferencias entre los miembros de su equipo?**

Siempre..... Frecuentemente..... A veces..... Casi nunca..... Nunca.....

Anexo 2. Tabla de Tabulación

<b>1. ¿Cómo se siente al trabajar en la Universidad Politécnica Salesiana?</b>		
<b>Opción</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Bien	50	57
Bien	37	42
Regular	1	1
Mal	0	0
Muy Mal	0	0
Blanco	0	0
<b>2. ¿Cree usted que las recompensas que obtiene de su trabajo como salario, reconocimiento, etc., satisfacen sus necesidades personales?</b>		
<b>Opción</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	44	50
No	43	49
Blanco	1	1
<b>3. ¿Sus actividades laborales aportan a su desarrollo personal?</b>		
<b>Opción</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	56	64
Más o Menos	24	27
Poco	7	8
Casi nada	0	0
Nada	1	1
Blanco	0	0
<b>4. ¿Se siente parte de su equipo de trabajo?</b>		
<b>Opción</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	54	61
Frecuentemente	23	26
A veces	11	13
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Blanco	0	0
<b>5. ¿En qué nivel se siente orgulloso de ser miembro de su equipo?</b>		
<b>Opción</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	26	30
Alto	50	57
Medio	11	13
Bajo	0	0
Muy bajo	0	0
Blanco	1	1
<b>6. ¿Cómo define la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?</b>		

Opción	Puntaje	Porcentaje
Excelente	30	34
Buena	53	60
Regular	4	5
Mala	0	0
Pésima	0	0
Blanco	1	1

**7. ¿Considera unido a su equipo de trabajo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Siempre	24	27
Frecuentemente	45	51
A veces	18	20
Casi nunca	1	1
Nunca	0	0
Blanco	0	0

**8. ¿En qué nivel considera unido a su equipo de trabajo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Muy alto	15	17
Alto	48	55
Medio	23	26
Bajo	2	2
Muy bajo	0	0
Blanco	0	0

**9. ¿Cree que existe confianza dentro de su equipo de trabajo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Sí	73	83
No	14	16
Blanco	1	1

**10. Según su criterio, ¿Cuál es el nivel de confianza que existe en su equipo de trabajo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Muy alto	13	15
Alto	52	59
Medio	20	23
Bajo	2	2
Muy bajo	0	0
Blanco	1	1

**11. ¿Dentro de su equipo de trabajo se plantean objetivos que faciliten el desarrollo del trabajo y fomente la cohesión?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Sí	75	85

No	12	14
Blanco	1	1

**12. ¿En qué nivel estos objetivos de equipo se cumplen?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Muy alto	9	10
Alto	54	61
Medio	19	22
Bajo	2	2
Muy bajo	0	0
Blanco	4	5

**13. ¿Piensa que su aporte al equipo de trabajo es valorado por sus compañeros?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Sí	80	91
No	5	6
Blanco	3	3

**14. ¿Cree usted que su jefe directo fomenta la unión entre los miembros de su equipo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Siempre	38	43
Frecuentemente	36	41
A veces	9	10
Casi nunca	3	3
Nunca	2	2
Blanco	0	0

**15. En qué nivel cree que usted que su jefe directo fomenta la unión entre los miembros de su equipo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Muy alto	26	30
Alto	42	48
Medio	13	15
Bajo	4	5
Muy bajo	3	3
Blanco	0	0

**16. ¿Qué tipo de liderazgo considera que existe en su grupo de trabajo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Autocrático	10	11
Democrático	58	66
Liberal	5	6
No se	10	11
Blanco	5	6

**17. ¿En qué medida su líder de equipo fomenta la unión entre sus miembros?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Muy alto	20	23
Alto	45	51
Medio	18	20
Bajo	1	1
Muy bajo	3	3
Blanco	1	1

**18. ¿Cómo es su relación con miembro de otras áreas de trabajo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Muy buena	32	36
Buena	50	57
Regular	6	7
Mala	0	0
Insuficiente	0	0
Blanco	0	0

**19. ¿En qué tipo de actividades se relaciona con miembros de otras áreas?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Laborales	78	89
Recreativas	22	25
Institucionales	55	63
Otras	8	9
Blanco	0	0

**20. ¿En qué nivel conoce los objetivos y las metas institucionales de la UPS?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Muy alto	12	14
Alto	49	56
Medio	19	22
Bajo	5	6
Muy bajo	2	2
Blanco	1	1

**22. ¿Cree usted que el trabajo de su equipo está orientado a cumplir los objetivos institucionales?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Sí	83	94
No	4	5
Blanco	1	1

**23. Según usted ¿la universidad maneja políticas que fomentan la cohesión de equipo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Sí	62	70
No	18	20
Blanco	7	8



**24. ¿En qué nivel estas políticas se aplican en su área de trabajo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Muy alto	9	10
Alto	38	43
Medio	21	24
Bajo	8	9
Muy bajo	5	6
Blanco	6	7

**25. ¿Con qué frecuencia surgen conflictos dentro de su área de trabajo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Siempre	0	0
Frecuentemente	6	7
A veces	40	45
Casi nunca	35	40
Nunca	6	7
Blanco	1	1

**26. ¿Cuáles son los tipos de conflicto que surgen con mayor frecuencia dentro de su equipo de trabajo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
C. laborales	59	67
C. personales	6	7
Otros	12	14
Ninguno	14	16
Blanco	2	2

**27. ¿Si surge algún desacuerdo, utilizan algún método de resolución sistemático?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Sí	45	51
No	36	41
Blanco	7	8

**28. ¿Su superior asume el rol de mediador al producirse diferencias entre los miembros de su equipo?**

Opción	Puntaje	Porcentaje
Siempre	31	35
Frecuentemente	24	27
A veces	14	16
Casi nunca	11	13
Nunca	4	5
Blanco	4	5

### Anexo 3. Entrevistas

#### **Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano Dr. Guillermo Pillajo**

##### **¿Desde su perspectiva porque cree que existe una buena cohesión de grupo?**

-Yo creo que hay un factor importante aquí en la organización y creo que es la identidad de la misma este espíritu de familiaridad de colaboración de compañerismo es la filosofía de vida que nos propone Don Bosco pienso que nos facilita un poco esta interacción, esta cohesión de los equipo de trabajo, sin embargo también veo una falla de eso, no , tal vez me estoy metiendo en otro tema pero me parecería que esta propuesta filosófica de vida que hace el fundador de los salesianos, es muchas veces abusado, si en el tema de ausentismo por ejemplo, pero sin embargo creo q es ese espíritu que tenemos aquí que es diferente a otras universidades y empresas no.

En las que se propone este espíritu de familiaridad por aquí no tenemos esa situación de “dime doctor o soy tu jefe,” si no que nos tratamos con familiaridad porque eso nos han enseñado, obviamente con el respeto que hay que guardar pero con la familiaridad, y esa me parece que es la causa o la motivación para que los grupos, sean cohesionados.

##### **Y algún otro factor que ¿según su perspectiva influya dentro de la cohesión?,**

-No al momento que me refería a filosofía estaba hablando de cultura organizacional ¿no cierto? Y lo otro pues todo lo que es clima organizacional, me parece que las condiciones de trabajo son bastante adecuadas, la comunicación si nos falla bastante por eso la gente no se siente integrada o cierto peor también hay que comprender cuando se dirige una empresa no siempre hay como considerar la opinión del otro,

##### **Aja, ¿también cree que existe una baja rotación notamos esto por la antigüedad?**

-En el personal docente existe una alta rotación en realidad, pero esto se debe más a razones económicas, en el personal administrativo paradójicamente no es así porque ellos digamos que esta mas capacitado, formado no cierto y vemos que el personal administrativo que ingresan tiene una rotación pero no es tan alta como se pensaría no así el personal docente que tiene una alta rotación, están un año o dos años y sale. No cierto hay que considerar los estudios que se convierten en ausentismos, pero rotación por estudios también ha sido bastante alta, la universidad a auspiciado, que las personas vayan a estudiarla extranjero sus postgrados, aquí maestrías., entonces tenemos una rotación también por este tipo de causas no.

Me parece que rotación en esos profesionales son más altas y son por dos tipos una por el tema económico en unas universidades, para ser sinceros pagan más que nosotros, otras están a la par como por ejemplo al católica está casi a la par de nosotros, la UTPPL está casi a la par, pero hay otras estatales que pagan más entonces la gente prefiere irse para allá , ahí por ejemplo tenemos una falla en el momento de retención, entonces no es suficiente un buen clima, la familiaridad no cierto, lo bonito que es su espacio de trabajo,

si no que la gente percibe ya otra cosas , en administrativos pasa lo mismo en realidad, entonces yo diría que tenemos una rotación bastante en tema de docentes un 25% que es bastante alta y en administrativos un 10% que es bastante manejable,

Claro

-De cualquier forma la rotación la tenemos tanto en personal nuevo, como en antiguo y hay unas situaciones complejas que luego hay que tratar sobre clima y cultura, por ejemplo en algunas que debería topar en su estudio como es como es personal antiguo porque no se ha ido y sigue aquí por años

### **Obvio si hay personal con un tiempo de permanencia de 18 años**

-Exactamente, entonces porque no se ha ido, y no queremos que se vaya si no que el tema es que de pronto, se desarrolló a esas personas, están cómodas con el cargo, que están ese tiempo no, ustedes saben que no es bueno permanecer mucho tiempo en un cargo, sobre todo por el tema de desarrollo personal y profesional en todo caso esa es la sorpresa pero, el personal antiguo real que se ha mantenido bastante tiempo, el nuevo es el que está rotando permanentemente y esto según mi criterio se debe al tema generacional, hablamos de la generación X, no, en la que estamos tranquilos, en la que todavía queremos estar quietos, permanecer en una empresa bastante tiempo, y ser reconocido por mi trabajo, en esta empresa estables, la generación ahora no, cierto la nueva generación, de la era de las comunicaciones, de la era digital, ya no es así simplemente si no está cómoda en un lugar, se va así de simple, busca otro lugar y pare de contar no se hace mucho lio,

Obvio

-Entonces esa es la diferencia, me parece a mí es el tema generacional que por eso tenemos baja rotación de personal antiguo y en el personal nuevo que si fue entrando tubo rotación más alta

### **¿Y usted como jefe fomenta dentro de su área de trabajo tiene algún método o algo para fomentar la cohesión de grupo?**

-Bueno, mi primera situación es, siempre es tratar de darle confianza a las personas, ese es, pero las personas se toman a mal eso, y piensan que no hay autoridad, ósea hay que tener un equilibrio bastante delicado, ojo en ese sentido de dar confianza, y de no exigir cosas no

Aja

-La cosa que yo he hecho no sé si es tal vez una clave, o tal vez una falla, no cierto, es cuando se cometen errores por ejemplo es no buscar los culpables, alguien me dice ve sabes que paso esto, este error se cometió, y yo digo haber, cuál es la solución pero dame ahorita, ahorita dame la solución, no pienses, no te quejes, no llores, dame la solución si, ósea ven con la prueba y ven con la solución, entonces comenzamos a pensar en la solución. Entonces comenzamos a pensar en la solución después si obviamente

analizamos lo que paso, y en ese análisis, obviamente tampoco es que yo digo “tú eres la culpable” y toda eso, si no es que simplemente doy una retroalimentación y digo “paso esto que deberíamos hacer”, para que no vuelva a pasar, ahora hemos implementando recientemente desde el mes de enero unas actas de reuniones en las cuales hacemos los compromiso escrito, ósea ya no queda solo verbal.

-O sea, entiendo que otros jefes, porque pasa por aquí también, les llaman la atención por escrito, veo muy frecuentemente eso, por ejemplo que dicen, “hiciste tal cosa y está mal quiero que me expliques porque” y de pronto eso es más desmotivante, no cierto, a que te digan “haber cometiste un error dame una solución, corrige en este momento, has esto, has el otro y al final vengas y te diga cuál fue el erro que paso por que cometiste el error”, no cierto.

### **¿Con que frecuencia se realizan las reuniones entre su equipo?**

-Haber, yo trato de hacer reuniones cada 15 días, hay otros equipos que se reúnen cada semana, y otros que no lo hacen, de todas maneras yo trato de reunirme cada 15 días y levantamos estas actas, a los grupos se les designa las tareas y se propuso que levantemos estas actas para realizar los controles y a mí me parece que esta es una metodología bastante buena, para que primero el equipo tenga claro que es lo que se quiere del equipo de trabajo, una de las grandes falla que tenemos por ejemplo aquí en la institución es que tengamos la competencia en la búsqueda de información bastante alta , sin embargo nunca nadie nos ha dicho eso no.

Ya

-Ósea es espontaneo, algo que uno debe tener, hay cosas que no se comunican o que tenían que haber hecho, y bueno entonces hay cosas que no están muy claras, entonces son fallas institucionales que a defecto se discuten también los equipos de trabajo, pero pienso que generalmente una reunioncita 15 días sería lo ideal, una cada semana me parece que interrumpe el trabajo y debería hacerse el viernes en la tarde, no porque no queremos trabajar, sino porque el Lunes todo el mundo espera tener atención

Claro

-Si yo hago una reunión el Lunes en la mañana para hacer la planificación para la semana, entonces para mi debería hacerse los Viernes, o los Jueves en la tarde o los Viernes en las tardes, en la que yo digo bueno en la siguiente semana esto es lo que vamos a hacer, entonces el lunes ya arranco con las actividades y no hago recién el lunes.

### **Claro así se preparan los fines de semana, ¿Usted cree que la universidad fomenta políticas para favorecer la cohesión?**

-Haber tenemos políticas, que no están expresas físicamente, pero si están implícitas en nuestro actuar diario, el tema preventivo de Don Bosco, el tema de actuar con confianza, el tema de trabajar en equipo, es muy importante, pero yo creo que esto le corresponde

más a las áreas pertinentes como gestión de talento humano seguir desarrollando estas cosas no, sobre todo las destrezas, las habilidades en los líderes en los mandos medios, ya que son los que ejecutan las políticas o los que de pronto proponen la política institucional no.

Por ejemplo los líderes deben alinearse a los objetivos institucionales, a las políticas por el tema de integración de cohesión de grupo, de trabajo en equipo, de relaciones interpersonales, deberían estar las reglas mucho más claras, eso me parece que es un punto de mejora que debe tomar en cuenta la institución,

**Claro porque igual dentro de nuestra encuesta notamos que no conocen en si las políticas.**

-Es como te digo, es que se le ha dado tanta importancia a la familiaridad que digo, bueno está bien que yo le permita a alguien que se equivoque, le llamo la atención o le paso ya una amonestación, o sea no hay nada formal, entonces la institución debería desde la alta dirección, que en este caso es el rector, y las vicerrectores definir esas políticas muy claras que no existen,

**¿Ah, no existen ahora?**

-No existen, existen criterios de actuación, sobre el tema de la filosofía institucional que es el tema de Don Bosco, pero políticas reales y palpables no existen, o al menos escritas no están, obviamente hay varias cuestiones que están así sueltas por ahí que las personas tampoco conocen,

Si

-Pero hay también por ejemplo una falta de identidad con la institución, entonces hay muchas cosas que hay que se derivan por ejemplo del tema de la cohesión de grupo, el tema de sentido de pertenencia, el tema de inducción que se hace al personal, o reinducción, que no se ha hecho en años, ya la gente nueva sabe más que el antiguo y son los nuevos los que menos prestan atención a estas cosas, entonces la gente nueva es la que dice no quien será ese Don Bosco, y toda esa cuestión, quienes serán esos salesianos,

(Risas)

**¿En si la universidad no realiza actividades, por ejemplo un almuerzo con todos los trabajadores, alguna área donde exista una integración aparte del trabajo?**

-Bueno antes hacíamos esas actividades, pero las hacíamos con parte del personal docente, y parte del personal administrativo, y es que suspender las actividades, en sí y manejar un evento para 50, 60 u 80 personas, es bastante complejo, entonces antes lo que hacíamos es suspender actividades del área administrativa, y les llevaba a un paseo, entonces se realizaba actividades de integración, especie de concursos que los departamentos se mezclen, que estén juntos todos, pero de ahí se suspendió todo eso, y eso hacen la asociación de empleados, y ellos por ejemplo organizan el almuerzo de fin de año, el

almuerzo de día del trabajador.

(Risas)

Entonces eso no queremos por ejemplo entonces a falta de esos planes se han suspendido esas actividades, tal vez lo retomem alguna vez no sé cuándo sinceramente, pero mientras no pasemos el tema de evaluación vamos a estar fuera de ese tema, no, a mi criterio personal, si deberíamos retomar ese tipo de actividades.

**O sea ¿cómo una forma de motivar?**

Exacto y de integrar y lo que trataría es que sea por grupos, no de forma individual, de igual grupos de diferentes departamentos, es la única forma de integrar haciendo que trabajen juntos en otro ámbitos, ya que nos sea el mismo contexto diario. Eso sería para mí como una idea, ya que en este momento no tenemos a nivel nacional no tenemos planes ni proyectos en este sentido,

**O sea que, ¿la asociación de trabajadores se maneja de manera independiente?**

-Bueno coordinamos muchas acciones con ellos, de hecho estamos muy pegados con ellos porque ellos manejan varias cuestiones por ejemplo el manejo de descuentos, nos preocupa el tema de beneficios adicionales, todo se maneja a través de la asociación de empleados, nosotros estamos verificando con ellos que la gente no se sobre endeude, que el beneficio sea en realidad real, que sea bueno, ese tipo de cosas, se maneja también el seguro de salud, con ellos coordinación, nosotros hacemos la parte logística y documental, ellos hace la parte de descuento ese tipo de cosas y todo eso está dirigido por la parte de la asociación sobretodo.

A si eso es todas gracias

Gracias a ustedes

**Dirección Técnica de Administración e Inventario**  
**Lcdo. Humberto Rosero**

**¿Desde su perspectiva, los trabajadores de la ups, poseen una buena cohesión de grupo?**

Yo creo que si están los grupos de trabajo bastante cohesionados hay un buen ambiente laboral.

**¿A cree que se debe esto?**

Yo creo que lo primero, uno de los grupos de trabajo son bastante estables la gente se conoce desde hace mucho tiempo, creo que también otro elemento es, sino es en su totalidad los responsables de cada grupo si mantienen su buen nivel de liderazgo sabe conducir sus equipos de trabajo,

**¿Usted cree que se manejan bien los conflictos cuando suceden?**

Bueno yo antes que hablar de los otros departamentos en estas cuestiones más particulares, yo hablaría más de mi equipo de trabajo, nosotros estamos presentes en los tres los tres campos tenemos gente en los tres campos entonces tenemos un equipo base del trabajo claro que este departamento son casi 50 personas que pertenecen, pero hay un equipo base, y con este acostumbramos a decir las cosas las cartas sobre la mesa, y decir las cosas por su nombre.

**¿Usted como jefe de esta área como aumenta la cohesión?**

Bueno, teniendo bien claro la razón del motivo por el que nosotros estamos aquí, cada uno sabe que tiene un contrato de trabajo y simplemente tiene que responder su a contrato de trabajo, no está aquí por quedar bien con ninguna persona, sino con un compromiso institucional simplemente que haga las cosas y su responsabilidad laboral, que sea normal no es ninguna cosa del otro mundo, es lo más sencillo lo más común, es lo otro es mantener animado el grupo llegó normalmente tengo unas relaciones.

Realizamos reuniones con el equipo de trabajo cuando el tiempo nos permite cada semana, y dedicó unos 20 minutos media para tratar temas de diferente índole de formación personal, de relaciones humanas, temas de coyuntura, temas de liderazgo, problemas sociales, políticos, religiosos, de diferente índole por formación del grupo.

Después puedes analizar y evaluar permanentemente nuestro comportamiento trabajo, las cosas que tenemos pendientes siempre estamos mirando todo lo que tenemos todas las actividades que están por venir etc. y trabajamos con una planificación.

**¿Entonces cree que la retroalimentación sería un factor que influye en la cohesión?**

Permanente, el análisis, la evaluación, incluso no solamente eso, sino cuando nos ha ido

mal en alguna situación o los compañeros del equipo de trabajo mucho más allá y a veces le dice tiene la suficiente confianza como para decir “mira creo que esto no funcionó por tal o cual cosa”, o cuando alguien ha fallado se dicen las cosas de trabajo y el ejercicio creo que es la diferenciación de lo que es del tema personal,

**¿Usted cree que la universidad maneja políticas que fomentan la cohesión?**

Si por la filosofía, primero la filosofía institucional del carisma, yo creo que nosotros nos esforzamos por marcar la diferencia, yo creo que esta universidad está dedicada a fortalecer la dimensión humana a respetar el ser humano, empeñada por formar profesionales con sentido crítico con capacidad de análisis, profesionales que no negocien los valores, porque los valores no son negociables y pienso que estos y muchísimos otros principios del humano a nivel social político muchos valores los tiene muy presentes y yo pienso que esto como un en el caso de los estudiantes, en el caso de los profesionales, de sus colaboradores, de los empleados es mucho más fuerte

No está por demás decir que a los años volvemos a vivir una fiesta salesiana, una fiesta en el mes de Enero de Don Bosco, del fundador de en un ambiente interesante, nos hizo revivir lo que antes se hacía, se hizo un concurso, parece sencillo pero por detrás de esto está toda una motivación muy grande, se hizo concurso de la vida de Don Bosco con los administrativos repartieron unas hojas con las preguntas y respuestas y después estuvimos el salón se hizo un jueguito, pero se creó un ambiente chévere de mucha emoción, mucho ánimo, de mucha distinción, cosas sencillas de premios pero lo más importante era cohesionar el grupo por medio de la vida de Don Bosco. Con la vida del fundador, del patrono, para que sepan hacia dónde vamos, conocer cuáles son las causas, cuales las orientaciones desde este gran hombre, la fortaleza,

**¿Usted cree que se plantean objetivos que faciliten el desarrollo del trabajo y fomenten la cohesión?**

Claro ese el éxito de la Universidad, imagínate si la institución como tal no tiene políticas, criterios objetivos, una planificación clara imagínate si no tienes todo queresías, queresía si sus colaboradores están dispersos, y las autoridades todas las autoridades se empeñan en que haya equipo de colaboradores con serenidad, criterios claros indefinidos con las líneas con la brújula bien orientada no sabemos cuáles es el norte hacia dónde vamos

Muchísimas gracias



**¿Desde su perspectiva los empleados poseen una buena cohesión de grupo?, según usted los trabajadores están unidos, se llevan bien.**

-El equipo de trabajo no está unido, hay ciertas cosas que nos distancian, como pensamos que no es un solo departamento, hay cosas que nos distancian, pensamos que son dos totalmente diferentes, esa es la actitud personal que no nos permite despojarnos de eso y formar el equipo compacto que deberíamos ser.

**Claro, y por ejemplo ¿existe rotación dentro del área financiera?**

-hemos tratado, como todos son unos asistentes contables y los que son ingenieros en contabilidad y administración de empresa, y como todos ya tienen experiencia hemos tratado desde el año anterior de hacer una rotación en los puestos de trabajo, pero lastimosamente hemos conversado con GTH y lo que pasa es que uno es auxiliar de esto y otro de aquello, pero nosotros necesitamos que en área financiera es que los compañeros roten y sepan que si un compañero falta, necesitamos urgente, “ya sé cómo remplazarle, ya sé cómo hacer las cosas y que mi compañera sepa cómo hacerlo, es decir integrarnos para saber lo que el otro hace, sino no nos entendemos y pensamos que “ese poquito que hace mi compañera”, y ese poquito implica varias cosas.

**Entonces cree que el punto a mejorar sería la estructura de los puestos de trabajo**

-Si debería ser, debería estar especificado desde GTH que los asistentes contables, financieros, lo que sea, tiene que rotar, tienen que ser versátiles, formar un buen equipo de trabajo y sea más compacto, desde mi punto de vista.

**Usted realiza alguna función específica para mejorar la cohesión de grupo**

-Hemos tratado, desde que hemos cambiado de contador, un nuevo contador que vino hace unos 3 años, hemos hecho un poquito más el equipo, hemos mejorado las relaciones, bastantes, pero hemos tratado de hacer reuniones mensuales para tratar los temas, que problemas tenemos.

Pero ahora lo hemos dejado de hacer porque cada uno y sus distintas ocupaciones ya que no, y así, y yo siempre decía, propongamos temas, no cierto, un tema que podamos tratar, no solo la persona que lidera el departamento tiene que llevar, sino ustedes también, para eso hay varios, hay cosas que yo debo informar, que deben conocer y que ustedes también deben proponer, que no es solo la que lleva, no solo mi palabra es la última, esto es para que compartamos, para que seamos un equipo de trabajo, que nos retroalimentemos, entonces yo estoy viendo desde una perspectiva y ellos ven desde otra, entonces tratar que lleguemos a un punto de equilibrio y podamos tomar una medida que nos permita mejorar, entonces después le pedí ayuda a María José para tener una charla cada dos meses, porque

a mi parecer uno de los problemas son nuestras personalidades, que interfieren y no dejamos que el Yo personal mejore nuestro ambiente laboral.

Entonces hicimos dos charlas y la última que hicimos una terapia con Lorena, fue terrible, porque llegamos con un ambiente extraño, y como dicen “palo porque bogas y palo porque no bogas” , entonces se sentía un ambiente tenso y después como era vacaciones, se complicó y dejamos de hacer eso, nos hemos reunidos unas tres o cuatro veces, desde septiembre hasta esta fecha y unas cuatro reuniones formales para informar ciertas cosas, o información de las reuniones de sede y hay que informar, entonces se les informa lo importante, sobre si va a haber cierta actividad u otra cosa, o como se va a recuperar lo del feriado, pero no hay mayor oportunidad ya que siempre hay separación entre contabilidad y financiero, no ha dejado ser un equipo unido.

### **Y como es la relación con otras áreas**

-O sea son buenas, pero a veces surge un poquito de conflictos, pero no roces del convivir entre compañeros que se dispute laboralmente, porque no es personal, eso hay que distinguir que somos profesionales, lo que discutimos es en aspecto laboral, afuera compañero de trabajo con los que somos más amigos y menos amigos, con las otras áreas si a veces han surgido discrepancias pequeñas, como por ejemplo que no mandan bien la factura, o está mal llena o se pasan del tiempo o porque no he comunicado que he cambiado tal costo.

### **Pero son solo de aspectos laborales**

-Si son cosas puntuales, pero no cosas personales, o sea que nos peleemos no

### **Y desde su perspectiva la universidad dentro de sus políticas ha implementado alguna que fomentar la cohesión de grupo**

-Recién ahora nuevamente el padre Marcelo en la pastoral ha retomado un poco esto de unirnos un poco más entre departamentos, de hacer más actividades, porque realmente estábamos trabajando cada uno de manera independiente, pienso que la mayor dificultad que tenemos ha sido que no existe una estructura orgánica bien definida en la universidad, recién desde noviembre definieron, antes teníamos unas bombitas que no decían nada que eran compartidas, pero nadie era responsable, después hicieron la estructural pero en toda organización siempre ha sido estructural y es donde se sabe a quién reporto,, a quien debo yo seguir dando y a quien puedo yo pedir un informe, entonces eso no está bien.

Y por eso este departamento es así, ya que en el rectorado la contabilidad es una área y financiera es otra y en las sedes es lo contrario en lo financiero está dentro de la contabilidad como en toda organización y desde ahí comienza las quejas, ya que estamos equivocados en las concepciones, debe mejorar las estructura orgánica bien definida donde se sepa las funciones.

### **Entonces el tema principal sería la estructura**

-Sí, la estructura organiza funcional de cada una de las áreas.

### **Hace cuando se comenzó a realizar estos cambios**

-Esta separación comenzó desde que llegó el padre Javier, desde hace 5 años atrás, él dijo que no debían estar unidos, ya que contabilidad reporta datos pasados, y financiero es el que reporta, el que proyecta, pero yo le dije que no debe ser así, ya que contabilidad me alimenta a mí para saber, pero no debíamos estar separados, pero sin embargo nos separaron y crea este resquebrajamiento entre las áreas, y el padre tendrá su punto de vista, pero a mí en administración me enseñaron que lo financiero abarca todo, contabilidad, presupuesto, cartera, tesorería, incluso el área financiera maneja nomina, lo que aquí maneja GTH por cierto, pero bueno así está la estructura y nosotros respetamos eso, pero es una debilidad que tenemos.

### **Y por ejemplo las reuniones que realizan por Navidad o en fechas especiales ¿cómo día del contador se celebra?**

-Nunca celebramos día del contador, pasa desapercibido para la mayoría de nuestras actividades, a veces aquí internamente, celebramos, decimos compremos una pizza o pidamos un vino a los del administrativo para nosotros mismos brindarnos y celebrarnos, porque nadie se acuerda de este día. Les celebramos el día a las secretarías, nos acordamos, les enviamos un mensaje, etc. pero cuando es el día del contador nadie se acuerda de nosotros.

### **O sea que dentro de la universidad no se fomenta una unión aparte del trabajo.**

-No, o sea la universidad hace sus actividades, respeta nuestras actividades, que si nosotros queremos hacer nuestras actividades, hay que pedir permiso a la vicerrectora de turno.

### **O sea en conclusión, ¿el problema principal sería la falta de estructura y problemas de los superiores?**

-O sea si, desde mi punto de vista, siempre he dicho que si no está bien estructurado desde nuestro consejo superior, no se realiza bien las cosas, aunque ahora desde noviembre ya está mucho mejor la estructura, ya hemos vuelto a la estructura ascendente, tenemos un consejo superior, después el rector, y así sucesivamente, entonces ya es más comprensible, ya que si busca en los otros organigramas, los primeros eran bien definidos, pero cuando nos cambiaron a las bombitas, perdimos el horizonte, ya que donde está la responsabilidad compartida, era muy básico, entonces si yo me equivoco a quien le pido ayuda, si alguien falla, como la responsabilidad es compartida, todos compartimos e error, pero no esto es como una empresa y debe tener los responsables, mandos medios, a quien reporta, definir bien a quien es el rector, el vicerrector, etc.

#### Anexo 4. Glosario

- Adscritos: atribuir o asignar una cosa a otra.
- Ansiedad: preocupación o inquietud causadas por la inseguridad o el temor, que puede llevar a la angustia.
- Aptitud: capacidad para realizar satisfactoriamente una tarea o desempeñar un cargo
- Asignación: decisión por la cual se determina que una cosa le corresponde a una persona.
- Coerción: uso de la fuerza para reprimir o sujetar.
- Comportamiento: conjunto de actividades y reacciones adaptativas a los estímulos que provienen del exterior.
- Concordancia: correspondencia entre varias cosas.
- Conducta: forma de actuar de los individuos en la sociedad.
- Cooperación: actuación con otra persona para lograr un fin.
- Dinámica: conjunto de hechos o fuerzas que actúan para un fin.
- Ejercer: hacer que una fuerza, una acción o un poder actúe sobre alguien o algo.
- Escala de Likert: es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la de uso más amplio en encuestas para investigaciones, principalmente en ciencias sociales.
- Escala Ordinal: o escala de orden jerárquico, con esta se establecen posiciones relativas de los objetos en estudio, respecto a alguna característica de interés, sin que se reflejen distancias entre ellos.
- Estatus: es la posición que ocupa cada persona dentro del grupo, es decir son los derechos y deberes de los miembros que poseen.
- Eficaz: que realiza o cumple adecuadamente su función.

- Gratificación: cosa o cantidad de dinero que da una persona a otra como recompensa o agradecimiento por la realización de un servicio o un favor.
- Implementar: poner en funcionamiento una determinada cosa.
- Inferir: sacar una conclusión por medio de un razonamiento, a partir de una situación anterior o de un principio general.
- Interacción: acción, relación o influencia recíproca entre dos o más personas o cosas.
- Interdependencia: relación por la que dos o más personas o cosas dependen unas de otras.
- Interpretación: explicación del significado de algo.
- Ítems: unidad de un conjunto; especialmente, artículo de un catálogo o de una lista.
- Jerarquía: organización o clasificación de categorías o poderes, siguiendo un orden de importancia.
- Latitudinal: que se extiende a lo ancho.
- Manipulación: influir en una persona, alterando su conducta normal.
- Media aritmética: es el conjunto finito de números que es igual a la suma de todos los valores dividido entre el número de sumandos que intervienen.
- Particularidad: característica o cualidad que distingue una cosa de otras de la misma clase o especie.
- Percepción: proceso por el cual una persona tiene conocimiento del mundo exterior a partir de las impresiones que le comunican los sentidos
- Promedio: resultado que se obtiene al dividir la suma de varias cantidades por el número de sumandos
- Rendimiento: producto o utilidad que da una persona o cosa.

- Retroalimentación: método donde se revisan continuamente los elementos del proceso y sus resultados para realizar las modificaciones necesarias
- Rotación de personal: cambio de empleados en una empresa.
- Simbólico: que tiene significado afectivo o moral, o valor representativo, más que material.
- Sincrónico: que ocurre al mismo tiempo que otro hecho o circunstancia.
- Subordinados: se aplica a la persona que depende o está sometida a la orden o a la voluntad de otra.
- Suprimir: hacer que desaparezca una cosa o que algo que existía deje de existir.

#### Bibliografía

lengua, R. A. (2014). Diccionario de la Lengua Española. España: Tricentenario