



Universidad de Valladolid

**Facultad Ciencias del Trabajo
Grado Relaciones Laborales y Recursos Humanos**

TRABAJO FIN DE GRADO:

**TRABAJO EN EQUIPO, SATISFACCIÓN Y
RENDIMIENTO LABORAL**

Estudio Empírico

Mariola García Herrero



*“De muchas ideas nuestras
No nos habríamos enterado jamás,
Si no hubiésemos sostenido
Largas conversaciones con otros”*

Noel Clarasó.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	Pág.6
	I.I JUSTIFICACIÓN TFG.....	Pág.7
	I.II CONTEXTO HISTÓRICO.....	Pág.16
	I.III OBJETIVO.....	Pág.24
	I.IV HIPÓTESIS.....	Pág.24
II.	METODOLOGÍA.....	Pág.25
	MUESTRA.....	Pág. 25
	VARIABLES.....	Pág.25
	PROCEDIMIENTO.....	Pág.26
III.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	Pág.27
IV.	CONCLUSIONES LIMITACIONES.....	Pág.32
V.	ANEXO.....	Pág.34
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 38

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

- Tablas
 - Tabla 1. Diferencias Grupo y Equipo de Trabajo.....Pág.11
 - Tabla 2. Puntuaciones según sexo.....Pág.28
 - Tabla 3. Preferencias trabajo en equipo Vs Trabajo individual según antigüedad en la empresa.....Pág.30

- Figuras
 - Figura 1. Pirámide de Maslow.....Pág.15
 - Figura 2. Tarjetas utilizadas en el experimento de conformidad de Grupo de Asch (Asch, 195.....Pág.21
 - Figura 3. Respuestas a la pregunta: tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo.....Pág.29
 - Figura 4. Satisfacción al trabajar en equipo.....Pág.31
 - Figura 5. Gráfico porcentaje Trabajo en Equipo y estrés.....Pág.32

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Hoy en día son muchas las empresas que invierten su tiempo en entrenar habilidades como la Inteligencia Emocional y el Trabajo en Equipo de sus empleados, pues consideran que es un aspecto clave en el éxito de la organización.

Por esta razón, uno de los objetivos de este estudio es analizar la relación entre la Inteligencia Emocional y el Trabajo en Equipo con la Satisfacción y Rendimiento Laboral, factores que tienen cada vez más protagonismo en el mundo empresarial.

Para ello, se ha utilizado una metodología cuantitativa, en particular, se ha aplicado un cuestionario a una muestra de hombres y mujeres de entre 18 y 65 años de edad, que recoge información sobre el modo de comportamiento de las personas en diferentes situaciones.

Tras realizar el estudio, se observa que, de una manera u otra, las variables tienen una fuerte relación entre sí, aunque no necesariamente entre todos sus factores.

Palabras clave: inteligencia emocional, autoestima, trabajo, equipo, satisfacción laboral.

ABSTRACT

Nowadays there are many companies that invest their time in training the Emotional Intelligence and the Team Work of their employees, due to it is consider as a key factor in the organization success. Because of that, one of the aims in this document is to analyze its relation to the Satisfaction and Labor Performance, being both aspects increasingly important in the business world

For doing that, one questionnaire had been applied to a sample of men and women between 18 and 65 years old. These questionnaires collect information about how people behave in different situations.

It was concluded that in one way or another, the variables have a strong relationship related to each other, but not necessarily all of their factors.

Key words

Emotional intelligence, self-esteem, team, work, work satisfaction.

I. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual está viviendo cambios significativos en los grupos sociales que constituyen los humanos. Por ejemplo, cada vez resulta más complicado mantener a lo largo de los años los grupos de amigos, que varían desde la infancia a la adolescencia y adultez, en ámbitos como el personal, el académico y el laboral.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha impulsado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía realizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados objetivos comunes. La división del trabajo y la cooperación son fundamentales para aumentar la productividad que finalmente beneficia a toda la sociedad. (*“La riqueza de la naciones” 1977. Adam Smith*).

Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las distintas tareas, se precisa de la colaboración y la cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad de vida (Cohen et Bailey, 1977; Ellis et. al. 2005; Park et. al., 2005)

Los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo, considerada como una unidad, que puede generar más beneficios a las organizaciones que un simple trabajador (Alcover, Gil, et Barrasa, 2004; Ellis et. al. 2005; Gruenfeld et. al., 1996; Hollenbeck et. al. 2004; Rousseau et. al. 2006)

Por último, hacer referencia a la importancia del buen manejo del conflicto en el rendimiento laboral. A este respecto cabe decir que el conflicto es un fenómeno que se encuentra presente en la dinámica diaria de los equipos de trabajo y que resulta clave para entender las relaciones entre sus miembros (Gil, Rico y Sánchez- Manzanares, 2008; González-Romá, 2008, cit. Benítez, Medina y Munduate, 2011). Es sobradamente conocido que un ambiente laboral altamente conflictivo independientemente de que su foco se localice en la tarea o en las relaciones interpersonales, afecta negativamente a las personas y su rendimiento. Del mismo modo, un nivel demasiado bajo no resulta estimulante produciendo bajos resultados.

I.I JUSTIFICACIÓN TFG

El presente Trabajo Fin de Grado, pretende profundizar sobre algunos conceptos estudiados en las asignaturas Psicología Social, Psicología del Trabajo y Sociología de las Organizaciones, pertenecientes al Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

La inteligencia emocional y el trabajo en equipo son factores muy importantes tanto para los trabajadores (en términos de satisfacción laboral) como para las empresas (en términos de rendimiento laboral). Con otras palabras, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo son claves tanto para la calidad de vida de los trabajadores como para la productividad de las empresas. Por tanto, son variables esenciales para la sociedad en su conjunto y de aquí que este estudio resulte importante.

A lo largo de las siguientes páginas se abordará el tema principal, analizando la temática desde una perspectiva más general, para llegar después al análisis de aspectos concretos. Estos, se sustentan en investigaciones que nos van a proporcionar una perspectiva amplia, y que han generado una opinión propia.

Por último, señalar que el motivo de la elección de este tema para elaborar el TFG es, en primer lugar, la mejora de vida de los trabajadores y, por tanto, de la sociedad así como el éxito de las empresas. En segundo lugar, el alto interés generado durante mis estudios sobre la temática del trabajo en equipo y, por consiguiente, buen clima laboral

CONCEPTO DE GRUPO

Según Figermann:

Grupo es un conjunto de personas cuyos miembros actúan y se influyen directamente los unos a los otros y el resultado es completamente diferente de la acción individual de cada uno de los elementos. (Fingermann Gregorio. Conducción de grupos y Masas. Estrategia y Tácticas, p.31)

Grupos Sociales

Prácticamente todo el mundo se mueve por la vida con un sentido de pertenencia a un grupo social. Un grupo social lo componen dos o más personas que se identifican e

interactúan. Continuamente los seres humanos nos juntamos para formar parejas, familias, círculos de amigos, bandas, vecindarios, iglesias, empresas, clubes, comunidades, corporaciones transnacionales y numerosas organizaciones más grandes. Sea cual sea la forma, los grupos ofrecen a las personas experiencias compartidas, lealtades e intereses. En resumen, al mismo tiempo que mantienen su «yo», los miembros de los grupos sociales también piensan en sí mismos como en un «nosotros». (“Sociología” 4ª Edición. Macionis y Plummer. 2011)

Grupos primarios

Los sociólogos clasifican los grupos sociales teniendo en cuenta dos tipos ideales basados en el nivel de implicación personal de sus miembros.

Charles Horton Cooley (1864-1929) fue uno de los sociólogos pioneros en América del Norte. Según Cooley, un grupo primario es un pequeño grupo social cuyos miembros comparten relaciones personales y duraderas. Por lo general, los individuos que pertenecen a un mismo grupo primario, pasan juntos gran parte de su tiempo, ocupados en un conjunto amplio de actividades comunes y sienten que se conocen entre sí bastante bien. Aunque no están libres de conflictos periódicos, los miembros de un equipo de un mismo grupo primario muestran una preocupación sincera y mutua por el bienestar de los otros miembros. Su relación suele durar en el tiempo y muestran un alto grado de cohesión, cooperación íntima e identificación con el grupo. Éste es el ámbito de la familia y de los amigos. (“Sociología” 4ª Edición. Macionis y Plummer. 2011)

Grupos secundarios

Entendemos por grupo una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo menos que individualmente. (Guillermo Ballenato Prieto. Trabajo en equipo).

Sus miembros se relacionan indirectamente, pueden incluso reconocer su unidad a través de la utilización de símbolos como banderas, distintivos o logotipos. El carácter de las relaciones es más impersonal y anónimo, bien porque su estructura es más formas o porque habitualmente su número de miembros es mayor. (Guillermo Ballenato Prieto.

Trabajo en equipo).

A diferencia del grupo primario, el grupo secundario es un grupo social grande e impersonal cuyos miembros persiguen un interés o actividad específica. En muchos aspectos, los grupos secundarios poseen precisamente las características opuestas de los grupos primarios. Por lo general, las relaciones secundarias involucran lazos emocionales débiles y un escaso conocimiento mutuo. Los grupos secundarios varían en duración, pero son generalmente menos duraderos que los primarios, y su nacimiento y desaparición no tiene una importancia especial en la vida de sus miembros. Por ejemplo, los estudiantes universitarios que posiblemente no se volverán a ver al terminar la carrera son un buen ejemplo de un grupo secundario.

Los miembros de los grupos secundarios no están vinculados entre sí por lazos de lealtad personal porque sus miembros se relacionan entre sí con la mirada puesta en el logro de unos fines determinados. De modo que mientras que los grupos primarios muestran una orientación a las personas, los individuos en los grupos secundarios revelan una orientación a las metas. ("Sociología" 4ª Edición. Macionis y Plummer. 2011).

TRABAJO EN EQUIPO

Desde hace décadas, y, sobre todo, en la actualidad, se hace hincapié en lo esencial que resulta el trabajo en equipo.

En los procesos de selección de personal se valora muy especialmente la competencia de la capacidad para trabajar en equipo que tienen los candidatos al puesto de trabajo. Incluso se realizan dinámicas de grupo con objeto de analizar sus comportamientos cuando trabajan.

Los seres humanos nos comportamos de manera muy diferente cuando estamos solos que cuando estamos acompañados por otras personas. El grupo ejerce una influencia muy poderosa sobre el individuo.

Muchas empresas se han dado cuenta de que el personal constituye su recurso estratégico más importante. El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et al. Michie, 1997; Rousseau, Aubé, et al. Savoie, 2006;

Tjosvold, 1991). En la actualidad, debido a su gran importancia, ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo (Ayestarán Coord. 2005; Rousseau et. al. 2006)

Desde el punto de vista de la estrategia, hay cinco enfoques diferentes del trabajo en equipo:

<<Uno solo>>, <<uno con uno>>, <<uno con algunos>>, <<uno con todos>>, <<todos con uno>>.

Cuando los directivos piensas en la dinámica del trabajo en equipo, suelen suponer, incorrectamente, que este solo se da en situaciones donde todos los miembros del equipo están presentes en un mismo lugar. Piensan en reuniones, en grupos de trabajo, etc., es decir, en situaciones de <<uno con todos>>. En consecuencia, suponen que la acción de <<uno sólo>> no es trabajo en equipo. Tales suposiciones carecen de validez, porque tanto las acciones de <<uno solo>> como las de <<uno con todos>> son parte importante de un buen trabajo en equipo. Por ejemplo, en ciertos equipos suele predominar la acción en solitario, cada persona trabaja sola y los contactos de <<uno con todos>> tienen lugar de vez en cuando, nada más que, para <<tocar base>>. (Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Robert L.Allen (1990)

Robbins y Coulter (2007) indican, que se trata de un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, así como a destrezas complementarias

Según Jon Katzenbach (1995), el trabajo en equipo puede considerarse al "*Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida*".

"Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común". Díaz. S.

Se puede observar que el concepto de grupo es bastante específico, pero habría que matizar ciertas diferencias que, sin embargo, diversos autores encuentran entre grupo y equipo de trabajo: Véase tabla 1.

	GRUPO	EQUIPO
<i>Objetivo</i>	Sus integrantes muestran intereses comunes	La meta está más claramente definida y especificada
<i>Compromiso</i>	Nivel de compromiso relativo	Nivel de compromiso elevado
<i>Cultura</i>	Escasa cultura grupal	Valores compartidos y elevado espíritu de equipo
<i>Tareas</i>	Se distribuyen de forma igualitaria	Se distribuyen según habilidades y capacidad
<i>Integración</i>	Tendencia a la especialización fragmentada, a la división.	Aprendizaje en el contexto global integrado
<i>Dependencia</i>	Interdependencia en el trabajo individual	Interdependencia que garantiza los resultados
<i>Logros</i>	Se juzgan los logros de cada individuo	Se valoran los logros de todo el equipo
<i>Liderazgo</i>	Puede haber o no un coordinador	Hay un responsable que coordina el trabajo
<i>Conclusiones</i>	Más personales o individuales	De carácter más colectivo
<i>Evaluación</i>	El grupo no se evalúa, se valora en ocasiones el resultado final.	La autoevaluación del equipo es continua

Tabla 1. Diferencias Grupo y Equipo de Trabajo

Las diversas investigaciones muestran un elevado grado de acuerdo y aceptación acerca del efecto positivo que produce el trabajo en equipo en diferentes aspectos. Los equipos, con relación al trabajo individual, obtienen mejoras en áreas especialmente importantes, entre las que cabe destacar las siguientes:

- ✓ Solución de problemas
- ✓ Creatividad
- ✓ Aprendizaje
- ✓ Toma de decisiones arriesgadas
- ✓ Motivación

“No se sube a una montaña como el Everest tratando de trabajar solo o en competencia con sus compañeros”. Tenzing. (1953)

INTELIGENCIA EMOCIONAL

El papel de la Inteligencia emocional en el manejo del conflicto cobra especial relevancia debido a que, inevitablemente, el conflicto está permanentemente presente como algo sustancial al ser humano y que si bien puede tener un carácter constructivo como motor de desarrollo también es verdad que no en pocos casos actúa de forma destructiva. Se trata de conflictos que habitualmente vienen cargados y condicionados por factores emocionales que deben ser siempre tenidos en cuenta de cara a la consecución de resultados positivos; de ahí la necesidad de que todas las situaciones conflictivas deban ser gestionadas de forma que se busquen los resultados más positivos de las mismas.

La carga emocional que subyace a los conflictos hace particularmente necesario que las personas estén capacitadas para manejar eficazmente las emociones, utilizarlas para guiar su comportamiento y regularlas de manera eficaz. Y es en este terreno donde la inteligencia emocional cobra especial protagonismo hasta el punto de que puede llegar a predecir los estilos de gestión de conflictos (Jordan y Troth, 2004).

La inteligencia emocional destaca también por su función como antecedente del Rendimiento laboral y el éxito en el trabajo (Goleman, 1995; Lopes, Salovey y Straus, 2003; O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver y Story, 2011).

“El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas, aunque complementarias a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el coeficiente intelectual...”
Goleman (1995)

Weisinger (1998, p. 14.) es más directo, la presentó en la introducción de su libro de la siguiente forma:

“La inteligencia emocional, es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”.

Coopers y Sawaf (*La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma, Barcelona, 1998, p. 24.) La definen más brevemente:

“Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia...”.

No cabe duda de que las emociones juegan un papel clave en nuestra vida, pueden originar estímulos y energía para conseguir metas que nos proponemos, pero a su vez, puede ocasionar frustraciones que inhiban nuestros pensamientos y acciones.

SATISFACCIÓN LABORAL

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Una serie de definiciones hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas (Locke, 1976; Price y Mueller, 1986), mientras que otro grupo de autores consideran que la satisfacción va más allá de las emociones y la conciben como una actitud general ante el trabajo (Beer, 1964; Harpaz,

1983; Peiró, 1984; Bravo, 1992). Quizá la concepción más esclarecedora del constructo de satisfacción laboral sea la que la considera como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Fernández Ríos y Sánchez, 1997; Peiró, González-Romá, Bravo y Zurriaga, 1995).

Robbins (1996, p.181) coincide con Weinert a la hora de definir *la satisfacción en el puesto de trabajo*, centrándose básicamente, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola *“como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”*

Robbins (1996, p.192-7) también nos *“indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – al puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”*.

La satisfacción laboral del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores como un factor determinante. Maslow (1954) afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores. (Maslow A. *La amplitud del potencial de la naturaleza humana*. México, D.F.: Trillas, 1982: 109- 149)

Maslow (1954) estudia el comportamiento humano y elabora una teoría acerca de las necesidades humanas (*Véase figura 1. La pirámide de Maslow*). Las 5 ideas básicas de su teoría son las siguientes:

- Las personas tienen necesidades que deben satisfacer.
- Estas necesidades están dispuestas jerárquicamente.
- Conforme se satisfacen las necesidades más básicas se empiezan a desarrollar necesidades más elevadas.

- Solo se satisfacen las necesidades superiores cuando están satisfechas las inferiores.
- Los seres humanos siempre aspiran a satisfacer sus necesidades.



Figura 1. Pirámide de Maslow

Maslow dice que las empresas hasta ahora solo tenían mecanismos para satisfacer las necesidades más básicas (1 y 2), por lo que propone que se debería promover mecanismos para que fueran alcanzados los 5 mecanismos.

I.II CONTEXTO HISTÓRICO

Elton Mayo

Es el mayor representante de la Escuela de las Relaciones Humanas. Los estudios de Elton Mayo (1924-1927) ayudaron al desarrollo de la teoría de las Relaciones Humanas, cuyo objetivo principal es resaltar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y reconocer que el trabajador no sólo trabaja por la obtención de un salario, también para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales.

EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE EN LA WESTERN ELECTRIC COMPANY

El experimento fue realizado en 1927 en la empresa Western Electric Company, ubicada en Chicago, en el barrio de Hawthorne. Consistió inicialmente en establecer la relación entre las condiciones físicas del entorno laboral y el desempeño de los trabajadores, en particular observar el efecto de las condiciones de iluminación en los niveles de producción.

El experimento consistía en cuatro fases y, cada fase, implicaba introducir modificaciones en las condiciones laborales de los trabajadores.

Primera Fase

Se quería observar el efecto producido por las condiciones de iluminación en los niveles de producción.

- Para ello se seleccionaron dos grupos de empleados que realizaban la misma labor, en condiciones idénticas. Esto permitió determinar las condiciones normales de trabajo.
- Uno de los grupos trabajó en condiciones lumínicas normales (Grupo de control), mientras que el otro grupo operaba con condiciones de iluminación variables (Grupo de observación).

Conclusiones: se pudo comprobar que el aspecto psicológico y la formación cultural influyen en el desempeño más que los aspectos ergonómicos.

Respecto al grupo de observación, se creían en la obligación de producir más cuando la luz era más intensa y viceversa. También se comprobó la preponderancia del factor psicológico

que el fisiológico. La relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de las obreras puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Segunda Fase

Estudio de las condiciones de rendimiento más satisfactorias. Se pretendía observar el efecto de introducir períodos de descanso, refrigerios, reducción del horario de trabajo, etc., en el grupo de observación. El grupo de control mantiene las condiciones normales de trabajo. Tiene doce periodos:

1. Se registra la producción de cada obrero en su área de trabajo sin que lo supiese (periodo de observación). Se establece la capacidad productiva en condiciones normales (2.400 ud/semana).
2. Se aísla al grupo experimental de la sala de pruebas manteniendo las condiciones normales y horarios durante 5 semanas. Resultado: se verifica el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.
3. Se modifica el sistema de pagos de la siguiente forma: al grupo de control se le paga por tareas grupales y a un grupo dentro del grupo de observación verifica sus esfuerzos individuales. Resultado: aumento de la producción.
4. Se introducen 5 minutos de descanso a mitad de la mañana y otros 5 a mitad de la tarde. Resultado: aumento de la producción.
5. Se aumenta el descanso a 10 minutos. Resultado: aumento de la producción.
6. Se dieron tres intervalos de 5 minutos por la mañana y otros tres intervalos por la tarde. Resultado: se queda igual la producción y se rompe el ritmo de trabajo.
7. Se pasa a los intervalos de 10 minutos y en el de por la tarde se da un pequeño refrigerio. Resultado: aumento de la producción.

8. Con las mismas condiciones del 7, el grupo experimental sale de trabajar a las 16:30 y el de control sigue saliendo a las 17:00. Resultado: acentuado aumento de la producción.
9. El trabajo del grupo experimental se termina a las 16:00. Resultado: la producción permanece estable.
10. El grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00. Resultado: la producción aumentó considerablemente.
11. Se establece una semana de 5 días con el sábado libre para el grupo experimental. Resultado: aumento de la producción.
12. Se vuelve a las condiciones del 3 y se quitan todos los beneficios dados durante la experiencia, con el acuerdo de las obreras. Duró 12 semanas. Resultado: en el grupo experimental: 3.000 ud/semana.

Conclusiones:

- Los operarios trabajaban con más tranquilidad y sin ansiedad. El ambiente de trabajo sin presiones era más satisfactorio.
- No había temor hacia el supervisor. Sabían que era un experimento y debían dar resultados. Los beneficios obtenidos eran para todos los compañeros de trabajo.
- Se desarrollaron sentimientos sociales entre las personas del grupo de observación más allá de las relaciones laborales.
- Los operarios se motivaban entre ellos.
- Se desarrollaron características de liderazgo y objetivos comunes.

Tercera Fase

Organización de los obreros. Lo que observa Mayo en esta fase es que existe una organización informal de los obreros que tiene como fin protegerse contra aquello que consideran amenazas de la administración.

Conclusiones: Se observó que se mantenían unidos entre sí con una cierta lealtad y unidad entre los trabajadores y de los trabajadores hacia la empresa

Cuarta Fase

Estudio de las relaciones informales de los empleados y la forma de organización de la fábrica. Se escoge a un grupo experimental que pasan a trabajar en una sala especial con idénticas condiciones que los demás trabajadores. Dentro de esa sala había un observador y fuera de la sala una persona que entrevistaba esporádicamente a los obreros. Esta fase duró de Noviembre del 31' a Mayo del 32'. El sistema de pagos se basaba en la producción del grupo (existía un salario/hora en base a muchos factores y había un salario mínimo en caso de que se interrumpiese la producción. Solo aumentaban si la producción aumentaba.)

Conclusiones: dentro de la sala, los obreros utilizan artimañas (reducir el ritmo de trabajo, informar sobre su producción para que el exceso de un día acreditase el déficit del siguiente) después de alcanzar la que consideraban producción normal. También se observó que había una solidaridad social.

La conclusión de Mayo (1933) es que en el desempeño del trabajo, actuarían **dos lógicas** diferentes:

- La lógica racional: que es una lógica económica.
- La lógica social: que es una lógica relacional (de relaciones).

Está más a favor, por lo tanto, del Homo Socialis de Pareto que del Homo Economicus de Taylor. Dice que un hombre está motivado más por pulsiones internas que por impulsos racionales. La vida que lleva un trabajador en una organización es grupal y no aislada.

- Lo más importante para un trabajador es ser aceptado y que tanto su actitud como su aptitud sean aprobadas por el grupo.
- El nivel de producción es resultado de la integración social y no resultado de la capacidad física del trabajador.
- Los trabajadores trabajan mejor en grupo.
- Existen una serie de recompensas y sanciones sociales. Si alguien se sale de los estándares, es rechazado.
- Existencia de grupos informales y de amistad entre los trabajadores. A mayores grupos informales, mayor productividad.

- En cuanto a las relaciones humanas, son acciones y actitudes resultantes del contacto humano. No solo los trabajadores, sino también la familia puede influir en la producción.
- El personal no constituye una constante en el sistema. Cualquier innovación va a llevar a una reacción por parte de los trabajadores.
- Énfasis en los aspectos emocionales y tenerlos en cuenta.

Tiene dos consecuencias relevantes, la primera de ellas para la organización del trabajo y la segunda para el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

LÍNEA DE ESTUDIOS DE LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS:

Los postulados de Mayo traen consigo la creación de la Escuela de RRHH. Su objetivo es explicar el comportamiento de las personas en el trabajo, aunque el objetivo final es aumentar la productividad de la empresa. Los autores son Maslow, McGregor y Likert.

Se centra en aspectos psicosociales y en cómo afectan al rendimiento laboral. Las líneas de estudio más importantes en las que se centran, según sus críticos (Perrow y Scott), son:

Las relaciones sociales dentro del grupo de trabajo: el objeto de estos estudios son las relaciones informales y el conjunto de prácticas informales que se realizan dentro de la organización. El objetivo es explicar el comportamiento de los individuos en el trabajo.

El principio teórico en el que se basa los lazos cohesivos entre los trabajadores sería un requisito básico para que exista una moral alta en el trabajo, que trae mayor productividad. Estudian los comportamientos aceptables en el grupo, como se sancionan o premian estos comportamientos.

Las **críticas** vienen de Perrow (1925) y Scott (1943) y se basarían en que estos estudios no demuestran claramente que exista una relación causal entre moral alta y productividad. Se sabe que hay una relación causal entre la baja moral y el absentismo. Pese a esto, hay autores que muestran que el alto rendimiento lleva a una alta moral.

LA INVESTIGACIÓN DE ASCH

Solomon Asch (1952) dirigió una investigación clásica que reveló el impacto de la conformidad. Asch reclutó estudiantes para un supuesto estudio de percepción visual. Antes del experimento reveló a todos los integrantes de cada grupo menos a uno (que sería el conejillo de indias), que su propósito real era estudiar la presión del grupo sobre el

sujeto que no había sido informado. Asch situó a todos los estudiantes alrededor de una mesa, y le pidió a cada uno, por turno, que se fijara en la longitud de un segmento como el que se muestra en la Tarjeta 1 (Véase figura 2), y que lo emparejara con uno de los tres segmentos de la Tarjeta 2. Cualquiera con una visión normal podrá ver fácilmente que el segmento marcado como «A» en la tarjeta 2 es la elección correcta. Inicialmente, como estaba planeado, todos emparejaron el segmento correctamente. Pero al poco tiempo los cómplices secretos de Asch comenzaron a responder incorrectamente, haciendo que el estudiante que servía de conejillo de indias (sentado en la mesa de tal manera que respondía en penúltimo lugar) se sintiera perplejo e incómodo. ¿Qué ocurrió? Asch descubrió que un tercio de los conejillos de indias decidía responder como los demás y elegir la respuesta incorrecta. Su investigación indica que muchas personas están dispuestas a comprometer sus juicios para evitar la incomodidad de sentirse diferentes de los demás, incluso aunque estos sean unos completos desconocidos.

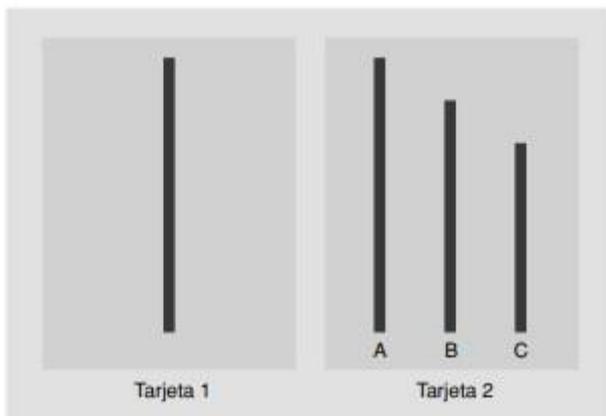


Figura 2. Tarjetas utilizadas en el experimento de conformidad de grupo de Asch (Asch, 1952)

LA INVESTIGACIÓN DE MILGRAM

Stanley Milgram, un antiguo alumno de Solomon Asch, dirigió otros experimentos aún más sorprendentes. En el estudio inicial de Milgram (Milgram, 1963, 1965; Miller, 1986), un investigador explicó a unos estudiantes voluntarios que iban a participar en un estudio acerca de los efectos del castigo sobre el aprendizaje. En cada grupo experimental, un voluntario actuaba como «profesor» y otro, el «estudiante», se sentaba en una habitación contigua, esperando las instrucciones del «profesor». El «profesor», que desconocía la

verdadera naturaleza del experimento, podía ver al «estudiante» sentado en lo que parecía una silla eléctrica, con un electrodo conectado a un brazo. Milgram pedía al «profesor» que leyera en voz alta pares de palabras, que el «estudiante», compinchado con Milgram, debía memorizar. Cuando el «estudiante» se «equivocaba», Milgram pedía al «profesor» que le diera una descarga al estudiante utilizando un «generador de descargas eléctricas», un aparato en realidad falso, pero de apariencia aterradora, con un interruptor y un dial que indicaba desde 15 voltios (etiquetado como «descarga suave»), subía a los 300 voltios (marcado como «descarga intensa») y llegaba hasta 450 voltios (marcado como «Peligro: Descarga Peligrosa» y «XXX»). Comenzando desde el nivel más bajo, el investigador le pedía al «profesor» que aumentara la descarga de 15 en 15 voltios cada vez que el «estudiante» cometiera un error. Las descargas, explicaba el investigador, resultarían dolorosas pero no causarían un daño permanente. Con descargas de 75, 90 y 105 voltios, el «profesor» podía oír perfectamente los gemidos del estudiante; con 120 voltios, gritos de dolor; con 270 voltios, alaridos de agonía; y con más de 330 voltios, un silencio mortal. Los resultados muestran lo fácil que resulta que personas investidas de autoridad obtengan obediencia. Ninguno de los 40 sujetos a los que les tocó jugar el papel de «profesor» se cuestionó el procedimiento antes de aplicar los 300 voltios, y 26 de los «profesores». (Casi dos tercios) llegaron a «matar» al estudiante. Milgram (1964) modificó su investigación para comprobar si lo que Solomon Asch había documentado como un elevado grado de conformidad de grupo era solo porque la tarea de emparejar segmentos en una tarjeta como la de la Figura 1 parecía trivial. ¿Qué ocurriría si se presionara a las personas para que aplicaran descargas eléctricas? Para investigarlo, modificó el experimento de modo que un grupo de tres «profesores», dos de los cuales estaban compinchados y sabían cuál era la verdadera naturaleza del experimento, tomaban las decisiones conjuntamente. Milgram pidió a los «profesores» que cada uno de ellos propusiera la descarga que había que dar al «estudiante» cuando se equivocara, pero que se le diera finalmente la descarga más pequeña. Esta forma de proceder daba al «profesor» que ignoraba cuál era la verdadera naturaleza del experimento la posibilidad de dar al «estudiante» una descarga menor que la que pudieran proponer los otros dos «profesores». Los otros dos «profesores», los cómplices de Milgram, proponían aumentar el nivel de descarga con cada error, lo cual ejercía una presión de grupo sobre el tercer «profesor», el conejillo de indias, para que hiciera lo mismo. Como respuesta a esta presión de grupo, estos últimos

terminaron aplicando voltajes entre tres y cuatro veces más elevados que los que aplicaban los «profesores» en los experimentos en los que actuaban solos. Las investigaciones de Milgram sugieren, en fin, que personas normales y corrientes presentan no solo una enorme disposición a obedecer a personas formalmente investidas de autoridad, sino también a seguir la misma línea de conducta que se observa en pequeños grupos de gente tan normal y corriente como ellos mismos. (“Sociología” 4ª Edición. Macionis y Plummer. 2011)

R. LIKERT:

“New patterns of management”. Su idea principal es contrastar diferentes modelos de gestión y estudia diferentes modelos. Establece 2 polos desde el modelo más autoritario hasta el más participativo.

Parte de **42 indicadores** que divide en **8 dimensiones**. Los grupos en los que agrupa esto son liderazgo, tipo de comunicación, toma de decisiones, procesos de influencia, determinación de las metas, control, fijación de las metas de rendimiento y formación.

A partir de esto establece **4 modelos de gestión**:

- Autoritario: modelo burocrático de Weber y con la teoría X. basado en la amenaza para alcanzar los objetivos, la formación es unidireccional, hay un distanciamiento psicológico entre los jefes y los subordinados y las decisiones se toman siempre en la cúspide.
- Benévolo: consigue el cumplimiento de objetivo mediante recompensas. Las aptitudes son de subordinación, la información es unidireccional pero se permite cierta comunicación de abajo arriba (solo lo que el jefe quiere oír).
- Consultivo: el cumplimiento de las tareas es consecuencia de las recompensas. El flujo de información comienza a convertirse en bidireccional sin serlo del todo, las decisiones importantes se toman en la cúspide pero los trabajadores comienzan a tomar decisiones en su propia unidad. Los subordinados también pueden tomar propias decisiones sobre su trabajo.
- Participativo: recompensas económicas y participación grupal. Se motiva al trabajador en definición de metas, objetivos y procedimientos para que tome parte

de las decisiones. La comunicación es bidireccional entre departamentos y hay una cercanía emocional entre los jefes y subordinados.

PARTE EMPÍRICA

I.III OBJETIVO

En el presente estudio se tratarán de abordar los siguientes objetivos, los cuales han sido divididos en generales y específicos.

- *Generales*
Analizar la posible relación entre Trabajo en Equipo, Satisfacción y Rendimiento Laboral e Inteligencia Emocional.
- *Específicos*
 - Analizar la relación Trabajo en Equipo y Rendimiento Laboral según la edad, los años de experiencia laboral y el sexo.
 - Analizar la relación entre la Trabajo en Equipo y Rendimiento Laboral según la edad.
 - Determinar si existe alguna relación entre el Trabajo en Equipo y la Satisfacción Laboral.
 - Determinar si existe alguna relación entre el Trabajo en Equipo y la disminución del estrés.

I.IV HIPÓTESIS

Teniendo en cuenta el contexto histórico así como los objetivos, se pueden establecer las siguientes hipótesis:

H₁: Las puntuaciones sobre Trabajo en Equipo no varían en función del sexo.

H₂: El trabajo en Equipo dentro de una organización, favorece las Relaciones Humanas.

H₃: Las puntuaciones sobre Trabajo en Equipo, sin tener en cuenta el sexo, no varían según la experiencia laboral.

H₄: Existe relación entre el Trabajo en Equipo y la Satisfacción Laboral.

H₅: El Trabajo en Equipo aumenta la motivación y disminuye el estrés.

II. METODOLOGÍA

- **Muestra**

Para la presente investigación se contó con la participación voluntaria de 99 personas en edades comprendidas entre 18 y 65 años pertenecientes a la población ocupada del Principado de Asturias en el primer trimestre del año 2018. El 55,2% de mujeres y 44,8% de hombres, siendo un total de 53 mujeres y 43 hombres. En cuanto a la antigüedad en la empresa, la distribución fue la siguiente: 0-1 año el 40%, 1-3 años el 23,2%, 3-5 años el 4,2% y más de 5 años el 32,6%.

- **Variables**

Variables independientes (VI)

-Edad, cuyos valores son:

- * 18-35 años
- * 36-50 años
- * 51-68 años

-Sexo, cuyos valores son:

- * Hombre
- * Mujer

-Antigüedad en la empresa, cuyos valores son:

- * 0-1 años
- * 1-3 años
- * 3-5 años
- * + de 5 años

Variables dependientes (VD)

-Trabajo en Equipo:

- * Gestión del estrés
- * Adaptación

-Satisfacción Laboral

-Rendimiento Laboral

- **Procedimiento**

Para recopilar la información se solicitó, en primer lugar, la ayuda de todas aquellas personas que cumplieren con el requerimiento muestral relativo a la edad (edades comprendidas entre 18 y 65 años) y a la experiencia laboral (que presentaran algún tipo de experiencia laboral de al menos un año). Los participantes, además, fueron informados del carácter voluntario y anónimo del cuestionario.

A continuación, se procedió a la difusión de la encuesta y para ello, se contó con una versión on-line creada en la herramienta *Google-Docs*, con el fin de facilitar la difusión a través de las redes sociales.

El formulario utilizado a través de Google-Docs es una herramienta on-line que te permite enviar una encuesta y hacer preguntas a los diferentes destinatarios, pudiendo recopilar posteriormente sus respuestas que son enviadas automáticamente a una hoja de cálculo.

La tipología de respuesta es una escala tipo Likert, siendo 1 la postura más negativa y 5 la más positiva. Con esta metodología se identifica qué variables afectan a la probabilidad de que un trabajador declare un determinado nivel de satisfacción.

- **Población objeto de estudio**

Tomando como base del estudio la población ocupada del Principado de Asturias en el primer trimestre del año 2018, para un nivel de confianza deseado del 95% y margen de error del 10% dispuesto a cometer, el tamaño de muestra necesario para un resultado significativo de esta investigación es de 97 personas. En este caso han sido 99 personas las que han realizado la encuesta proporcionada.

POBLACION (N): Población ocupada en Asturias en el 1er trimestre del año 2018 (miles)*	387,9	<25 años	10,7
		De 25 a 54 años	297
		≥ 55 años	79,8
Nivel de confianza	95%		
Margen de error	10%		
Tamaño de muestra (n)	97		

*Fuente IDEPA.

III. RESULTADOS

Tras realizar el análisis estadístico con el programa informático Excel, en base a las hipótesis planteadas se han obtenido los siguientes resultados:

- H_1 : Las puntuaciones sobre Trabajo en Equipo no varían en función del sexo.

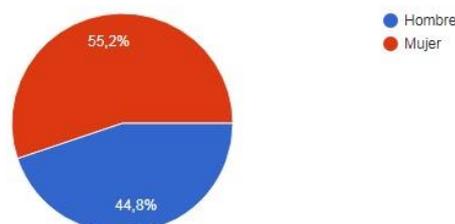
Tal y como indican los datos obtenidos, no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres (Véase tabla 2)

Siendo un total de 43 hombres, el 72,09% prefiere trabajar en equipo, y el 27,90% prefiere trabajar sólo. Siendo un total de 53 mujeres, el 84,90% prefiere trabajar en equipo respecto al 15,09% que prefieren trabajar solas. En ambos sexos, únicamente se ha abstenido de responder a este ítem el 0,01%.

	Trabajo equipo Si	Trabajo equipo No
Mujer	45 (84,90%)	8 (15,09%)
Hombre	31 (72,09%)	12 (27,90%)
Coefficiente de Correlación= -1		

En este sentido el coeficiente de correlación es -1, lo que indica que existe una correlación negativa perfecta. Existe una relación inversa entre las dos variables, es decir, cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

SEXO



Hombres Equipo 31 respuestas 72,09%	Hombres No Equipo 12 Respuestas 27,90%
Mujeres Equipo 45 respuestas 84,90%	Mujeres No Equipo 8 respuestas 15,09%

Tabla 2. Puntuaciones según el sexo.

H₂: El trabajo en Equipo dentro de una organización, favorece las Relaciones Humanas.

Según los datos obtenidos (véase figura 3) se puede observar que mediante el trabajo en equipo se atenúan las relaciones interpersonales de los miembros del equipo, pues una de las fortalezas del trabajo en equipo es brindar apoyo entre sus integrantes.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie. Por lo general, todo el mundo "se mueve" por la vida con un sentido de pertenencia a un grupo social. Además, la existencia de grupos informales y de amistad entre los trabajadores, genera una mayor productividad.

Relaciones Cercanas en el trabajo	
Siempre	40
Casi Siempre	44
A veces	5
Nunca	3
Coefficiente de Correlación: -1	

En este caso, el coeficiente de correlación, vuelve a indicar una relación inversa: cuando una variable aumenta, la otra disminuye en proporción constante. (Véase figura 3).

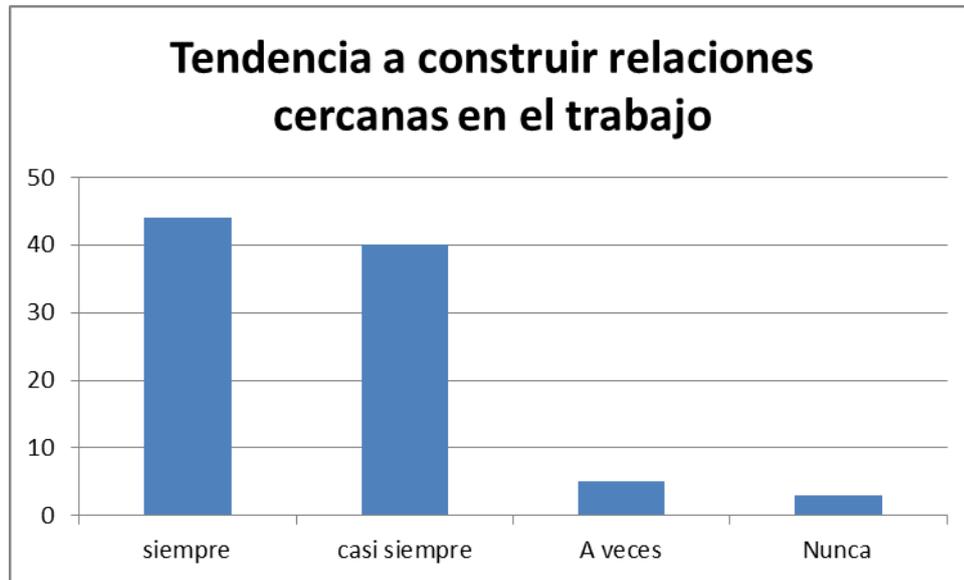


Figura 3. Respuestas a la pregunta: ¿tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo?

H₃: Las puntuaciones sobre Trabajo en Equipo, sin tener en cuenta el sexo no varían según la experiencia laboral.

Tal y como se puede observar en los datos obtenidos no se han encontrado diferencias significativas según la antigüedad laboral en la empresa, pues un alto porcentaje, opta por trabajar en equipo frente a un reducido número que opta por el trabajo individual. Por una parte, los que menos antigüedad tienen empresa (0-1 año) y los que más antigüedad tienen (más de cinco años), optan por utilizar un estilo de trabajo en equipo. (Ver tabla 3).

El coeficiente de Correlación en esta hipótesis se acerca a 1, lo que significa que existe una correlación positiva perfecta. Indica una dependencia de relación directa, es decir, cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

Antigüedad en la empresa	Trabajo Equipo	Trabajo Individual
0-1 año	29, 29%	9,09%
1-3 años	18,18%	4,04%
3-5 años	3,03%	1,01%
+ de 5 años	25,25%	6,06%
Coefficiente de Correlación: 0,96		

Tabla 3. Preferencias trabajo en equipo Vs Trabajo individual según antigüedad en la empresa

H₄: Existe relación entre el Trabajo en Equipo y la Satisfacción Laboral.

Como se observa en la imagen (Véase figura 4), un elevado porcentaje de encuestados muestra gran satisfacción al trabajar en equipo.

Nivel de satisfacción al trabajar en equipo	
Nivel muy alto	32
Nivel alto	34
Nivel bajo	5
Nivel muy bajo	3
Coefficiente de Correlación: -1	

El coeficiente de correlación obtenido es -1, es decir, cuando un nivel aumenta, el otro disminuye en proporción constante. En la figura (Véase figura 4), se puede observar como a medida que el nivel muy alto aumenta, el nivel muy bajo disminuye.

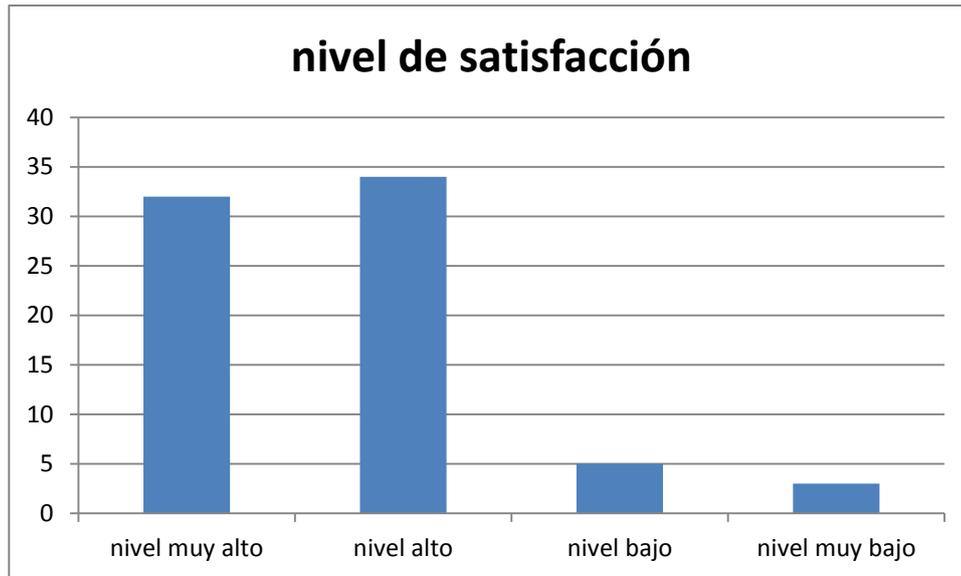


Figura 4. Satisfacción al trabajar en equipo.

H₅: El Trabajo en Equipo aumenta la motivación y disminuye el estrés.

Un aumento del nivel de satisfacción, evita patologías laborales de carácter psicológico como puede ser el estrés, creando un clima saludable y consiguiendo de esta forma disminuir uno de los problemas más importantes como es el acoso laboral (mobbing).

Tal y como se muestra en los datos obtenidos (Véase figura 5) existen diferencias significativas sin tener en cuenta ninguna variable independiente, de que el trabajo en equipo ayuda a reducir o eliminar el estrés. Trabajando de manera individual la carga de trabajo siempre será mayor y la responsabilidad recae sobre una misma persona, en cambio, cuando se trabaja en equipo, en momentos de frustración o de fracaso, siempre habrá algún compañero que sirva como apoyo para poder seguir adelante y animar a los demás.

¿Piensa que el trabajo en equipo ayuda a eliminar o disminuir el estrés?

95 respuestas

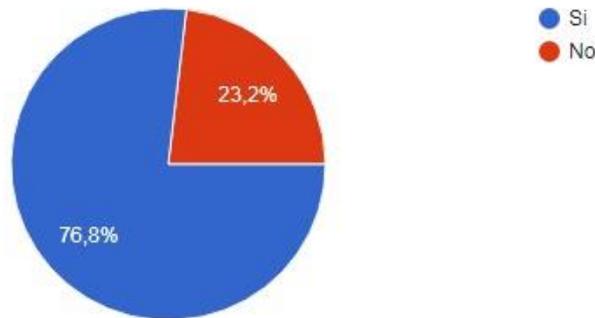


Figura 5. Gráfico porcentaje Trabajo en Equipo y estrés

El trabajo en equipo disminuye el estrés	
Si disminuye	73
No disminuye	22
Trabajo equipo si	76
Trabajo equipo no	20
Coefficiente de Correlación: 1	

El coeficiente de Correlación obtenido es 1, lo que indica que existe una correlación positiva perfecta, es decir, cuando una variable aumenta, la otra también lo hace en proporción constante. En este caso, cuando aumenta el trabajo en equipo, la disminución de estrés crece de forma constante.

IV. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Tras realizar el estudio, se llega a la conclusión de que trabajar en equipo influye en el clima laboral, lo que repercute de forma positiva en los resultados de la empresa ya que promueve que los empleados cooperen unos con otros, compartan diferencias, intereses e información.

Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los otros miembros del equipo, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría trabajando de manera individual.

Los resultados de la presente investigación y sus conclusiones han de tomarse con cierta cautela a la hora de hacer generalizaciones, ya que tiene ciertas limitaciones debido a dos motivos fundamentales. En primer lugar, el reducido número de participantes, y en segundo lugar, la forma de administrar el cuestionario.

En cuanto al reducido número de participantes, decir que, en investigaciones futuras se debería trabajar con una muestra más representativa. Y en segundo lugar, para la recogida de información, también se deberían utilizar otros procedimientos que nos acerquen más a la población objeto de estudio.

V. ANEXO

Encuesta Trabajo en Equipo, Satisfacción y Rendimiento Laboral

El propósito de este estudio es explorar la relación entre algunos aspectos del trabajo en equipo y su Satisfacción Laboral, así como, el Rendimiento Laboral. Todas las preguntas y respuestas aquí recogidas son absolutamente confidenciales.

Link:

https://docs.google.com/forms/d/1S_xpvdXNvUyhqmTk76C14OJWD7zeDwbp0ws08s6HAVM/edit

Sexo

- Hombre
- Mujer

Edad

- Entre 18-35
- Entre 36-50
- Entre 51-65

Antigüedad Laboral en la empresa

- 0-1 año
- 1-3
- 3-5
- + 5 años

En la empresa se escuchan las opiniones de todos

- Nunca
- Algunas veces
- Casi siempre

¿Se trabaja en equipo en su puesto de trabajo?

- Si
- No

Valore su satisfacción al trabajar en equipo

- Muy bajo
- Bajo

- Alto
- Muy alto

El líder facilita la comunicación y participación

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

La comunicación en la empresa es clara, fluida, precisa...

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo/a

- Prefiero trabajar con otras personas
- Prefiero trabajar solo/a

Soy bueno comprendiendo que sienten los demás

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Piensa que el trabajo en equipo ayuda a disminuir el estrés?

- Si
- No

Algunos errores significativos podrían evitarse si tuviéramos mejor comunicación entre áreas

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Las decisiones claves que requieren el compromiso de los miembros del equipo son tomadas por consenso

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Soy capaz de respetar a los demás

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Valore su satisfacción laboral en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco satisfecho y 5 muy

satisfecho.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. *Competencia de Trabajo en Equipo: definición y categorización*. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL8.pdf>
2. *Dirección: liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación. Texto de consulta y referencia. Centro de investigación, capacitación y acción pedagógica*. Msc. Ramona Rodríguez Pérez. Msc. Herman Van de Velde.
3. *Liderar con Inteligencia Emocional*. Daniel Goleman. Mayo de 2005.
4. Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Robert L. Allen. *El trabajo en Equipo. Qué es y cómo se hace*.
5. O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. y Story, P. A. (2011). *The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis*. Journal of Organizational Behavior, 32(5), 788-818.
6. Weisinger, H.; *La inteligencia emocional en el trabajo*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1998, p. 14.
7. Goleman D (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
8. Cooper, R.K.; Sawaf, A.; *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma, Barcelona, p. 24.
9. Caballero Rodríguez, Katia, *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado 2002, Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56751267012>> ISSN 1138-414X
10. Guillermo Ballenato Prieto. *Trabajo en Equipo*.
11. Fingermann Gregorio. *Conducción de grupos y Masas. Estrategia y Tácticas*
12. Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo* 7ma. ed. Mexico: Alfa Omega.
13. "Sociología" 4ª Edición. Macionis y Plummer. Editorial Pearson. 2011
14. Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
15. Maslow A. *La amplitud del potencial de la naturaleza humana*. México, D.F.: Trillas, 1982: 109-149