



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CHONTALES

“CORNELIO SILVA ARGUELLO”

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

Seminario de graduación para optar al título de:  
Licenciatura Administración de Empresas

Tema:

**Talento Humano en las MIPYMES e Instituciones públicas  
del Departamento de Chontales.**

Sub Tema:

**Relación del Trabajo en Equipo y el desempeño laboral en las  
instituciones públicas.**

Autores:

Br. Leydy Yohana Sequeira Brenes.

Br. Yisel Guadalupe Zambrana Dávila.

Tutores:

Dra. Jenny Villanueva

MBA. Dulce Amador

MBA. Concepción Mendoza

Juigalpa Chontales, Febrero 2020

**¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!**

**Tema:**

**Talento Humano en las MIPYMES e Instituciones públicas  
del Departamento de Chontales.**

**Sub Tema:**

**Relación del Trabajo en Equipo y el desempeño laboral en las  
instituciones pública.**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, queremos dedicar este esfuerzo a Dios por habernos bendecido; por su inmenso amor, por darnos la fuerza para seguir adelante, y por permitirnos cumplir nuestros propósitos.

A nuestras Padres quienes nos apoyaron todo el tiempo, y fueron el pilar fundamental para guiarnos siempre por el buen camino y darnos un futuro mejor.

A toda nuestra familia y amigos que siempre estuvieron a nuestro lado brindándonos su apoyo en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente agradecemos a Dios porque nos ha guiado en este proceso, por permitirnos llegar a este momento tan especial de nuestras vidas, por los triunfos y los momentos difíciles que nos han enseñado a valorarte cada día más.

A nuestros Padres, quienes han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento y que siempre han depositado su confianza en cada reto que se nos presentaba.

A nuestros Maestros por cultivar en nosotros los valores, por sus consejos y conocimientos, por su tiempo, por su apoyo, así como la sabiduría que nos han transmitido en el desarrollo de nuestra formación profesional, especialmente a Dra. Jenny Villanueva, MBA Dulce Amador, MBA Concepción Mendoza, quienes, con su ayuda, nos brindaron información relevante, y muy cercana a la realidad de nuestras necesidades.

## **RESUMEN**

El objetivo general de esta investigación es relacionar el trabajo en equipo y el desempeño laboral en las instituciones públicas, para que los dirigentes conozcan las diversas herramientas que permiten un trabajo eficaz, y los factores que inciden en el desempeño laboral, así mismo para que conozcan en qué situación se encuentran sus colaboradores. Esta investigación es documental e incluye la aplicación de la teoría a la práctica por medio de la utilización de un instrumento en este caso la Encuesta. Dicha encuesta fue aplicada a los colaboradores del Centro de Salud El Coral, Institución en la que desarrolló la investigación. La cantidad de colaboradores del Centro de Salud es de 15 personas, de la cual se estudiará el 100%. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor, para trabajar en equipo existe una serie de herramientas claves que permiten un trabajo eficaz tales como la comunicación, liderazgo, metas, responsabilidad, entre otras. El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier institución, este depende de múltiples factores, todos importantes y necesarios para contribuir al buen desempeño laboral. Con base a la evidencia, en el estudio plantado acerca de la relación del trabajo en equipo y el desempeño laboral en las Instituciones públicas, en este contexto se acepta la hipótesis nula, la cual argumenta que no existe relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral.

## ÍNDICE.

	N° DE PÁG.
I. Introducción -----	1
II. Justificación-----	4
III. Objetivos-----	6
IV. Desarrollo del Tema-----	7
4.1.Trabajo en equipo-----	7
4.2. Principales herramientas del trabajo en equipo-----	10
4.2.1 Comunicación-----	10
4.2.2 Liderazgo-----	13
4.2.3 Metas-----	16
4.2.4 Responsabilidad-----	17
4.2.5 Funciones-----	18
4.2.6 Creatividad-----	19
4.2.7 Grado de pertenencia-----	19
4.2.8 Resolución de conflictos-----	20
4.2.9 Libertad de expresión-----	21
4.3 Desempeño laboral-----	22
4.3.1 Iniciativa-----	23
4.3.2 Disciplina-----	23
4.3.3 Actitud cooperativa-----	24
4.3.4 Conocimiento del trabajo-----	25
4.3.5 Eficiencia-----	25
4.3.6 Eficacia-----	27
4.4 Caso en estudio-----	29
4.4.1 Antecedentes del Centro de salud El coral-----	29
4.4.2 Generalidades de las Instituciones-----	30
4.4.3 Población-----	31
4.4.4 Análisis e interpretación de resultados-----	32
V. Conclusiones-----	45
VI. Bibliografías-----	47
VII. Anexos-----	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

	N° DE PÁG.
Figura 1. Elementos de la comunicación -----	12

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	N° DE PÁG.
Gráfico 1. Sexo del encuestado-----	32
Gráfico 2. Edad del encuestado-----	33
Gráfico 3. Le gusta trabajar en equipo-----	33
Gráfico 4. Solucionan los conflictos que se presentan durante el trabajo-----	41
Gráfico 5. Tienes libertad de expresión-----	41
Gráfico 6. Consideras importante tener un buen desempeño en tu trabajo-----	42
Gráfico 7. Tiene iniciativa para realizar sus tareas-----	42
Gráfico 8. Aceptas las reglas establecidas por la institución-----	43
Gráfico 9. Existe un ambiente de colaboración-----	43
Gráfico 10. Consideras que tienes conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas de tu puesto-----	44

## ÍNDICE DE TABLAS

	N° DE PÁG.
Tabla 1. Comunicación – Eficiencia-----	34
Tabla 2. Prueba del chi cuadrado de Comunicación – Eficiencia-----	34
Tabla 3. Liderazgo – Eficiencia-----	35
Tabla 4. Prueba del chi cuadrado de Liderazgo – Eficiencia-----	35
Tabla 5. Metas – Eficacia-----	36
Tabla 6. Prueba del chi cuadrado de Metas – Eficacia-----	36
Tabla 7. Responsabilidad – Eficiencia-----	37
Tabla 8. Prueba del chi cuadrado de Responsabilidad – Eficiencia-----	37
Tabla 9. Funciones – Eficacia-----	38
Tabla 10. Prueba del chi cuadrado de Funciones – Eficacia-----	38
Tabla 11. Creatividad – Eficiencia-----	39
Tabla 12. Prueba del chi cuadrado de Creatividad – Eficiencia-----	39
Tabla 13. Grado de pertenencia - Eficiencia-----	40
Tabla 14. Prueba del chi cuadrado de Grado de pertenencia – Eficiencia-----	40



## I. INTRODUCCIÓN

La Administración de recursos humanos surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las organizaciones. Sus orígenes se remontan a comienzos del siglo XX, surgió con el nombre de relaciones industriales, alrededor de 1950 se le llamo administración de personal, poco después, en 1960 el concepto sufrió una transformación, las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frentes a los desafíos. El talento humano de una organización es considerado la pieza clave para lograr los objetivos de la misma. Señalar que ese talento debe estar comprometido y motivado para llegar al éxito. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza. Al contrario, son un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional.

Las instituciones son mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos que puede ser de cualquier dimensión, reducido o amplio, hasta coincidir con toda una sociedad. Las instituciones públicas son aquellas que dependen y reciben aportes del Estado. Para cada problema debe existir una solución, es por ello que existen diversas instituciones y cada una de ellas trabaja para que se cumplan los derechos de todas las personas. La razón de ser de las instituciones públicas es servir al desarrollo de la sociedad de la cual es producto, se crean para el servicio público, exponen propuestas y acciones concretas que buscan responder a los intereses compartidos por un conjunto de individuos participes de una misma sociedad y su eficacia en su aplicación incide en la población de un Estado.

El trabajo en equipo es la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común. Trabajar y compartir en equipo es de las experiencias más interesantes, enriquecedoras, apasionantes, formadoras, y gratificantes. El trabajo en equipo nace como una necesidad de tener relaciones laborales con otras personas para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y el logro de los objetivos en la institución. El trabajo en equipo es una inversión en el futuro. En ocasiones puede resultar especialmente difícil o complejo.

Existe una serie de herramientas claves que permiten un trabajo eficaz: una de estas es la comunicación, que incide en el trabajo en equipo, es importante entender que no es lo mismo hablar que comunicar, y regularmente los líderes hablan, pero no transmiten con claridad sus ideas, metas, estrategias. Además de la comunicación, para poder trabajar en equipo se necesitan liderazgos que influye directamente en el personal. Así mismo las metas son importantes para que el trabajo en equipo marche bien, ya que estas nos permiten enfocar nuestros esfuerzos y guiar los planes y decisiones, a su vez ayuda a evaluar el progreso.

Sin lugar a duda la falta de responsabilidad en el trabajo es uno de los grandes obstáculos para el éxito de las instituciones porque impide el avance certero hacia la consecución de metas. Tener clara las funciones de cada miembro del equipo de trabajo, es de mucha importancia para lograr conseguir los objetivos de la institución. Otra de las herramientas esenciales en el trabajo en equipo es la creatividad, esta es una de las capacidades más importantes y útiles del ser humano, porque permite justamente crear e innovar nuevas ideas, y adaptarnos en un entorno en continuo cambio.

También el grado de pertenencia de los colaboradores hacia la institución, es clave para configurar el trabajo en equipo, cuando los colaboradores, como dicen “se ponen la camiseta”, los resultados son excelentes, y no solo a nivel personal sino también como equipo apoyando el desarrollo y el crecimiento de la misma. Lo fundamental a la hora de evitar conflictos es intentar que no se produzcan, por eso el trabajo en equipo puede ser una buena forma de garantizar una buena relación entre los trabajadores. La libertad de expresión es una variable fundamental en el trabajo en equipo, ya que es esencial para el respeto y promoción de todos los derechos humanos.

Toda empresa o institución debe enfocar esfuerzos para mantener a las personas contentas ya que una actitud negativa puede provocar consecuencias como un deficiente desempeño laboral que a su vez inciden en la calidad de los servicios ofrecidos. El desempeño laboral es una apreciación del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier institución, por lo que debe presentársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. Hacer bien las cosas nos encamina a la eficiencia y eficacia y teniendo un buen desempeño en el trabajo es la mejor

manera de conseguirlo. Existe una serie de factores que influyen en el desempeño, entre estos, iniciativa, disciplina, actitud cooperativa y conocimiento del trabajo.

La presente investigación contiene una estructura lógica y ordenada iniciando con su tema y subtema de investigación, seguido de la dedicatoria, agradecimiento, valoración del docente, resumen, introducción, así mismo su justificación donde se plantean las razones, propósitos e importancia del tema, los objetivos generales y específicos que sirven de guía de estudio y durante todo el desarrollo del mismo deben tenerse presente, el desarrollo del subtema por medio del cual se describe cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación, finalizando con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que incluyen gráficos, tablas, esquemas.

## II. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es de mucha relevancia, ya que el Trabajo en Equipo está asociada a la actitud que presenta el colaborador hacia su trabajo, es un componente de la calidad de vida y porque un equipo de trabajo satisfecho tiende a presentar un comportamiento y desempeño que beneficia a la institución. El Trabajo en equipo es un aspecto esencial en la medición del desempeño laboral, lo que implica que, si los colaboradores cooperan entre sí, la productividad puede aumentar y cumplir las metas propuestas.

Trabajando en equipo es cuando realmente se consiguen grandes triunfos. Por ello es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada colaborador, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos. Otro aspecto a tener en cuenta es lograr generar un buen ambiente y buenas relaciones entre los miembros, así se sentirán todos partes del equipo y querrán remar en la misma dirección. Cabe señalar que al trabajar en equipo se generarán grandes ideas y soluciones creativas, en momentos de debilidad, el pertenecer a un grupo ayuda a motivar para llegar a los objetivos y siempre habrá una persona que anime a salir adelante.

Las instituciones dependen de las personas, al mismo tiempo que afectan la vida de las mismas. Por este motivo se considera que el trabajo en equipo de las partes interesadas, es clave para la efectividad institucional. Para ello, la institución debe tener un sentido de comunidad. En un espacio donde las personas interactúan emocionalmente unas con otras y no se sienten inhibidas de hablar acerca de lo que sienten, de los temores, desilusiones y aspiraciones. Dado que esta circunstancia les permite cuidar y contenerse mutuamente, en un espacio donde existe una auténtica comunicación, disposición y compromiso para hablar de manera franca y respetuosa.

Mediante este trabajo se pretende aportar un conjunto de información clasificada de diferentes actores y de mucha importancia para cualquier institución, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales instituciones.

Se espera que con esta investigación se pueda proveer un marco referencial para maximizar los recursos existentes en las instituciones y que sus dirigentes tomen decisiones según la situación que presente y así constituir un punto para la mejora continua y garantizar un servicio de calidad.

De igual forma se pretende ayudar a la dirección general del sector de salud y principalmente al dirigente del Centro de Salud del Municipio de El Coral Chontales, en quien se centra el estudio planteado, para que conozcan las diversas herramientas que permiten un trabajo eficaz tales como: la comunicación, el liderazgo, las metas, la responsabilidad, las funciones, la creatividad, el grado de pertenencia, resolución de conflictos y libertad de expresión y así estas puedan tratar de mejorar para que todos y todas estén satisfechos al momento de realizar su jornada de trabajo. Así mismo para que conozcan algunos de los factores que influyen en del desempeño laboral, entre estos: iniciativa, disciplina, actitud cooperativa y conocimiento del trabajo.

Además, para que los colaboradores conozcan y se informen a cerca de las distintas problemáticas que se presentan con más frecuencias en los lugares de trabajo y para que ellos también colaboren a crear un clima organizacional que beneficie a la institución.

También es de gran utilidad para docentes, estudiantes y personas que estén interesados en conocer la problemática en estudio.

### III. OBJETIVOS

#### General:

- ✚ Relacionar el trabajo en equipo y el desempeño laboral en las instituciones públicas.

#### Específicos:

- ✚ Conocer las principales herramientas que permiten un trabajo eficaz.
- ✚ Describir aspectos específicos del desempeño laboral.
- ✚ Presentar las principales herramientas del trabajo en equipo y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de salud El Coral, ubicado en el Municipio de El Coral Chontales, durante el año 2019.

## **IV. DESARROLLO DEL TEMA**

### **4.1 Trabajo en equipo**

#### **4.1.1 Concepto**

Trabajar en equipo implica la coordinación de dos o más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes en el que cada miembro debe aportar para la realización de un aparte del trabajo. “Un equipo de trabajo es un pequeño número de personas que, con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (Ander & Aguilar, 2001, pág. 13). Trabajar en equipo es el trabajo hecho por varias personas, donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo en común.

Los equipos de trabajo son grupos pequeños con habilidades complementarias que asume la responsabilidad por un propósito. Miranda (2001) afirma: “En todas las organizaciones, en cualquier grupo que se forma para la realización de una tarea, hasta para la implementación de un proyecto se tiene que trabajar en equipo con los que se compartirán metas, objetivos y problemas” (pág. 92). Un equipo es un grupo de individuos que perciben un mismo objetivo y un enfoque común.

Trabajar en equipo consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de personas, en el cual se mantenga un buen nivel de coordinación.

El equipo establece un vínculo entre sus miembros, como en la familia y en la amistad, que les une y compromete, que les hace cómplices, y que cuidan para que no se rompa porque lo valoran como muy importante para lograr los objetivos comunes (Carrascosa, 2011, pág. 32).

Cuando se trabaja en equipo se unen las aptitudes de los miembros y se potencian los esfuerzos, se disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

Trabajar en equipo es una entidad social altamente organizada y orientada a la consecución de una tarea en común. Trosino (2006) afirma: “Un equipo se compone de un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidades de acuerdo con un procedimiento para manejar su proceso socio efectivo en un clima de

respeto y confianza” (pág.18). Es una división de actividad individual estrechamente entrelazada y combinada con un esfuerzo interdependiente que da como resultado el patrón de integración.

El trabajo en equipo es hacer las cosas mejor para llegar al éxito y de ese modo obtener buenos resultados y ser eficiente como equipo.

Trabajar en equipo es una experiencia apasionante, te da mucho más de lo que tú puedas aportar, aunque lo hayas dado todo. Multiplica las posibilidades de acción, estimula el desarrollo personal con experiencias enriquecedoras, enriquece las relaciones sociales, incrementa la eficiencia (Carrascosa, 2011, pág. 19).

Trabajar y compartir en equipo es de las experiencias más interesantes, enriquecedora, apasionante, formadora y gratificante.

La mayoría de los centros de trabajo están conformados por una gran cantidad de equipos que se vinculan, por ejemplo, diferentes áreas o departamentos, comités o niveles jerárquicos. Algunos de estos equipos tienen la responsabilidad de tomar o implementar decisiones, mientras que otros están definidos simplemente en términos de miembros que tienen algo en común (Arnold & Randall, 2012). Los centros de trabajos necesitan equipos que cooperen y se relacionen bien entre sí, tanto para la efectividad organizacional como para el bienestar de las personas que hay en ellas.

La responsabilidad de construir el equipo es de todos los miembros. Participar de forma activa en la construcción del equipo no ha de ser un acto de disciplina, ni de generosidad, sino de inteligencia. No se construye el equipo porque sea obligado, temiendo las acciones sancionadoras, ni por un gesto de solidaridad con por el colectivo, resignándose a vivir reprimidos por el equipo, sino porque la realidad dice que es más fácil lograr las metas personales apoyándose en la complicidad del equipo (Carrascosa, 2011). Todos los miembros de un equipo están llamados a hacer equipo porque todos son y forman el equipo.

Los equipos son diferentes en la medida en que los miembros son interdependientes. Un equipo es un conjunto de individuos que trabajan juntos para producir bienes u ofrecer servicios de los cuales son mutuamente responsables (Hackman, 2012).



Hackman (2012), Sugirió que los verdaderos equipos se caracterizan por 4 rasgos esenciales: Interdependencia: los miembros del equipo dependen unos de otros para hacer las cosas y no actúan simplemente bajo la dirección de un supervisor. Límites de afiliación: los miembros del equipo saben quién forma parte del equipo, todos saben quién lleva algo de la responsabilidad de hacer las cosas. Autoridad: está definida y limitada para que el equipo pueda manejar lo que hace sin tener una excesiva interferencia de otros fuera del equipo y Estabilidad: afiliación relativamente estable durante la vida del equipo (pág. 469).

#### **4.1.2 Importancia**

Los equipos de trabajos son de vital importancia porque implican la vinculación, la adaptación y aprendizaje. La vinculación se extiende más allá de confiar unos en otros para manifestar un deseo genuino entre los miembros del grupo (Arnold & Randall, 2012). El grado de vinculación puede estar influido por la diversidad dentro del equipo.

La adaptación cubre 2 conceptos distintos la habilidad de un equipo para reconocer cuando las condiciones cambian de ser rutinarias a ser novedosas y las habilidades de compartir la carga de trabajo entre el equipo mediante un comportamiento de apoyo mutuo. El aprendizaje se relaciona con los cambios en el cuerpo de conocimientos en los cuales se basa un equipo (Arnold & Randall, 2012). Los equipos necesitan escuchar las opiniones minoritarias ya que podrían desafiar el pensamiento cómodo. Así mismo los equipos deberían aprender del mejor de sus miembros.

El proceso de toma de decisiones resulta eficaz, reunirá las capacidades, conocimientos, experiencias, opiniones de los miembros de su equipo y producirá una solución que es mayor que la suma de sus partes calidad y compromiso. "Dos cabezas piensan mejor que una, y más de dos lo hace todavía mejor cuando se trabaja en equipo y con un mismo objetivo, de ese modo resultara una buena toma de decisiones" (Kelly & Gorin, 2014, pág. 35). Es por esto que es de mucha importancia mantener el trabajo en equipo, ya que a través de este se mantendrá un buen ambiente y sobre todo se contribuirá en los objetivos que desea alcanzar la institución.

En organizaciones productivas la mayoría de las principales decisiones se toman en grupos de personas y no por individuos solos.

Existen beneficios potenciales claros en la toma de decisiones en equipo. Si se maneja de forma correcta, una decisión tomada por un equipo puede evocar un mayor compromiso que una tomada por un solo individuo, esto se debe a que más personas se sienten involucradas en la decisión (Arnold & Randall, 2012, pág. 453).

Trabajar en equipo es de vital importancia, ya que los individuos pueden corregir los errores de otros y construir a partir de las ideas de los demás.

## **4.2 Principales Herramientas que permiten un trabajo eficaz**

### **4.2.1 Comunicación**

#### **4.2.1.1 Concepto**

La comunicación es el cemento de la vida social. Si dos personas pueden comunicarse entre ellas eso significa que ocupan posición de alguna clase en el sistema social y que comparte probablemente valores y elementos de una misma cultura. Su comunicación los convierte en un grupo temporal o estable (Vander, 2015). De esa forma finalmente el sistema social acaba siendo una serie de posiciones que se conectan entre sí por canales de comunicación y por ello, la incapacidad de comunicarse es un peligro para el mantenimiento del sistema social y de la vida social misma.

La comunicación es la acción de intercambiar información entre dos o más personas con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.

Ningún grupo existe sin comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Es solo a través de la transmisión de significados de una persona a otra que la información y las ideas se pueden transmitir. Sin embargo, la comunicación es más que solo impartir significados. También debe entenderse. La comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado (Robbins & Judge, 2009, pág. 53).

La comunicación es la unión, el contacto con otros seres, y se puede definir como el proceso mediante el cual se transmite una información de un punto a otro.

#### **4.2.1.2 Funciones de la comunicación**

Para trabajar en equipo es necesario que exista una buena comunicación entre los miembros que lo conforma, porque es así como se logra obtener los resultados deseados. La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización. Según Robbins & Judge (2009) son: control, motivación, expresión emocional, e información (pág. 49).

**Control:** la comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros (Robbins & Judge, 2009). Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exigen que los empleados sigan.

**Motivación:** la comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio (Robbins & Judge, 2009).

**Expresión emocional:** la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción (Robbins & Judge, 2009). Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

**Información:** la última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones (Robbins & Judge, 2009). Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

#### **4.2.1.3 Elementos de la comunicación**

Aunque la comunicación sea un complejo proceso a efectos didácticos se ha tratado de operativizar el mismo, descomponiéndolo en los diferentes elementos que lo integran, elementos que resultan indispensables, y de los que dependerá que se consiga que la comunicación sea efectiva. Según Vander (2015) estos elementos son los siguientes:

**Figura 1**



Retomada de: (Elementos esenciales de la comunicación, 2017)

Esta imagen permite identificar los elementos que hacen posible la comunicación, permiten la interacción humana, el acercamiento y comprensión entre personas, así como compartir ideas y afectos; conocer y solucionar problemas.

#### **4.2.1.4 Formas de la comunicación**

El medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, análisis, persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral. La ventaja de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación, un mensaje verbal se envía y la respuesta se recibe en una cantidad de tiempo mínima (Robbins & Judge, 2009). La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje pasa a través de varias personas. Entre más grande sea este número, mayor es el problema. Cada persona interpreta el mensaje en su propio modo y cuando este llega a su destino es frecuente que sea muy diferente del original.

La comunicación escrita incluye, memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso en sí (Robbins & Judge, 2009). Por lo general se es más cuidadosos con la palabra escrita que con la hablada, es común que las comunicaciones escritas estén bien pensadas,

sean lógicas y claras. Los mensajes escritos tienen sus desventajas, consumen tiempo, la otra desventaja principal es la retroalimentación o la falta de ella.

Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien, también se envía otro no verbal. En algunas ocasiones, el componente no verbal aparece solo (Robbins & Judge, 2009). En tal sentido ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la comunicación no verbal, que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las experiencias faciales y la distancia física entre el emisor y receptor.

## **4.2.2 Liderazgo**

### **4.2.2.1 Concepto**

Es la capacidad de dirigir e influir en las personas para que con entusiasmo se esfuercen hacia la consecución de las metas de la organización.

Esto significa que, el liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral (Jiménez & Flores, 2011, pág. 214).

El liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia logro de objetivos.

En la vida real, el líder utiliza diferentes procesos de liderazgos, de acuerdo con la situación, con las personas y con la tarea a ser ejecutada o llevada adelante. “El líder hace cumplir órdenes como también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, como también sugiere a algún subordinado realizar determinadas tareas: el utilizar el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal” (Chiavenato, 2008, pág. 314). El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar, cual proceso, dentro de que circunstancia y actividades a ser desarrolladas.

El liderazgo es un conjunto de habilidades que posee una persona sobre un equipo, haciendo que ese equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas u objetivos.

El liderazgo se considera el conjunto de cualidades, comportamientos, estilos y decisiones personales que adopta el líder. Un líder puede definirse como la persona

que se señala, elige o selecciona informalmente para dirigir y coordinar el trabajo de otros en grupos. Esta definición reconoce que el líder señalado formalmente no siempre es el líder real, pero limita la noción de líder al contexto grupal. (Arnold & Randall, 2012, pág. 506)

El liderazgo resulta fundamental para la eficiencia de los equipos de trabajo y las organizaciones, en muchas ocasiones el éxito o el fracaso dependen del liderazgo.

#### **4.2.2.2 Estilos de Liderazgos**

Estilo indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas): los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos. En este estilo se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales estos deberían cumplirse, así entonces algunas veces son establecidas por el dirigente y otras por el colaborador sin que ello termine siendo relevante (Sanchez, 2009). El trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, incentivando así la idea de que cada cual haga lo que pueda y como pueda. Así mismo se puede decir que más que confianza en los colaboradores lo que el dirigente muestra es un alto grado de indulgencia e indiferencia a los comportamientos de estos.

Estilo tecnicista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas): los dirigentes que se inscriben en este estilo de dirección y liderazgo son altamente autócratas. En este estilo de dirigente se preocupa tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en las norma y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse; así entonces, siempre son establecidas por el dirigente (Sanchez, 2009). La toma de decisiones está estructurada y es igualmente exclusividad del dirigente, siendo estas tomadas sin considerar de manera alguna la opinión e ideas de los colaboradores o personal que se verá directamente implicado en dichas decisiones.

Estilo sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas): los directivos que se inscriben en este estilo son altamente participativos. En el existe poca preocupación en la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades a realizar en el área, como en las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; así entonces, son

establecidos casi siempre por cada uno de los colaboradores (Sanchez, 2009). La toma de decisiones se realiza por consenso, siendo obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo, de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones. Se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual el rol fundamental del dirigente se encuentra orientado a fomentar las buenas relaciones y buen ambiente de trabajo para todos.

Estilo sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas): los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos y en gran medida se encuentran orientados al proceso del equipo. En este estilo el dirigente se preocupa tanto en la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse; así entonces estas son establecidas la mayoría de veces por cada uno de los colaboradores siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico (Sanchez, 2009). La toma de decisiones se realiza por consenso teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores y principalmente del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones.

#### **4.2.2.3 Cualidades de un buen líder.**

El dirigente inteligente debe estar familiarizando con los factores humanos que afectan las relaciones de dirección y las características individuales que condicionan el comportamiento variable del empleado.

Esto le ayudará a identificar y conocer las cualidades de los subordinados para utilizarlos en la situación., circunstancia y tipo de tarea específica apropiada para cada individuo. Un líder no solamente manda, sino que forma, no solamente supervisa, sino que capacita, despierta emociones, incita, alienta, inspira al subalterno, le enseña a asumir responsabilidad. (Gómez, 2012, pág. 103)

Pero también el líder debe asumir la realidad de ser líder, de comprender que es una tarea compleja, por que el ser humano no es una máquina, es un elemento vivo con ilusiones, deseos, metas y necesidades, las cuales las quieren alcanzar y satisfacer dentro de la organización.

En consecuencia Gómez (2012) sugiere que un buen líder debe conocer lo siguiente: Que la dirección es una relación que existe y es afectada por el dirigente, los dirigidos y la situación, Que no exista una persona promedio, que todas son distintas, con diversas habilidades y capacidades, pero que son adaptables a reglas, procedimientos, horarios, estándares y condiciones de trabajo y que además reaccionan positivamente cuando están motivadas, Que es importante el respeto a la dignidad humana, no importa cuál sea la posición del individuo, él debe ser tratado con respeto, como un profesional de su trabajo, Que se debe considerar al individuo integralmente, comprender sus características, interactuando, saber escucharlo, comprender sus expectativas y no limitar su desarrollo personal, más bien descubrir sus habilidades y capacidades para incrementarlas, especializarlas y potencializarlas.

### **4.2.3 Metas**

#### **4.2.3.1 Concepto**

Nuestra habilidad para fijarnos metas es la llave maestra para alcanzar el éxito tanto en la vida personal, como en los centros de trabajos. “El éxito se fundamenta en metas; todo lo demás son palabras. Todos los triunfadores están intensamente orientados a una meta” (Tracy, 2014, pág. 19). Las metas abren nuestra mente positiva y liberan ideas y energía para alcanzarlos, unas metas claras aumentan la confianza, desarrollan competencia y potencian el nivel de motivación

Una meta es el resultado deseado que una persona o un sistema imaginan, planea y se compromete a lograr un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido. “Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos, de manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una institución se marca” (Tracy, 2014, pág. 38). Las metas son pequeños objetivos que el individuo se plantea para lograr llegar a un objetivo final.

Las metas son elementos necesarios para construir el puente entre el presente y el futuro deseado. Las metas son amplias, pero a su vez declaraciones definidas y claras. Escritas en forma simple y breve, una meta no es un deseo, pero si una declaración destinada para ser



realizable (Dalton, 2016). Las metas deben de evitar la ambigüedad y al mismo tiempo retener una flexibilidad que les prevenga al quedarse grabado en la piedra.

#### **4.2.3.2 Características de las metas**

Las metas son simplemente las declaraciones de lo que se necesita realizar para así alcanzar el futuro deseado. Según Dalton (2016) las metas han de tener las siguientes características: Alcanzables: una meta irreal o inalcanzable deja de serlo, y pasa a ser más bien un sueño, una fantasía o una imaginación. Observable: las metas deben formar parte de un sistema actual, es decir, deben poder medirse contra un punto inicial de la materia. De otro modo no se podría saber cuándo está cumplida y un Tiempo finito: las metas deben poder cumplirse en un margen de tiempo determinado, no pueden ser eternas.

#### **4.2.3.3 Tipos de metas**

Las metas son declaraciones muy amplias de intención en cada una de las mayores áreas de énfasis. Según Dalton (2016) existen diversos tipos de metas, atendiendo al tiempo que requerirá realizarlas: A corto plazo: aquellas que requieren de un breve periodo de tiempo para realizarse. Días, semanas o meses, por ejemplo. A mediano plazo: aquellas que requieren de un esfuerzo sostenido en el tiempo para cumplirse. Meses o años, por ejemplo. A largo plazo: aquellas que necesita de un gran lapso de tiempo para concretarse. Años o décadas, por ejemplo.

#### **4.2.4 Responsabilidad**

##### **4.2.4.1 Concepto**

La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decir algo, o bien una forma de responder, que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo. La responsabilidad es considerada un valor y una cualidad del ser humano (Larrañaga, 2010). Se refiere a una característica positiva de las personas, a través de la cual son capaces de comprometerse y actuar de una manera correcta. Convertirse en una persona responsable significa ser capaz de tomar decisiones conscientemente, llevar a cabo conductas que persigan mejorarse a uno mismo y ayudar a los demás.

La responsabilidad es un valor presente en la conciencia de la persona que estudia la ética sobre una base moral. “Es una cualidad del responsable, es la obligación de responder de una cosa. El responsable está obligado a responder de sus actos o a responder de alguna cosa” (Mestre, 2008, pág. 238). La responsabilidad viene marcada por un rol un cargo o una circunstancia un ejemplo de ello es puede ser un puesto de trabajo o la paternidad. De la misma forma, con gesto de responsabilidad es tener la capacidad de cumplir con los compromisos que la sociedad impone.

#### **4.2.4.2 Importancia**

Ser responsables nos aporta muchos beneficios. Que puede ayudar a conseguir tus objetivos y metas en cualquier ámbito de tu vida. Según (Mestre, 2008) ser una persona responsable nos ayuda a: Ser más honestos: cuando tendemos a decir la verdad, y cumplir nuestras promesas, las personas que nos rodean nos van a creer y nos van a ver como una persona honesta. Ser más autónomos: asumir las consecuencias de nuestros actos nos ayudará a decidir mejor. Ser personas más confiables: al ser responsables, nos ganamos la confianza de los otros. Pero lo que es más importante también ganaremos confianza en nosotros mismos. Hacer lo correcto, nos hará sentir bien. Y aunque nos equivoquemos, estaremos satisfechos porque sabemos que hemos hecho las cosas de la mejor manera posible.

#### **4.2.5 Funciones**

Las funciones son actividades particulares que realizan una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, con un fin determinado. Las funciones son el conjunto de responsabilidades, tareas, actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto (Pryor & Taneja, 2010). Los logros son el resultado satisfactorio de la ejecución excelente de una función o grupo de funciones.

La función del trabajo es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición. Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del equipo, cada individuo puede ocupar funciones y experimentar distintos comportamientos (Pryor & Taneja, 2010). Las funciones deben ser asignadas a cada colaborador de manera clara, para lograr así el éxito de la institución.

#### **4.2.6 Creatividad**

La creatividad es muy unida al trabajo en equipo, ya que es en las personas donde reside el motor de la generación de las ideas. A nivel individual se puede encontrar muchos perfiles creativos, pero el verdadero potencial reside en el equipo. La idea de una persona, sea coherente o aparentemente incompleta, hace disparar la creatividad de otra y así hasta que se conforma una idea más ajustada al objetivo buscado (Molinero, 2018). Rara vez la idea inicial y única de una persona posee un principio y fin exitoso en sí misma. Por este motivo las buenas ideas, las que evolucionan de muchas otras ideas, únicamente pueden surgir de la optimización de un buen trabajo en equipo.

Existen muchos métodos que fomentan el trabajo creativo en equipo, pero todos coinciden, en mayor o menor medida, en estos puntos claves que se desarrolla a continuación: selección del equipo de trabajo, es recomendable que sea lo más heterogéneo posible para que aparezcan visiones y juicios complementarios. Creación del ambiente propicio, generar un espacio de comodidad, distensión y respeto, donde cada uno pueda decir lo que sea sin ningún tipo de miedo, vergüenza o prejuicio (Molinero, 2018). El foco creativo, será elaborar una frase que defina y concrete donde queremos concretar nuestros esfuerzos y el manejo de los tiempos, de los pensamientos convergentes (analíticos, rigurosos, formales y buscan una solución) y divergentes (tienden a ser deductivos, expansivos, creativos y generan varias respuestas y soluciones).

#### **4.2.7 Grado de pertenencia**

Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Define que identifica a tus equipos, fija valores y hace que cada miembro este consiente en su impacto en el equipo. La pertenencia hace mención al grupo social que forma parte de una persona al compartir valores, creencias, gustos o comportamientos (Perez & Merino, 2014). La sensación de pertenencia a estos conjuntos permite que el individuo se sienta acompañado por pares y ayuda a desarrollar su identidad, ya que se reconoce y se presenta ante el resto de la sociedad como parte de un equipo.

Pertenencia es la relación que tiene una cosa con quien tiene derecho a ella, el concepto por lo tanto se utiliza para nombrar a aquello que es propiedad de una persona determinada. A nivel social la pertenencia es la circunstancia de formar parte de un equipo, una comunidad u otro tipo de conjunto (Perez & Merino, 2014). La pertenencia es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un equipo, el sujeto de este modo se siente identificado con el resto de los integrantes a quienes entiende como pares.

#### **4.2.8 Resolución de conflictos**

Los conflictos surgen de las diferencias, y cuando las personas forman equipos, sus diferencias en términos de poder, valores y actitudes contribuyen a la creación de conflictos. Para evitar las consecuencias negativas que pueden derivarse de los desacuerdos, la mayoría de los métodos de resolución de conflictos hacen hincapié en la importancia de abordar las disputas de forma rápida y abierta (Figeroa, 2014). Sin embargo, los conflictos no son forzosamente destructivos, cuando se gestionan adecuadamente, los conflictos pueden producir beneficios para un equipo.

Cuando se produce un conflicto negativo, hay cinco métodos aceptados para su manejo: enfoque directo, negociación, aplicación, retirada y des énfasis (Figeroa, 2014). Cada uno puede utilizarse con eficiencia en circunstancias diferentes.

Enfoque directo: este puede ser el mejor enfoque de todos. Se concentra en el líder haciendo frente al problema de manera directa. Aunque el conflicto es incómodo de tratar, lo mejor es fijarse en los problemas de forma objetiva y hacerlos frente tal y como son. Si se utiliza la crítica, debe ser constructiva para sus destinatarios (Figeroa, 2014). Este enfoque cuanta con las técnicas de resolución de problemas y normalmente deja a todos con una sensación de haberlo resuelto, ya que los temas se sacan a luz y se abordan.

Negociación: esta es una excelente técnica cuando ambas partes tienen ideas sobre la solución y no pueden encontrar un terreno común. A menudo se necesita una tercera parte, como un jefe de equipo, para ayudar a encontrar una solución intermedia (Figeroa, 2014). Sin embargo, la solución de intermedia implica que ambas partes deben ceder en sus pretensiones y, por lo general, ambas partes acaban igual de descontentas.

Aplicación de las normas del equipo: si es posible, evite el uso de este método, ya que puede provocar resentimientos hacia el líder y el equipo. Esta técnica se utiliza solo cuando es obvio que un miembro no quiere jugar en equipo y se niega a trabajar con el resto (Figeroa, 2014). Si se tienen que aplicar las normas a una persona, talvés sea mejor que esa persona busque otro equipo.

Retirada: utilice este método, solo cuando, para empezar, el problema no sea real. Simplemente con evitarlo o rodearlo, un líder a menudo puede retrasarlo lo suficiente para que el individuo se calme (Figeroa, 2014). Cuando se utiliza en el entorno adecuado por un líder experimentado, esta técnica puede ayudar a impedir que incidentes menores, que son producto de un mal día de alguien, se conviertan en problemas reales que nunca deberían haber ocurrido.

De- énfasis: esta es una forma de negociación en la que se hace hincapié en las áreas en las que se está de acuerdo (Figeroa, 2014). Cuando las partes se dan cuenta de que hay áreas en las que están de acuerdo, a menudo pueden empezar a moverse en una nueva dirección.

#### **4.2.9 Libertad de expresión**

La libertad de expresión es aquel derecho que todo ser humano debe gozar, de expresar libremente sus opiniones, ser capaces de publicarlas o comunicarlas y que a su vez el resto de las personas las respeten, se dice que la libertad de expresión es un medio elemental para la difusión de ideas y para el descubrimiento de cualquier verdad. No hay ninguna duda de que este derecho humano es necesario para que las personas puedan tomar conciencia del entorno que los rodea y del mundo en general, ya que serán capaces de intercambiar ideas y aprender mediante la comunicación libre con los demás (Raffino, 2019). La libertad de expresión es la capacidad de poder formular ideas y, al mismo tiempo, poder darlas a conocer.

La libertad de expresión es un derecho fundamental del ser humano que garantiza la posibilidad de reflejar por escrito o verbalmente una opinión o pensamiento sobre un asunto o persona. A nivel personal la libertad de expresión es clave para el desarrollo, la dignidad y la realización de cada persona (Raffino, 2019). En el campo laboral la libertad de

expresión, es de mucha importancia, ya que darles la oportunidad a los colaboradores de expresar libremente sus ideas y opiniones contribuirá al buen desempeño laboral.

### **4.3 Desempeño Laboral**

#### **4.3.1 Concepto**

El desempeño laboral es el grado de ejecución que un empleado busca para el resultado de las metas de la empresa en un tiempo determinado. “Este desempeño está constituido por actividades, tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden derivar del comportamiento de los trabajadores y la organización” (Newtron, 2010, pág. 56). Por lo tanto, las tareas o conductas observadas en los colaboradores son relevantes para el logro de los objetivos de la institución, si todo esto genera un positivo desempeño laboral, el resultado será óptimo para la empresa.

El desempeño laboral es el proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones. “El desempeño define la productividad laboral, es decir, la capacidad de un colaborador para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad” (Robbins & Judge, 2009, pág. 36). El desempeño laboral es de mucha utilidad para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajo un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral, estando siempre evaluado por superiores dando como resultado su desenvolvimiento y productividad en el puesto que realiza sus funciones.

El desempeño laboral es el proceso que une el establecimiento de metas, cuyo objetivo es garantizar que el desempeño de los colaboradores respalde las metas estratégicas de la empresa. “La característica distintiva del desempeño es que mide de manera explícita la capacidad del colaborador, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de metas” (Dessler, 2009, pág. 336). El desempeño laboral es clave en todas las instituciones, dado que a través de este se puede comprobar el nivel de productividad interno.

El desempeño laboral depende de múltiples factores, elementos habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique en el desarrollo de su trabajo. Chiavenato (2008) afirma al

respecto que el desempeño se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, entre ellos, factores actitudinales: iniciativa, disciplina, actitud cooperativa, entre otros. Y factores operativos como el conocimiento del trabajo, entre otros.

#### **4.3.2 Iniciativa**

Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva marcando el rumbo por medio de acciones concretas, siendo capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar planteamientos, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico. La iniciativa es la cualidad que poseen algunas personas de poder por si mismos iniciar alguna cuestión, bien sea comenzar un proyecto, o buscar soluciones a alguna problemática (Covey, 2010). Lo que se debe tener en cuenta con este término es que una de sus características principales es que la iniciativa nace de cada persona, es decir, no hay ningún factor externo que lo impulse para lograr su objetivo.

Tener iniciativa en el trabajo o ser proactivos hace referencia, a aquellas personas que toman activamente el control y deciden qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos. Es la libertad para elegir nuestra actitud frente a las circunstancias que nos ofrece nuestra propia vida; siempre podemos elegir como actuar (Covey, 2010). La iniciativa es una de las características de las personas altamente efectivas, la iniciativa en el trabajo representa la capacidad de liderar la propia vida, pues otorga la capacidad de decidir cómo reaccionar ante los estímulos y centrar los esfuerzos en aquellos aspectos relevantes.

#### **4.3.3 Disciplina**

Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona (Hernández, 2017). La principal necesidad para adquirir este valor es la auto exigencia; es decir la capacidad de pedirse así mismo un esfuerzo extra para ir haciendo las cosas de mejor manera.

La disciplina laboral es el conjunto de acciones tendientes a lograr el acatamiento de las políticas, normas y reglamentos de la empresa, por parte de sus integrantes. Su propósito es asegurar que el comportamiento y desempeño de los colaboradores se ajusten a los

lineamientos de la organización (Hernández, 2017). El acatamiento de las políticas, normas y reglamentos no solo se logra a través de la aplicación de sanciones disciplinarias, sino a través de recompensas para aquellos que respetan.

La disciplina laboral abarca el cumplimiento de un grupo de rutinas organizativas y de los llamados deberes y obligaciones generales que se definen para toda la organización. También abarca cumplir las tareas y actividades contemplados en los planes de trabajo de cada colaborador (Hernández, 2017). Es el cumplimiento de las diversas normas y procedimientos establecidos para el desempeño específico dentro de cada proceso de la organización y que aseguran estándares de calidad.

#### **4.3.4 Actitud cooperativa**

Donde hay cooperación no existen disputas de poder. La actitud cooperativa es aquella que pone énfasis en los puntos de convergencia dentro de un grupo o en una relación, para crear solidaridad y compañerismo (Montoya, 2014). Cuando cooperamos reconociendo la dignidad de cada ser humano y la contribución que tiene para dar, nuestro poder personal se transforma en servicio para el bien de todos a nuestro alrededor.

Una actitud cooperativa no se limita al hecho de que varias personas trabajen juntas, sino que, además, estas deben tratar de conseguir objetivos comunes, de manera que cada miembro del equipo solo pueda conseguir sus propios objetivos si los demás componentes del grupo logran los suyos. En el trabajo cooperativo no es posible ganar a costa de que otros pierdan, ni siquiera compaginar el triunfo individual con el fracaso colectivo (Montoya, 2014). En el trabajo en equipo lo importante es la meta en común, los objetivos que unen al equipo, deben existir metas compartidas que aglutinen al colectivo y le proporcionen el interés para desarrollar una tarea común.

#### **4.3.5 Conocimiento del trabajo**

El conocimiento del trabajo hace referencia a esos colaboradores capaces de generar ideas, cuyo principal valor es su capacidad de trabajar con la mente, pensar nuevas soluciones, analizar información y definir estrategias (Espino, 2014). Colaboradores que no solo siguen órdenes, sino que ponen su cabeza al servicio de la institución para la que trabajan.



Conocimiento del trabajo es la comprensión de un conjunto de responsabilidades específicas para un trabajo, así como la capacidad permanente para mantenerse al tanto de cambios en funciones de trabajo. El conocimiento colectivo de trabajo del personal de una institución o empresa es un activo de recursos humanos de gran valor (Espino, 2014). Refiere a veces como capital intelectual, conocimiento de un colaborador de un trabajo en particular debe coincidir estrechamente el desempeño en el trabajo real requerido.

El conocimiento en las instituciones es un conjunto colectivo de saber y saber hacer, gestionarlo supone administrarlo y rentabilizarlo, lo cual implica planificar y controlar y conlleva adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos. El conocimiento es un producto de la información, las habilidades y la experiencia, que permite producir respuestas lo más adecuadas posibles a las situaciones que se presentan (Espino, 2014). El conocimiento es la fuente de competitividad, es lo que proporciona capacidad de adaptación y competitividad de las instituciones en el mercado.

#### **4.3.6 Eficiencia**

##### **4.3.6.1 Concepto**

La eficiencia es la capacidad de alcanzar un objetivo en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos. “La eficiencia es el nivel de aptitud obtenida en la capacidad de movilizar los recursos humanos y no humanos para producir objetos o servicios acordes con las formas y los costos que la demanda requiere” (Ruffier, 2008, pág. 13). La eficiencia es la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, comprende un sistema de pasos con los que se puede garantizar calidad al final de cualquier tarea. “Eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E = P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados” (Chiavenato, 2008, pág. 52). La eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de los resultados deseados.

#### **4.3.6.2 Tipos de Eficiencia**

Eficiencia en general: el estudio de la ciencia y la aplicación y las técnicas administrativas tiene como objetivo lograr el más alto grado de eficiencia en las diferentes operaciones, de tal manera que se alcancen mejores resultados (Cardona, 2017). Se ha definido la eficiencia como el logro de las metas propuestas con el menor costo, el menor esfuerzo y el máximo de rendimiento.

Eficiencia técnica: esta se relaciona con la clase de trabajo que ha de ser ejecutado (Cardona, 2017). Se refiere a la idoneidad de los métodos que se emplean en el proceso, así como también se toma en cuenta la educación de las instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos que se utilizan, todo lo cual debe conducir a un producto bien elaborado o a un servicio de óptima calidad.

Eficiencia administrativa: se refiere a toda la gama del proceso administrativo (Cardona, 2017). Al alto grado de racionalidad en la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

Eficiencia personal: esta es una combinación de los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas personales de los individuos y de sus vocación y entusiasmo en el trabajo (Cardona, 2017). Esta eficiencia se refiere al arte de administrar.

Eficiencia en el servicio público: en el servicio público la eficiencia debe de ser considerada, además, a la luz de otros valores fuera de aquellos relacionados con el aspecto puramente económico. La administración pública debe alcanzar ciertas metas sociales (Cardona, 2017). Debe obtener, mediante una racional actividad, la satisfacción de las necesidades de la comunidad tanto materiales como culturales, dentro del proceso político y dentro de las reglas de la ética pública.

#### **4.3.6.3 Importancia de la Eficiencia**

A simple vista es notorio que la eficiencia y la eficacia son de gran importancia en la administración de las organizaciones, ya que ambas tienen un gran enfoque en hacer las cosas bien y correctas para lograr sus metas ya sean a corto o largo plazo (Robbins & Coulter, 2010). Para mantener un buen funcionamiento en las empresas es necesario tener

eficiencia organizacional, ya que la eficiencia más que nada consiste en utilizar la menor cantidad de recursos y aun así obtener excelentes resultados, porque los pocos recursos que se tiene son utilizados de manera eficiente y no se desperdician ninguno de ellos.

En una organización no solo la eficiencia es lo más importante, sino también es necesario ser eficaz por que la eficiencia se enfoca en realizar todas aquellas actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas (Robbins & Coulter, 2010). Y así, la alta eficiencia junto con la alta eficacia logra el gran éxito de cualquier empresa, pero para esto se debe tener una muy buena administración ya que de lo contrario implicaría ser ineficiente e ineficaz o ser eficaz pero ineficiente, y eso no sería de mucha ayuda.

#### **4.3.7 Eficacia**

##### **4.3.7.1 Concepto**

La eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo nos proponemos. La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos resultados, propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas, (Robbins & Coulter, 2010). Es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado.

La eficacia es completar las actividades para conseguir las metas de la institución, con todos los recursos disponibles, se define como hacer las cosas correctas. Cabe destacar que la eficacia contempla el cumplimiento de objetivos sin importar el costo o el uso de recursos (Fernandez, 2015). Una determinada iniciativa es más o menos eficaz según el grado en que cumplen sus objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos.

Para lograr total calidad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que construye un objetivo. Particularmente se necesita estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se procura generar, incluyendo la calidad de lo que se proponga (Robbins & Coulter, 2010). Así mismo un objetivo debe delimitar el tiempo en el que se espera generar un determinado

efecto o producto. Por tanto, una iniciativa resulta eficaz si cumplen los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada.

La eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos propuestos, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia (Fernandez, 2015). Es la capacidad de realizar algún efecto deseado, esperado o anhelado, es completar las actividades para conseguir las metas de la organización.

#### **4.3.7.2 Importancia de la Eficacia**

La eficacia en cualquiera de sus múltiples acepciones es siempre importante y relevante por sí mismo. Es importante desde el punto de vista personal en la medida en que todos deseamos que nuestras acciones produzcan unos efectos, y que dichos efectos tengan realmente lugar cuando actuamos con tal intensidad. Cada vez que alguien quiere obtener unos resultados o conseguir unos objetivos y no conoce cómo actuar para alcanzarlos o si es capaz de llevar a cabo las conductas necesarias, decimos que ese alguien es ineficaz (Fernandez, 2015). Dicha persona experimenta tal situación con un sentimiento de impotencia algo esencialmente negativo, pues no tiene control de la conducta necesarias o no tiene control de resultados.

La eficacia tiene que ver con optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados. Se aplica principalmente a ámbitos en lo que las acciones tienen que tener resultados específicos y controlados, tal es el caso de los ámbitos empresariales y comerciales (Fernandez, 2015). En este sentido, la eficacia de una acción buscará en primer término de acceder a los recursos, métodos y procedimientos apropiados que generen las mejores consecuencias para la actividad específica.

#### **4.4. Demostración de las principales herramientas del trabajo en equipo y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de salud El Coral, ubicado en el Municipio de El Coral Chontales.**

##### **4.4.1 Antecedentes del Centro de Salud El Coral Chontales**

###### **Nombre o razón social de la empresa**

Centro de salud, El Coral – SILAIS Zelaya Central

###### **Antecedentes**

En el Coral Chontales la primera enfermera fue Lucrecia Meléndez, nacida en este pueblo. Alquiló una casita, a este local se le llamó Casa Base, ahí se daban los primeros auxilios a los enfermos de diarrea, fiebre, heridas, etc. De Villa Somoza llegaban a la Casa Base brigadas de salud para tratar a la población con vacunas contra la poliomielitis, sarampión, viruela. En 1980 una brigada de trabajadores construyó el centro de salud, su construcción finalizó en 1981 y tuvo una ampliación 10 años después en 1991 (Hurtado, 2019). No existían médicos permanentes, la atención médica era administrada por dos auxiliares de enfermería, una despachadora de insumos médicos y un encargado de higiene o epidemiología.

Este personal era ayudado por médicos que venían a prestar su servicio social desde el año 1987. En el año 2002 el ejército de los Estados Unidos en conjunto con el Ejército de Nicaragua construye dos edificios uno para clínica y atención integral, en el otro se usa para consultas de emergencia y farmacias (Hurtado, 2019). Actualmente el centro de salud, es más amplio y cuenta con médicos y enfermeros que atienden a la población, así mismo está más equipado y se brinda un mejor servicio.

###### **Principales actividades a las que se dedica la institución**

Las necesidades sanitarias en la población, especialmente de grupos de personas carentes de seguridad social, deben ser atendidas por el Centro de Salud, ya que una de sus principales funciones es, determinar las necesidades sanitarias y establecer un orden de prioridades de las mismas, para lo cual se debe tener conocimiento de los problemas de salud de la población, con la participación activa de los integrantes de la comunidad, así

mismo se encarga de: Vigilancia, monitoreo y promoción de la salud, brindar una atención integrada e integral en equidad a las personas del Municipio, promover el bienestar de las familias que habitan en el Municipio, ayudar a solucionar los problemas de salud que se presentan en las personas y ofrecer un servicio de calidad, y sobre todo con mucha responsabilidad (Hurtado, 2019).

#### **4.4.2 Generalidades de las Instituciones.**

##### **Objeto de la ley**

La ley general de la salud tiene por objeto tutelar el derecho que tiene toda persona de disfrutar, conservar y recuperar su salud, en armonía con lo establecido en las disposiciones legales, y normas especiales (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2002).

##### **Órgano competente**

El ministerio de salud es el órgano competente para aplicar, supervisar, controlar y evaluar el cumplimiento de la ley general de la salud 423 y su reglamento, así como para elaborar, aprobar, aplicar, supervisar y evaluar normas técnicas, formular políticas, planes, programas, proyectos, manuales e instructivos que sean necesarios para su aplicación (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2002).

##### **Sector salud y sistemas de salud**

Para efectos de la presente ley se entiende por sector salud el conjunto de instituciones, organizaciones, personas, establecimientos públicos o privados, actores, programas y actividades, cuyo objetivo principal, frente al individuo, la familia y la comunidad, es la atención de la salud en sus diferentes acciones de prevención, promoción, recuperación y rehabilitación. Se entiende por sistema de salud a la totalidad de elementos o componentes del sistema social que se relacionan en forma directa o indirecta con la salud de la población (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2002).

##### **Disposiciones comunes**

Para efectos legales y reglamentarios se consideran instituciones de salud todos los establecimientos públicos o privados habilitados por el ministerio de salud en los cuales se

realicen actividades dirigidas fundamentalmente a la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2002).

#### **4.4.3 Población**

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio (Wigodski, 2010). Entre esas características se encuentra la homogeneidad, tiempo, espacio y cantidad.

Según la información brindada por el Dr. Jorge Luis Hurtado Escobar, Director general del centro de salud, de El Coral Chontales, la cantidad de colaboradores en el centro de salud es de 15 personas, de la cual se estudiará el 100%. Las poblaciones finitas son aquellos grupos o conjuntos que comparten atributos comunes, pero que a su vez están conformados por una cantidad limitada de elementos o miembros, lo que permite su identificación y contabilización (Chirinos, 2017). Es aquella que indica que es posible alcanzar o sobrepasar al contar, y que posee o incluye un número limitado de medidas y observaciones. Esta es medible. Dicho lo anterior la muestra a utilizar será el 100%, por ser esta una población finita, ya que esta es alcanzable, de 15 colaboradores en total.

#### 4.4.4 Análisis e interpretación de resultados

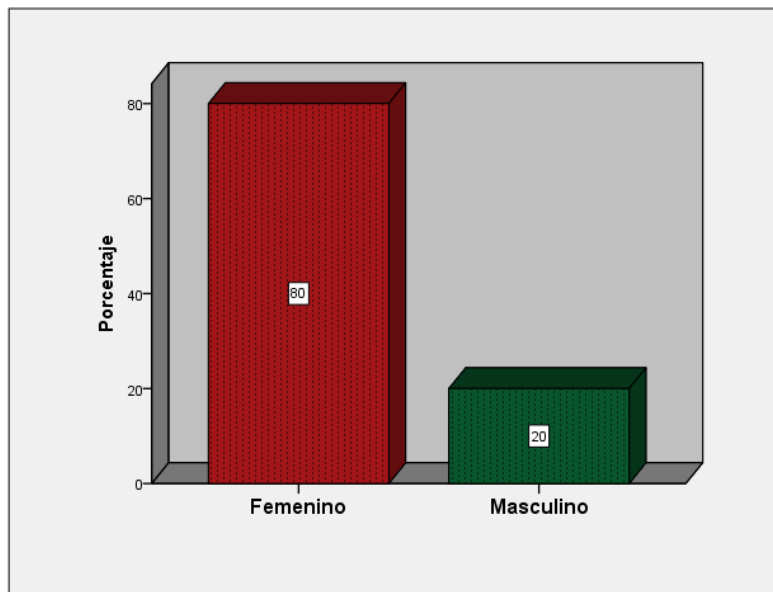
Para demostrar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral se aplicará el estadístico chi cuadrado, que sirve para someter a prueba hipótesis referidas a distribuciones de frecuencias. En términos generales, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula. En el caso de que la probabilidad sea mayor que 0.05 se acepta la hipótesis nula, y si es menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

**En el presente estudio las hipótesis planteadas son las siguientes:**

**Ho.** No existe relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral.

**H1.** Existe relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral.

**Gráfico 1. Sexo del encuestado**

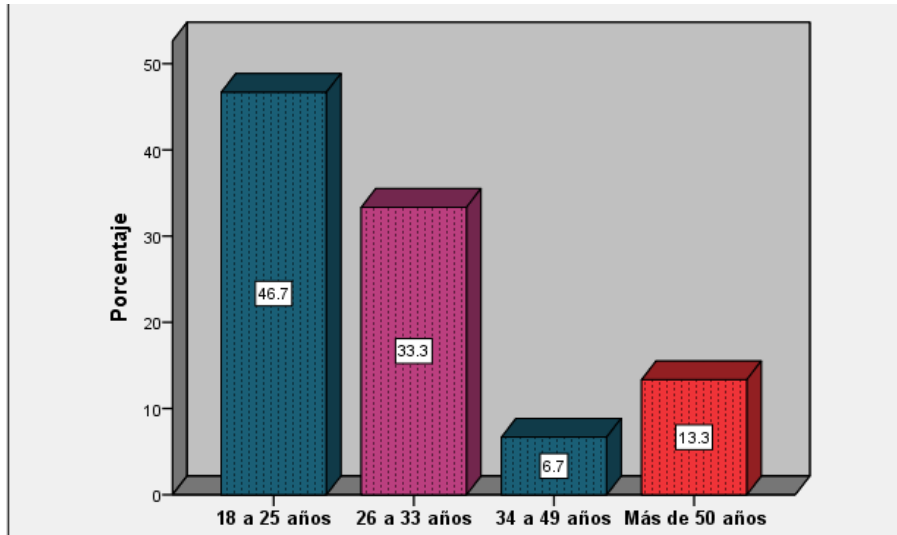


Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Según los resultados de las encuestas, aplicadas a los colaboradores del centro de salud, El Coral, el 80% de esta institución está conformada por el sexo femenino, y el resto, es decir, un 20% por el sexo masculino.



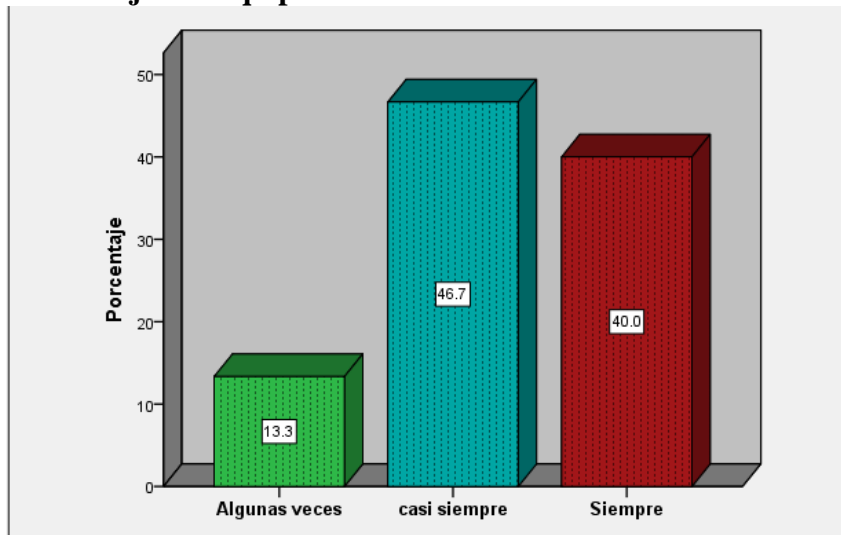
**Gráfico 2. Edad del encuestado**



Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Este gráfico representa las edades de los colaboradores encuestados, que va desde los 18 años hasta más de 50 años, el intervalo de 18 a 25 años está formado por el 46.7%, de 26 a 49 años, un 40%, y más de 50 años un 13.3%. Lo que indica que la mayoría de los colaboradores oscilan entre la edad de 18 a 25 años de edad.

**Gráfico 3. Le gusta trabajar en equipo**



Fuente: Encuesta (Autoría propia)

El presente gráfico muestra que el 13.3% de los colaboradores solo algunas veces les gusta trabajar en equipo, y los demás, es decir el 86.7% (porcentaje obtenido de la suma de los valores de la escala siempre y casi siempre) que en este caso representa la mayoría de los encuestados refieren que casi siempre les gusta el trabajo en equipo.

**Tabla 1. Comunicación – Eficiencia**

		Trabaja con Eficiencia			Total
		Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
<b>Existe comunicación entre el equipo de trabajo</b>	Muy pocas veces	1	1	0	2
	Algunas veces	0	2	3	5
	Casi siempre	0	4	1	5
	Siempre	0	1	2	3
<b>Total</b>		1	8	6	15

Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores del Centro de salud, El Coral, el 53.3% (porcentaje obtenido de la suma de los valores de la escala siempre y casi siempre, dividido entre el total de encuestados, en este caso 15 colaboradores y multiplicado por 100) expresan que casi siempre existe comunicación entre el equipo de trabajo, los demás, es decir, el 46.7% (porcentaje obtenido de la suma de los valores de la escala de algunas veces y muy pocas veces, dividido entre 15 y multiplicado por 100) consideran que algunas veces y muy pocas veces se comunican entre compañeros. En relación a la eficiencia un 93.3%, (porcentaje obtenido de la suma de la escala siempre y casi siempre, dividido entre 15, y multiplicado por 100) en este caso la mayoría de los colaboradores aseveran que casi siempre trabajan con eficiencia, y una minoría, el 6.7% (porcentaje obtenido de los valores de la escala algunas veces dividido entre 15, multiplicado por 100) considera que algunas veces lo hace.

**Tabla 2. Prueba del chi cuadrado de Comunicación – Eficiencia**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.896 <sup>a</sup>	6	.129
Razón de verosimilitudes	8.144	6	.228
Asociación lineal por lineal	1.737	1	.188
N de casos válidos	15		

El Chi Cuadrado sirve para probar la asociación entre dos variables, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente tabla podemos observar que no existe relación entre la

variable del trabajo en equipo y el desempeño laboral, ya que la asintótica es de 0.129 en este caso mayor que 0.05, lo que da pauta a que se acepte la hipótesis nula en estudio.

**Tabla 3. Liderazgo – Eficiencia**

		Trabaja con Eficiencia			Total
		Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
<b>Existe liderazgo de parte de su director</b>	Muy pocas veces	0	2	0	2
	Algunas veces	1	2	1	4
	Casi siempre	0	2	3	5
	Siempre	0	2	2	4
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>15</b>

Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores del Centro de salud, El Coral, el 60% expresan que casi siempre existe liderazgo de parte de su director, los demás, es decir, el 40% consideran que algunas veces y muy pocas veces hay liderazgo en la institución. En relación a la eficiencia un 93.3%, en este caso la mayoría de los colaboradores aseveran que casi siempre trabajan con eficiencia, y una minoría, el 6.7% considera que algunas veces lo hace.

**Tabla 4. Prueba del chi cuadrado de Liderazgo – Eficiencia**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.375 <sup>a</sup>	6	.497
Razón de verosimilitudes	5.876	6	.437
Asociación lineal por lineal	1.953	1	.162
N de casos válidos	15		

El Chi Cuadrado sirve para probar la asociación entre dos variables, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente tabla podemos observar que no existe relación entre la variable del trabajo en equipo y el desempeño laboral, ya que la asintótica es de 0.497 en este caso mayor que 0.05, lo que da pauta a que se acepte la hipótesis nula en estudio.

**Tabla 5. Metas – Eficacia**

		Es eficaz en su trabajo				Total
		Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
<b>Cumplen con las metas establecidas</b>	Muy pocas veces	0	0	1	1	2
	Algunas veces	1	2	4	0	7
	Casi siempre	0	0	5	1	6
<b>Total</b>		1	2	10	2	15

Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores del Centro de salud, El Coral, el 40% consideran que casi siempre cumplen con las metas establecidas, los demás, es decir, el 60% consideran que algunas veces y muy pocas veces cumplen. En relación a la eficacia un 80%, en este caso la mayoría de los colaboradores aseveran que casi siempre son eficaz en su trabajo, y una minoría, el 20% considera que algunas veces y muy pocas veces lo son.

**Tabla 6. Prueba del chi cuadrado de Metas – Eficacia**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.857 <sup>a</sup>	6	.334
Razón de verosimilitudes	8.086	6	.232
Asociación lineal por lineal	.074	1	.785
N de casos válidos	15		

El Chi Cuadrado sirve para probar la asociación entre dos variables, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente tabla podemos observar que no existe relación entre la variable del trabajo en equipo y el desempeño laboral, ya que la asintótica es de 0.334 en este caso mayor que 0.05, lo que da pauta a que se acepte la hipótesis nula en estudio.

**Tabla 7. Responsabilidad – Eficiencia**

	Trabaja con Eficiencia			Total	
	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
Disposición para aceptar responsabilidades en tu trabajo	Casi siempre	1	3	0	4
	Siempre	0	5	6	11
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>15</b>

Fuente: Encuesta (Autoría propia)

La mayoría de los colaboradores del centro de salud, representado por un 73.3%, expresan que siempre están en disposición para aceptar responsabilidades en su trabajo y un 26.7% refieren que casi siempre tienen esta disponibilidad. En relación a la eficiencia un 93.3%, en este caso la mayoría de los colaboradores aseveran que casi siempre trabajan con eficiencia, y una minoría, el 6.7% considera que algunas veces lo hace.

**Tabla 8. Prueba del chi cuadrado de Responsabilidad – Eficiencia**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.412 <sup>a</sup>	2	.067
Razón de verosimilitudes	6.812	2	.033
Asociación lineal por lineal	4.872	1	.027
N de casos válidos	15		

El Chi Cuadrado sirve para probar la asociación entre dos variables, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente tabla podemos observar que no existe relación entre la variable del trabajo en equipo y el desempeño laboral, ya que la asintótica es de 0.67 en este caso mayor que 0.05, lo que da pauta a que se acepte la hipótesis nula en estudio.

**Tabla 9. Funciones – Eficacia**

		Es eficaz en su trabajo				Total
		Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
<b>Cumplen con las funciones que se les asignan</b>	Algunas veces	0	1	1	0	2
	Casi siempre	1	1	5	0	7
	Siempre	0	0	4	2	6
<b>Total</b>		1	2	10	2	15

Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores del Centro de salud, El Coral, la mayoría de los colaboradores, representado por el 46.7% expresan que casi siempre cumplen con las funciones que se les asignan, un 40% aseveran que siempre cumple y un 13.3% que solo cumplen algunas veces. En relación a la eficacia un 80%, en este caso la mayoría de los colaboradores aseveran que casi siempre son eficaz en su trabajo, y una minoría, el 20% considera que algunas veces y muy pocas veces lo son.

**Tabla 10. Prueba del chi cuadrado de Funciones – Eficacia**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.071 <sup>a</sup>	6	.314
Razón de verosimilitudes	8.086	6	.232
Asociación lineal por lineal	3.260	1	.071
N de casos válidos	15		

El Chi Cuadrado sirve para probar la asociación entre dos variables, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente tabla podemos observar que no existe relación entre la variable del trabajo en equipo y el desempeño laboral, ya que la asintótica es de 0.314 en este caso mayor que 0.05, lo que da pauta a que se acepte la hipótesis nula en estudio.

**Tabla 11. Creatividad – Eficiencia**

		Trabaja con Eficiencia			Total
		Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
<b>Son creativos es su trabajo</b>	Muy pocas veces	1	2	0	3
	Algunas veces	0	3	3	6
	Casi siempre	0	2	2	4
	Siempre	0	1	1	2
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>15</b>

Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Según los datos obtenidos de las encuestas, una minoría de los colaboradores son siempre creativos solo un 13.3% consideran tener siempre esta cualidad, un 26.7% expresan que casi siempre son creativos, un 40% que representa la mayoría algunas veces y un 20% muy pocas veces. En relación a la eficiencia un 93.3%, en este caso la mayoría de los colaboradores aseveran que casi siempre trabajan con eficiencia, y una minoría, el 6.7% considera que algunas veces lo hace.

**Tabla 12. Prueba del chi cuadrado de Creatividad – Eficiencia**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.625 <sup>a</sup>	6	.466
Razón de verosimilitudes	6.015	6	.422
Asociación lineal por lineal	2.188	1	.139
N de casos válidos	15		

El Chi Cuadrado sirve para probar la asociación entre dos variables, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente tabla podemos observar que no existe relación entre la variable del trabajo en equipo y el desempeño laboral, ya que la asintótica es de 0.466 en este caso mayor que 0.05, lo que da pauta a que se acepte la hipótesis nula en estudio.

**Tabla 13. Grado de pertenencia – Eficiencia**

		Trabaja con Eficiencia			Total
		Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
<b>Te sientes parte del equipo de trabajo en tu institución</b>	Muy pocas veces	1	0	0	1
	Algunas veces	0	1	0	1
	Casi siempre	0	3	2	5
	Siempre	0	4	4	8
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>15</b>

Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores del Centro de salud, El Coral, el 86.7% expresan que casi siempre se sienten parte del equipo de trabajo, los demás, es decir, el 13.3% consideran que algunas veces y muy pocas se sienten parte del equipo. En relación a la eficiencia un 93.3%, en este caso la mayoría de los colaboradores aseveran que casi siempre trabajan con eficiencia, y una minoría, el 6.7% considera que algunas veces lo hace.

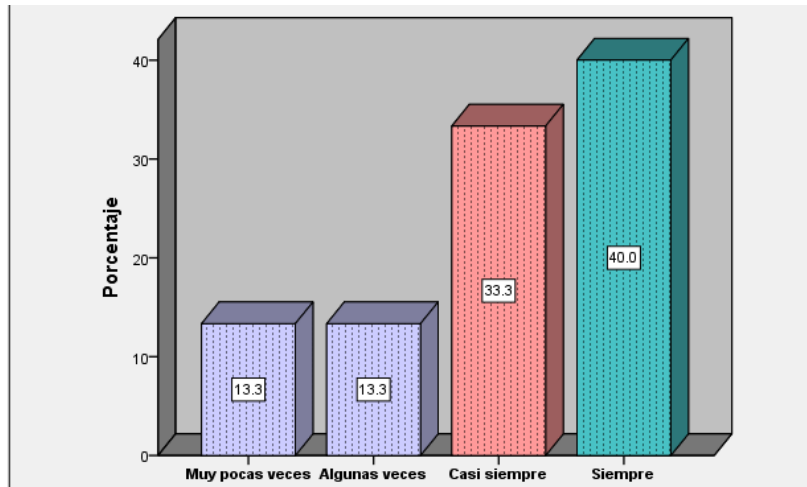
**Tabla 14. Prueba del chi cuadrado de Grado de pertenencia – Eficiencia**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.000 <sup>a</sup>	6	.014
Razón de verosimilitudes	8.649	6	.194
Asociación lineal por lineal	4.349	1	.037
N de casos válidos	15		

El Chi Cuadrado sirve para probar la asociación entre dos variables, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente tabla podemos observar que existe relación entre la variable del trabajo en equipo y el desempeño laboral, ya que la asintótica es de 0.014 en este caso menor que 0.05, lo que da pauta a que se rechace la hipótesis nula en estudio.



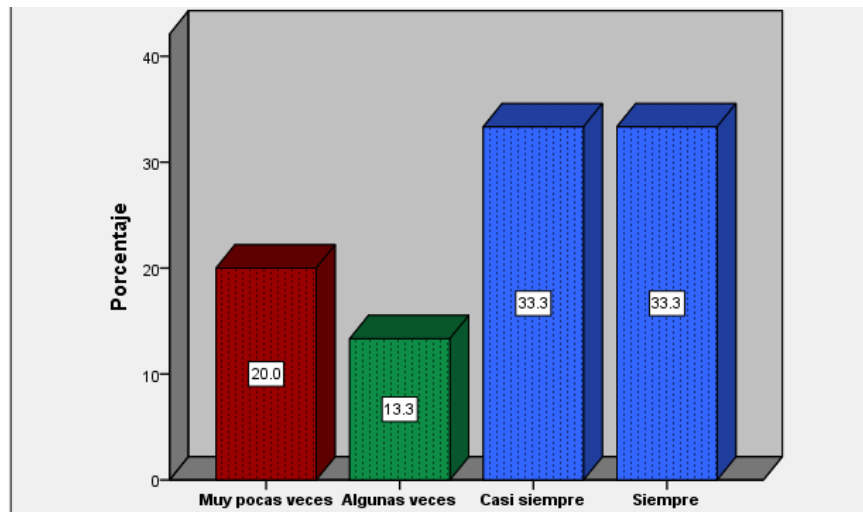
**Gráfico 4. Solucionan los conflictos que se presentan durante el trabajo**



Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Según los datos obtenidos en las encuestas, el 73.3% (porcentaje obtenido de la suma de los valores de la escala siempre y casi siempre) los colaboradores del centro de salud, consideran que casi siempre se solucionan los conflictos que se presentan, un 13.3% solo algunas veces y otro 13.3% que muy pocas veces se dan soluciones a los conflictos presentados en la institución.

**Gráfico 5. Tienes libertad de expresión**

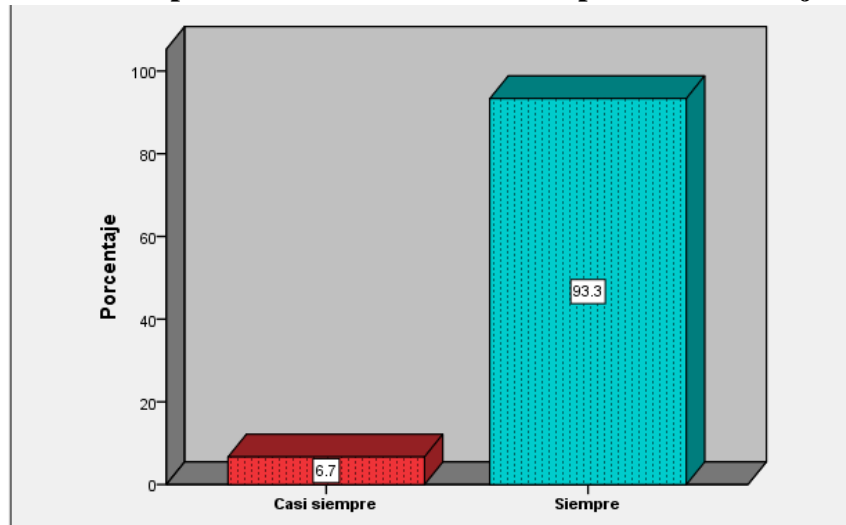


Fuente: Encuesta (Autoría propia)

En el presente gráfico se reflejan las opiniones de los colaboradores en relación a la libertad de expresión en su trabajo. Un 66.6% (porcentaje obtenido de la suma de los valores de la escala siempre y casi siempre) consideran que casi siempre tienen libertad de expresión, un

20% que muy pocas veces y la minoría en este caso un 13.3% consideran que solo algunas veces tienen libertad de expresión.

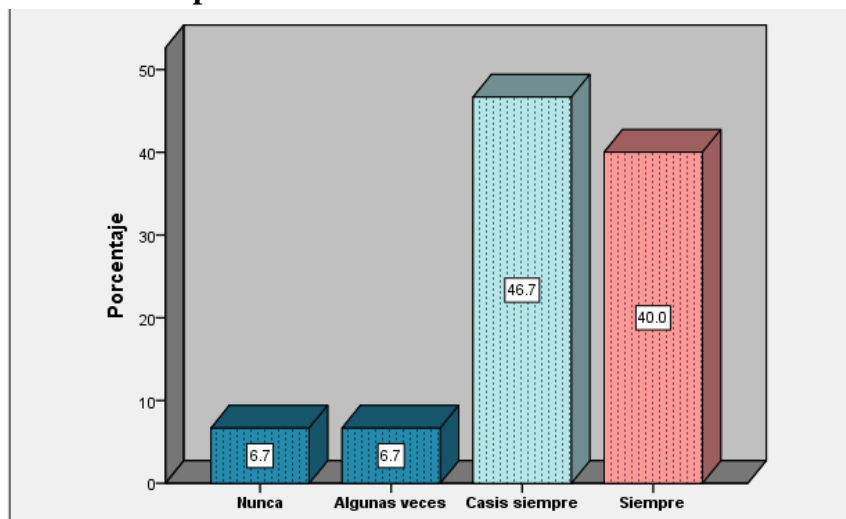
**Gráfico 6. Consideras importante tener un buen desempeño en tu trabajo**



Fuente: Encuesta (Autoría propia)

En este gráfico se puede identificar que casi todos los colaboradores del centro de salud consideran importante tener un buen desempeño en su trabajo, representado por el 93.3% y únicamente un 6.7% aseveran que casi siempre.

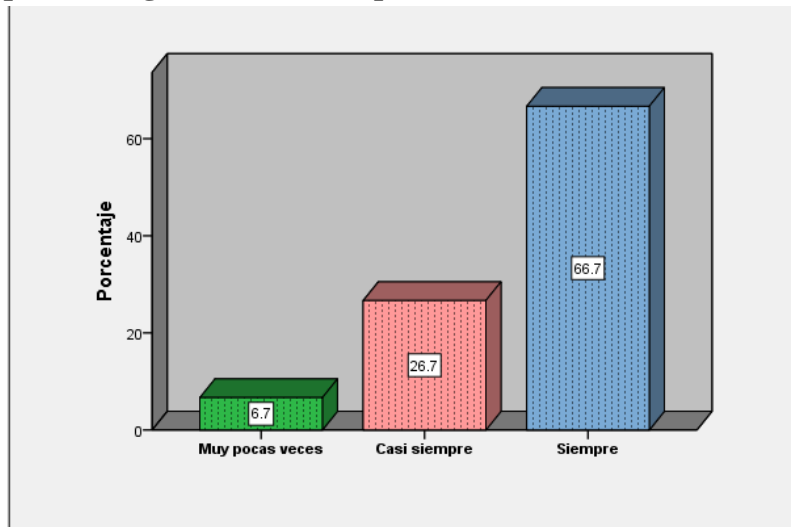
**Gráfico 7. Tiene iniciativa para realizar sus tareas**



Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Según los resultados de las encuestas un 40% de los colaboradores aseveran que siempre tienen iniciativa para realizar sus tareas, un 46.7% casi siempre, un 6.7% algunas veces y otro 6.7% que nunca tiene iniciativa.

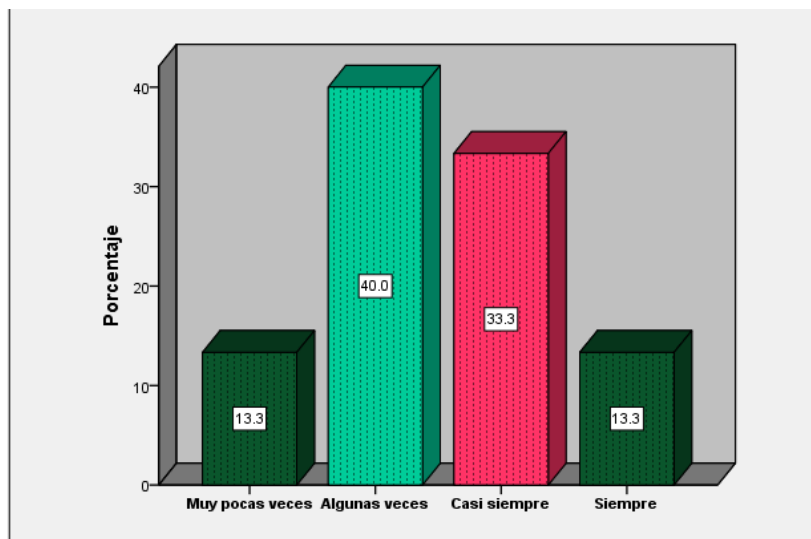
**Gráfico 8. Aceptas las reglas establecidas por la institución**



Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Aceptar las reglas de las instituciones es de vital importancia para mantener el orden y el buen funcionamiento de la misma. En el presente gráfico se identifica que el 66.7% de los colaboradores del centro de salud, siempre aceptan las reglas establecidas, el 26.7% casi siempre y una minoría muy pocas veces representado por el 6.7%.

**Gráfico 9. Existe un ambiente de colaboración**

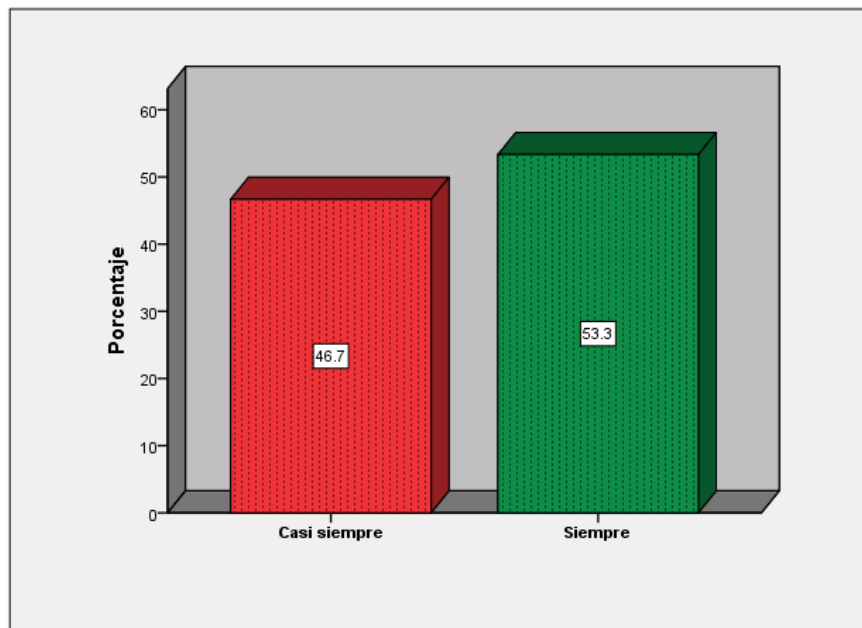


Fuente: Encuesta (Autoría propia)

Según la mayoría de los colaboradores encuestados, representado por el 40% expresan que algunas veces existe un ambiente de colaboración en la institución, el 46.6% consideran que casi siempre (porcentaje obtenido de la suma de los valores de la escala siempre y casi

siempre), un 13.3% aseveran que muy pocas veces hay colaboración entre el equipo de trabajo.

**Gráfico 10. Consideras que tienes conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas de tu puesto**



Fuente: Encuesta (Auditoría propia)

En el presente gráfico se identifica que la mayoría de los colaboradores consideran que siempre tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas de su puesto, representado por el 53.3%, por otro lado, el 46.7% consideran que casi siempre tienen estos conocimientos en la realización de sus tareas.

## V. CONCLUSIONES

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Trabajando en equipo se obtienen ciertos beneficios ya que dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; es así como un equipo descubre para que son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo.

Para trabajar en equipo es importante tener en cuenta, la comunicación, siempre es necesario comunicarse con claridad, el liderazgo, ser un buen líder conlleva al éxito de las instituciones, así mismo cumplir con las metas establecidas contribuye al bienestar de las mismas, la responsabilidad es importante porque permite al ser humano decidir o asumir razonablemente sus actos, cumplir con las funciones asignadas, ya que través del cumplimiento de las funciones es que se logran grandes triunfos dentro de las instituciones.

Además es muy importante la creatividad de los colaboradores en sus puestos de trabajo, ya que ayuda a las instituciones a tener mejores resultados, es por medio de la creatividad que se generan nuevas ideas, que aportan beneficio a la institución, que los colaboradores se sientan parte del equipo contribuyen al logro de excelentes resultados, saber actuar a la hora de un conflicto es importante, para evitar que este perjudique demasiado a la institución, y es necesario tener libertad de expresión, es decir, de poder hablar acerca de cómo nos sentimos, de lo que esperamos de la institución para nuestro crecimiento personal, y para poder ser partícipe de decisiones importantes.

El desempeño depende de múltiples factores, todos importantes y necesarios para contribuir al buen desempeño laboral. Hoy en día las instituciones necesitan personas con iniciativa, capaces de emprender, con disposición a realizar las tareas diarias sin tener que estarlos obligando, colaboradores que hagan las cosas antes de que se les orienten, además que acepten las reglas de las instituciones es de vital importancia para mantener el orden y el buen funcionamiento de la misma, así mismo una actitud cooperativa entre los miembros contribuye al buen desempeño laboral, y que todos los colaboradores tengan conocimientos

necesarios para desempeñar las tareas del puesto contribuye al éxito de las instituciones, ya que el tener conocimientos necesarios y suficientes permitirá evitar posibles errores.

Con base a la evidencia, en el estudio plantado acerca de la relación del trabajo en equipo y el desempeño laboral en las Instituciones públicas, en este contexto se acepta la hipótesis nula, la cual argumenta que no existe relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral. Dicha afirmación está basada en los resultados obtenidos del estadístico chi cuadrado, el cual permitió valorar la relación entre las variables del trabajo en equipo con las variables del desempeño laboral, obteniendo resultados mayores que 0.05, lo que indica que la hipótesis nula debe ser aceptada. El estadístico chi cuadrado, sirve para someter a prueba hipótesis referidas a distribuciones de frecuencias. En términos generales, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula. En el caso de que la probabilidad sea mayor que 0.05 se acepta la hipótesis nula, y si es menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los colaboradores del centro de salud el coral, se logró conocer que a la mayoría de los colaboradores casi siempre les gusta trabajar en equipo, de igual forma se logró conocer que la mayoría de los colaboradores consideran importante tener un buen desempeño laboral.

De manera general, en relación a las variables del trabajo en equipo tales como, la comunicación, el liderazgo, la responsabilidad, las funciones, el grado de pertenencia, la resolución de conflictos, y la libertad de expresión, los datos obtenidos expresan que casi siempre se cumplen en el equipo de trabajo de la institución. Las demás como las metas y la creatividad solo algunas veces.

En cuanto a las variables del desempeño laboral, en este caso la iniciativa, la disciplina, el conocimiento del trabajo, que son factores que inciden en el desempeño laboral, los colaboradores consideran que casi siempre se cumplen en la institución. Y la actitud cooperativa solo algunas veces. En cuanto a la eficiencia y la eficacia, se logró conocer que la mayoría de los colaboradores, consideran trabajar siempre con eficiencia y eficacia.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Ander, E., & Aguilar, M. J. (2001). *El trabajo en equipo*. Mexico: PROGRESO.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo, Comportamiento humano en el ambito laborar*. Mexico: PEARSON.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (14 de Marzo de 2002). *Ley 423, ley general de la salud*.
- Cardona, C. R. (2017). *El Concepto de eficiencia y su importancia en la administracion publica*. Bogota.
- Carrascosa, J. (2011). *Trabajar y compartir en equipo*. España: NETBIBLO.
- Chiavenato, I. (2008). *Administracion, Teoría, Proceso y Práctica*. Los Ángeles: MCGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chirinos. (12 de enero de 2017). *Ejemplos de poblacion finita*. Obtenido de Ejemplos de poblacion finita: <https://ejemplos.cc/poblacion-finita/>
- Covey, S. (2010). *Trabajo en equipo*. Buenos Aires.
- Dalton, M. (2016). *Relaciones Huumanas*. Mexico: Cenagage Learning.
- Dessler. (2009). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson educacion.
- Elementos esenciales de la comunicación*. (10 de Mayo de 2017). Obtenido de Elementos esenciales de la comunicación: [www.profematos.weebly.com](http://www.profematos.weebly.com)
- Espino, A. (2014). *Formacion, trabajo y conocimiento*. Montevideo: CINTERFOR.
- Fernandez, M. (2015). *Eficacia organizacional* . Madrid: Diaz de Santos SA.
- Figeroa, G. (2014). *Resolucion de conflictos*. México.
- Gómez, R. S. (2012). *Administración de empresas*. España: S.A.MCGRAW.
- Hackman. (2012). *Equipos de trabajo, preparando el escenario para un gran rendimineto*. Boston.
- Hernández, M. (2017). *La disciplina*. Zamora.
- Hurtado, J. L. (Junio de 2019). Antecedentes centro de salud El Coral. (L. Sequeira, Entrevistador)
- Jiménez, I. F., & Flores Jiménez, R. (2011). *Liderazgo*. México.
- Kelly, K., & Gorin, J. (2014). *Las tecnicas para la toma de decisiones en equipo*. Buenos Aires Argentina: Granica, S.A.

- Larrañaga, P. (2010). *El concepto de responsabilidad*. Mexico: Distribuciones contamara.
- Mestre, A. (2008). *La etica de la responsabilidad*. Ecuador.
- Miranda, B. (2001). *Tecnicas que facilita el trabajo en equipo*. El salvador .
- Molinero, E. (18 de Abril de 2018). *La creatividad en el trabajo en equipo*. Obtenido de La creatividad en el trabajo en equipo: <http://formagrupo.com>
- Montoya, G. (2014). *El Trabajo Cooperativo*. España: S.A.
- Newtron. (2010). *Desempeño Laboral*. Madrid: Civitas.
- Perez, J., & Merino, M. (15 de Junio de 2014). *Pertenencia*. Obtenido de Pertenencia: <http://definicion.de/pertenencia>
- Pryor, M. G., & Taneja, S. (2010). *Principios de Henri Fayol (Revered and Reviled)*. USA: Esmeralda Group Publishing Limitado.
- Raffino, M. E. (02 de Febrero de 2019). *Libertad de expresion en el trabajo en equipo*. Obtenido de Libertad de expresion en el trabajo en equipo: <http://concepto.de/libertad-de-expresion>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. Mexico: PEARSON.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Ruffier, J. (2008). *La Eficiencia productiva*. Uruguay: Cintenfor.
- Sanchez, I. (2009). *Estilos de direccion y liderazgo en las organizaciones*. Colombia: Universidad del Valle.
- Tracy, B. (2014). *Metas, estrategias practicas para determinar y conquistar objetivos*. España: Urano S.A.
- Trosino, J. C. (2006). *Equipo de trabajo efectivo y altamente productivo*. Mexico: PANORAMA.
- Vander, C. (2015). *Libro de Habliidades de comunicacion*. España: Diaz de santos.
- Wigodski, J. (14 de Julio de 2010). *Población y Muestra*. Obtenido de Población y Muestra: [www.Metodoogiaeninvestigacion.blogspot.com](http://www.Metodoogiaeninvestigacion.blogspot.com)



# VII. ANEXOS

## 7.1 Cronograma de trabajo

N°	Actividad	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
1	Título del tema y subtema.						
2	Elaboración de introducción del tema y subtema.						
3	Elaboración de justificación y objetivos						
4	Desarrollo del subtema						
5	Conclusiones, bibliografías, anexos						
6	Envío del trabajo en digital para CAE						
7	Revisión por parte del CAE						
8	Entrega del trabajo final y defensa.						

## 7.2 Presupuesto

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unidad.</b>	<b>Total</b>
1	Cuaderno Líder Económico	25	25
220	Impresiones de trabajos entregados	1.5	330
128	Copias	0.5	64
10	Córdobas de páginas blancas	1	10
-	Recargas claro para activar internet en el celular.	400	400
1	Empastado	500	500
2	CD	50	100
66	Impresiones	1.5	99
	<b>TOTAL</b>		<b>C\$ 1528</b>

**Encuesta**

**Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua.**

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Chontales**

**“Cornelio Silva Arguello”**

**UNAN-FAREM-CHONTALES.**

**ENCUESTA**

La presente encuesta tiene como propósito recopilar información sobre la Relación del trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores del centro de salud de El Coral Chontales. Su opinión será de gran utilidad para el estudio.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda. Agradeciéndole de antemano su colaboración.

Datos generales:

Sexo: Masculino  Femenino

Edad: 18 a 25 años  26 a 33 años  34 a 41 años  42 a 49 años  Más de 50

<b>Variables</b>	<b>Nunca (1)</b>	<b>Muy pocas veces (2)</b>	<b>Algunas veces (3)</b>	<b>Casi siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>	<b>Comentario</b>
<b>Trabajo en equipo:</b> 1. Le gusta trabajar en equipo						
<b>Comunicación:</b> 2. Existe buena comunicación en el equipo de trabajo.						

<b>VARIABLES</b>	<b>Nunca (1)</b>	<b>Muy pocas veces (2)</b>	<b>Algunas veces (3)</b>	<b>Casi siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>	<b>Comentario</b>
<b>Liderazgo:</b> 3. Existe liderazgo de parte de su director.						
<b>Metas:</b> 4. Cumplen con las metas establecidas.						
<b>Responsabilidad:</b> 5. Disposición para aceptar responsabilidades en tu trabajo.						
<b>Funciones:</b> 6. Cumplen con las funciones que se les asignan.						
<b>Creatividad:</b> 7. Son creativos en su trabajo						
<b>Grado de pertenencia:</b> 8. Te sientes partes del equipo de trabajo en tu institución.						
<b>Resolución de conflictos:</b> 9. Solucionan los conflictos que se presentan, durante el trabajo.						
<b>Libertad de expresión:</b> 10. Tienes libertad de expresión.						
<b>Desempeño Laboral:</b> 11. Consideras importante tener un buen desempeño en tu trabajo.						
<b>Iniciativa:</b> 12. Tiene iniciativa para realizar sus tareas.						

<b>Variables</b>	<b>Nunca (1)</b>	<b>Muy pocas veces (2)</b>	<b>Algunas veces (3)</b>	<b>Casi siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>	<b>Comentario</b>
<b>Disciplina:</b> 13. Aceptas las reglas establecidas por la institución.						
<b>Actitud cooperativa:</b> 14. Existe un ambiente de colaboración.						
<b>Conocimiento del trabajo:</b> 15. Consideras que tienes conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas de tu puesto.						
<b>Eficiencia:</b> 16. Trabajas con eficiencia.						
<b>Eficacia:</b> 17. Es eficaz en su trabajo.						



Gobierno de Reconciliación  
y Unidad Nacional

*El Pueblo, Presidente!*

4★  
2019

**Aquí nos ilumina,  
un Sol que no declina  
El Sol que alumbra  
las nuevas victorias**

RUBÉN DARÍO

El Coral Chontales, septiembre 2019

Dr. José Roberto Ramírez Gálvez

Director del departamento de ciencias económicas y administrativas.

UNAN-FAREM-CHONTALES

Por medio de la presente yo: Dr. Jorge Luis Hurtado Escobar, Director Municipal del Centro de Salud, El Coral Chontales. Autorizo formalmente el permiso a las estudiantes: Br. Leydy Yohana Sequeira Brenes y Br. Yisel Guadalupe Zambrana Dávila, para realizar su trabajo de **Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura Administración de Empresas.**

Con el tema: **“Relación del trabajo en equipo y el desempeño laboral en las instituciones públicas”.**

Por lo expuesto:

Estoy disposición para proporcionar cualquier información en relación al tema en estudio, y a facilitar la interacción con los colaboradores del centro de salud, El Coral.

Atentamente:

Dr. Jorge Luis Hurtado Escobar



Director Municipal, Centro de salud El Coral

## CENTRO DE SALUD EL CORAL



**Fotografía: Leydy Sequeira**





**Fotografía: Leydy Sequeira**



**Fotografía: Leydy Sequeira**