

Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES  
DE UNA EMPRESA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS DEL DISTRITO RÍMAC, 2018

**Línea de investigación:**

**Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

**Autora:**

Parco Hilario, Maggye Karen

**Asesor:**

Díaz Hamada, Luis Alberto

ORCID: 0000-0002-9081-7625

**Jurado:**

Figueroa Gonzales, Julio Lorenzo

Flores Guiraldo, Wenceslao Víctor

Vallejos Flores, Miguel Ángel

**Lima – Perú**

**2021**

### **Pensamientos**

En el mundo de los negocios, las cosas importantes no son hechas por una sola persona. Son hechas por un grupo de personas. (Steve Jobs)

El trabajo en equipo es el secreto que hace que gente común consiga resultados poco comunes. (Ifeanyi Onuoha)

La unidad es la fuerza. Cuando hay trabajo en equipo y colaboración, pueden conseguirse cosas maravillosas. (Mattie Stepanek)

**Dedicatoria**

A mis padres por su apoyo,  
confianza y cariño brindado  
antes, durante y finalización  
de la carrera profesional.

### **Agradecimientos**

A mi familia por brindarme su apoyo incondicional.

A nuestros maestros por brindarnos sus enseñanzas, por orientarnos y guiarnos para ser mejores profesionales.

A los colaboradores internos que accedieron a ser encuestados, sin los cuales hubiese sido imposible hacer el trabajo.

Al Dr. Luis Alberto Díaz Hamada, quien asesoró y colaboro en el aspecto metodológico y estadístico del presente trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN .....	13
	<b>1.1. Descripción y formulación del problema .....</b>	<b>14</b>
	1.1.1. <i>Descripción del problema</i> .....	14
	1.1.2. <i>Formulación del Problema</i> .....	17
	<b>1.2. Antecedentes .....</b>	<b>17</b>
	1.2.1. <i>Antecedentes Internacionales</i> .....	17
	1.2.2. <i>Antecedentes Nacionales</i> .....	25
	<b>1.3. Objetivos .....</b>	<b>29</b>
	1.3.1. <i>Objetivo General</i> .....	29
	1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	29
	<b>1.4. Justificación .....</b>	<b>30</b>
	<b>1.5. Hipótesis .....</b>	<b>30</b>
	1.5.1. <i>Hipótesis específicas</i> .....	30
II.	MARCO TEÓRICO.....	32
	<b>2.1. Trabajo en equipo .....</b>	<b>32</b>
	2.1.1. <i>Generalidades sobre grupo y equipo</i> .....	32
	2.1.2. <i>Definición del trabajo en equipo</i> .....	37
	<b>2.3. Comunicación Organizacional .....</b>	<b>68</b>
III.	MÉTODO .....	74
	<b>3.1. Tipo de investigación.....</b>	<b>74</b>
	<b>3.2. Ámbito temporal y espacial.....</b>	<b>74</b>
	<b>3.3. Variables .....</b>	<b>74</b>
	3.3.1. <i>Variables de estudio</i> .....	74
	3.3.2. <i>Variables de comparación</i> .....	75
	3.3.3. <i>Definición operacional de las variables.</i> .....	75
	3.3.4. <i>Operacionalización de las variables</i> .....	75
	<b>3.4. Población y muestra.....</b>	<b>76</b>
	3.4.1. <i>Población</i> .....	76
	3.4.2. <i>Muestra</i> .....	76
	3.4.3. <i>Características de la muestra.</i> .....	77
	<b>3.5. Instrumentos .....</b>	<b>82</b>

3.5.1. Escala de Trabajo en equipo .....	82
3.5.2. Escala de Comunicación Organizacional (ECO).....	87
<b>3.6. Procedimiento</b> .....	90
<b>3.7. Análisis de datos</b> .....	91
<b>IV. RESULTADOS</b> .....	93
<b>4.1. Análisis exploratorio de las variables de estudio</b> .....	93
<b>4.2. Ajuste psicométrico de los instrumentos de obtención de los datos.</b> .....	93
4.2.1. Confiabilidad de los instrumentos de obtención de los datos.....	93
4.2.2. Validez de constructo de los instrumentos de obtención de los datos. ....	95
<b>4.3. Análisis descriptivo por niveles de las variables.</b> .....	99
4.3.1. Niveles de trabajo en equipo.....	99
4.3.2. Niveles de comunicación organizacional .....	109
<b>4.4. Contrastación de hipótesis</b> .....	117
4.4.1. Análisis correlacional no paramétrico .....	117
4.4.2. Análisis comparativo no paramétrico.....	118
<b>V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	129
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	139
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	141
<b>VIII.REFERENCIAS</b> .....	142
<b>IX. ANEXOS</b> .....	150

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Diferencias entre grupo y equipo de trabajo</i> .....	35
Tabla 2: <i>Características de un equipo de trabajo eficaz</i> .....	45
Tabla 3: <i>Propiedades y características para el desempeño del grupo ideal, altamente eficaz</i> ....	48
Tabla 4: <i>Diferencias entre eficiencia y eficacia</i> .....	59
Tabla 5: <i>Conceptos de efectividad, eficiencia y eficacia</i> . .....	60
Tabla 6: <i>Variables de comparación</i> .....	75
Tabla 7: <i>Operacionalización de las variables de investigación</i> .....	75
Tabla 8: <i>Distribución de la muestra según el sexo</i> . .....	77
Tabla 9: <i>Distribución de la muestra según área laboral</i> .....	78
Tabla 10: <i>Distribución de la muestra según el nivel laboral</i> .....	78
Tabla 11: <i>Distribución por niveles laborales y por sexo</i> .....	79
Tabla 12: <i>Distribución por áreas laborales y por sexo</i> .....	81
Tabla 13: <i>Dimensiones con cada uno de sus reactivos que la conforman</i> . .....	82
Tabla 14: <i>Niveles de la escala general de trabajo en equipo</i> . .....	83
Tabla 15: <i>Niveles diagnósticos de cada dimensión</i> . .....	84
Tabla 16: <i>Estimaciones de confiabilidad de la escala de trabajo en equipo</i> .....	86
Tabla 17: <i>Análisis de las dimensiones con la escala de trabajo en equipo</i> . .....	86
Tabla 18: <i>Niveles de la escala de comunicación organizacional y de sus dimensiones</i> . .....	89
Tabla 19: <i>Criterios de aceptación o rechazo de la hipótesis nula (Ávila, 1998)</i> .....	92
Tabla 20: <i>Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables de estudio</i> . .....	93
Tabla 21: <i>Estimaciones de confiabilidad de la escala de trabajo en equipo</i> .....	94
Tabla 22: <i>Estimaciones de confiabilidad de la escala de comunicación organizacional</i> . .....	95

Tabla 23: <i>Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de trabajo de equipo.</i> .....	96
Tabla 24: <i>Análisis de las dimensiones de la escala de trabajo de equipo.</i> .....	97
Tabla 25: <i>Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de comunicación organizacional.</i> .	98
Tabla 26: <i>Análisis de las dimensiones de la escala de comunicación organizacional.</i> .....	99
Tabla 27: <i>Distribución por niveles en trabajo en equipo (escala general).</i> .....	99
Tabla 28: <i>Distribución en la dimensión motivación</i> .....	100
Tabla 29: <i>Distribución en la dimensión cohesión</i> .....	101
Tabla 30: <i>Distribución en la dimensión actitud positiva</i> .....	102
Tabla 31: <i>Distribución en la dimensión capacitación.</i> .....	103
Tabla 32: <i>Distribución en la dimensión capacitación.</i> .....	104
Tabla 33: <i>Promedios de la escala de trabajo en equipo y de sus dimensiones según el sexo.</i> ...	106
Tabla 34: <i>Promedios de la escala de trabajo en equipo y de sus dimensiones por nivel laboral</i> .....	107
Tabla 35: <i>Distribución de los niveles en comunicación organizacional.</i> .....	109
Tabla 36: <i>Distribución de los niveles en la dimensión comunicación descendente.</i> .....	110
Tabla 37: <i>Distribución de los niveles en la dimensión comunicación ascendente</i> .....	111
Tabla 38: <i>Distribución de los niveles en la dimensión comunicación horizontal.</i> .....	112
Tabla 39: <i>Distribución de los niveles en la dimensión comunicación diagonal</i> .....	112
Tabla 40: <i>Promedios de la escala de comunicación organizacional y de sus dimensiones según el sexo.</i> .....	113
Tabla 41: <i>Promedios de la escala de comunicación organizacional y de sus dimensiones por nivel laboral</i> .....	115
Tabla 42: <i>Relaciones entre trabajo en equipo con comunicación organizacional.</i> .....	118



Tabla 43: <i>Comparación de medias en trabajo de equipo y sus dimensiones según sexo</i> (n=282).....	118
Tabla 44: <i>Comparación de medias en trabajo de equipo y sus dimensiones según área laboral</i> (n=282).....	120
Tabla 45: <i>Comparación de medias en trabajo de equipo y sus dimensiones según nivel laboral</i> (n=282). ....	122
Tabla 46: <i>Comparación en comunicación organizacional y sus dimensiones según sexo</i> (n=282).....	123
Tabla 47: <i>Comparación en comunicación organizacional y sus dimensiones según área laboral</i> (n=282).....	125
Tabla 48: <i>Comparación de medias en comunicación y sus dimensiones según nivel laboral</i> (n=282). ....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Representación de la distribución por niveles laborales y por sexo</i> .....	80
Figura 2: <i>Representación de la distribución por áreas laborales y por sexo</i> .....	81
Figura 3: <i>Representación de la distribución por niveles en trabajo en equipo</i> .....	100
Figura 4: <i>Representación de la distribución en la dimensión motivación</i> .....	101
Figura 5: <i>Representación de la distribución en la dimensión cohesión</i> .....	102
Figura 6: <i>Representación de la distribución en la dimensión actitud positiva</i> .....	103
Figura 7: <i>Representación de la distribución en la dimensión capacitación</i> .....	104
Figura 8: <i>Representación de la distribución en la dimensión equipo</i> .....	105
Figura 9: <i>Perfil de barras de la escala de trabajo en equipo y sus dimensiones por sexo</i> .....	106
Figura 10: <i>Perfil lineal de la escala de trabajo en equipo y sus dimensiones por sexo</i> .....	107
Figura 11: <i>Perfil de barras en escala trabajo en equipo y sus dimensiones por nivel laboral</i> ..	108
Figura 12: <i>Perfil lineal de la escala de trabajo en equipo y sus dimensiones por nivel laboral</i> .....	108
Figura 13: <i>Representación de los niveles de comunicación organizacional</i> .....	109
Figura 14: <i>Representación de los niveles en la dimensión comunicación descendente</i> .....	110
Figura 15: <i>Representación de los niveles en la dimensión comunicación ascendente</i> .....	111
Figura 16: <i>Representación de los niveles en la dimensión comunicación horizontal</i> .....	112
Figura 17: <i>Representación de los niveles en la dimensión comunicación diagonal</i> .....	113
Figura 18: <i>Perfil de barras escala de comunicación organizacional y sus dimensiones por sexo</i> .....	114
Figura 19: <i>Perfil lineal escala de comunicación organizacional y sus dimensiones por sexo</i> ...	115
Figura 20: <i>Perfil de barras en escala comunicación y sus dimensiones por nivel laboral</i> .....	116
Figura 21: <i>Perfil lineal de la escala de comunicación y sus dimensiones por nivel laboral</i> .....	117

## Resumen

La presente tesis tuvo como objetivo determinar los niveles del trabajo en equipo y la comunicación organizacional y sus relaciones – comparaciones según el sexo, áreas laborales y nivel laboral. La investigación fue de tipo descriptivo comparativa correlacional, aplicándose la escala de trabajo de equipo de Díaz L. (2014) y la Escala de Comunicación Organizacional (ECO) de Collado (1999) a una muestra de 282 trabajadores. Los resultados mostraron que las escalas presentan validez de constructo y confiabilidad, en la variable trabajo en equipo, se muestra que el 18.4% presentan nivel deficiente y el 81.6% nivel bajo, en comunicación organizacional, el 66.7% presenta nivel deficiente y el 33.3% un nivel bajo. El perfil en trabajo en equipo y comunicación organizacional, los promedios de los trabajadores del sexo femenino son mayores y por nivel laboral los profesionales son mayores a técnicos y operarios asimismo se comprueba que existe relación positiva, alta entre las variables ( $Rho = 0.674$ ;  $p < 0.001$ ), en trabajo de equipo existen diferencias significativas por sexo, por área laboral y nivel laboral asimismo en comunicación organizacional existen diferencias por área laboral, y nivel laboral. Se concluye que los instrumentos presentan validez de constructo y confiabilidad; en los niveles de trabajo de equipo y comunicación organizacional el personal evaluado presenta niveles deficientes a niveles bajos. Existe relación positiva, alta y muy significativa entre las variables; en equipo de trabajo existen diferencias según sexo, área laboral y nivel laboral; en comunicación organizacional existen diferencias según área y nivel laboral.

*Palabras clave:* trabajo en equipo, comunicación organizacional, trabajadores, empresa  
bebidas no alcohólicas.

### **Abstract**

The objective of this thesis was to determine the levels of teamwork and organizational communication and their relationships - comparisons according to gender, work areas and work level. The research was of a correlational comparative descriptive type, applying the team work scale of Díaz L. (2014) and the Organizational Communication Scale (ECO) of Collado (1999) to a sample of 282 workers. The results showed that the scales present construct validity and reliability, in the teamwork variable, it is shown that 18.4% present a deficient level and 81.6% a low level, in organizational communication, 66.7% present a deficient level and 33.3% a low level. The profile in teamwork and organizational communication, the averages of the female workers are higher and by job level the professionals are higher than technicians and operators prove that there is a positive, high relationship between the variables ( $Rho = 0.674$ ;  $p < 0.001$ ), in teamwork there are significant differences by sex, by work area and work level, since in organizational communication there are differences by work area and work level. It is concluded that the instruments present validity of construction and reliability; In the levels of teamwork and organizational communication, the personnel evaluated present deficient levels at low levels. There is a positive, high and very significant relationship between the variables; in teamwork there are differences according to sex, work area and work level; in organizational communication there are differences according to area and work level.

*Keywords:* teamwork, organizational communication, workers, non-alcoholic beverages company.

## I. INTRODUCCIÓN

Las compañías empresariales que elaboran bienes y servicios en la actualidad tienen que ser muy competitivas para poder mantenerse en el mundo laboral y ello implica que al interior de dichas empresas sus colaboradores internos deban cumplir con los objetivos propuestos formando equipos de trabajo. Sin embargo, en la práctica, se sigue laborando de manera tradicional, desarrollando tareas a través de pequeño conjunto de personas (grupos) que se hacen cargo de ellas que son dirigidas por un responsable que no necesariamente es un líder, quien impone sus criterios y donde las demás personas que conforman el grupo, realizan las tareas asignadas. Esto obedece a que en nuestra sociedad impera el autoritarismo, como parte del poder de los jefes sobre los demás, es importante entender que el ecosistema organizacional actual en nuestro medio laboral sigue fomentando los grupos de trabajo dado la carencia de líderes y por qué los que dirigen las empresas actúan como jefes imponiendo sus criterios.

En tal sentido se ha creído conveniente plantear como objetivo general determinar si existe equipo de trabajo o grupos de trabajo en colaboradores internos de una empresa privada de Lima Cercado y como se asocian y comparan en función del sexo, edad, tiempo de servicios y área laboral.

La presente investigación está distribuida en cinco capítulos: en el capítulo I se refiere a la introducción del trabajo donde se toma en cuenta la descripción y la formulación del problema, los reportes de los antecedentes de investigación, objetivos, hipótesis y por qué y para que se realiza la investigación. En el segundo apartado se detallan las bases teóricas donde se detalla la conceptualización, tipos, características, modelos y enfoques teóricos, ventajas y desventajas, etc. de la variable o variables que se vienen examinando en el trabajo. En el tercer acápite, se detalla el aspecto metodológico del trabajo, poniendo énfasis en el prototipo de la investigación, la

operacionalización y definiciones conceptual y operacional de las variables estudiadas, se enfatiza con qué sujetos se van a trabajar, teniendo en cuenta el tipo de muestreo a emplear, las herramientas con las que se van a tomar la información de los sujetos y las técnicas de análisis de los datos. En el 4to acápite se resaltan los resultados encontrados en tablas y figuras y donde se pone énfasis en la contratación de hipótesis si han sido planteadas en el trabajo. En el quinto acápite se realiza el análisis de los resultados encontrados y se explican en función de los reportes de investigaciones o aspectos relevantes del marco conceptual del trabajo.

Posteriormente se especifican las conclusiones que deben responder a los objetivos específicos del trabajo y las recomendaciones en términos de lo que el autor del trabajo plantea en base a sus conclusiones. Finalmente, se mencionan las referencias que deben ser coincidentes son los autores mencionados en el cuerpo del trabajo y en anexo se describen las herramientas utilizadas, para que puedan ser a futuro utilizadas en trabajos posteriores por otros investigadores.

## **1.1. Descripción y formulación del problema**

### ***1.1.1. Descripción del problema***

En el contexto global actual, las empresas que no sean competitivas no podrán lograr exitosamente sus objetivos organizacionales. Lo mencionado se sustenta en la evidencia de la literatura, vislumbrando que la gestión de excelencia tiene impacto en el desempeño de las empresas, en particular en sus resultados financieros tal como lo expresan (Hendricks y Singhal, 2001). Parte de este entorno competitivo al que se debe enfrentar la organización está conformada por las nuevas tendencias, aspectos y características básicas que corresponden a empresas de alto rendimiento que se vienen desplegando en países desarrollados, teniendo como nuevas variables: El cambio tecnológico, los procesos de reingeniería empresarial, empoderamiento de empleados, sistemas de calidad, descentralización, cambios en las estructuras organizacionales, manejo de

indicadores claves de rendimiento, buenas relaciones dirección-colaboradores y una clara transición de lo que antaño fue la búsqueda de relaciones industriales armoniosas a la adopción de una estrategia de inversión humana que se sustente en una adecuada gestión del talento humano tal como lo menciona (Curtain, 2000).

Esta gestión surge entonces como un nuevo sistema de aprendizaje de la gerencia moderna, el cual consiste en dirigir y potenciar el desarrollo de las competencias de los colaboradores, quienes pasan a ocupar el lugar central de la escena, entendiendo que el conducto se llevará a cabo a través del trabajo coordinado y la apertura al aprendizaje continuo de los mismos. Por consiguiente, entendemos que la labor de todo directivo en cualquier tipo de empresa será la de conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado, la comprensión de los mensajes, la adecuación de los canales de contacto y la sinergia entre todos los talentos de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

Es por todo esto, que el trabajo en equipo y la comunicación organizacional se constituyen como variables indispensables que ayudan a las empresas a ser más competitivas.

Bajo esa premisa, investigadores de temas gerenciales como las de habilidades de los CEO's, directivos y colaboradores enuncian al trabajo en equipo como una habilidad transcendental hoy en día ya que logra que cada integrante sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses personales o funcionales; los de toda la organización. Es así que en la actualidad pensar en un proceso productivo o en la prestación de un servicio en el marco de la calidad, nos lleva irremediablemente a pensar en un trabajo colaborativo, donde se han desarrollado acciones coordinadas de un grupo de personas que tienen una meta común y trabajan generando sinergia para lograr el objetivo ya sea presencial o mediante el teletrabajo.

En torno a la comunicación organizacional, Rodríguez y Vázquez (2019) sustentan que es un factor fundamental en la vida de las organizaciones y que ha logrado posicionarse como una de las habilidades que bien gestionadas generan mayor impacto en la empleabilidad. Asimismo, consideran que la comunicación es un elemento fundamental que toda empresa debe desarrollar, sin embargo, en muchos casos se le resta importancia, generando que la información se presente de forma horizontal (Gestión, 2020).

En nuestro país, el estudio realizado por Deloitte Perú denominado “Tendencias Globales de Capital Humano 2019. Liderando la Empresa Social: Reinventándose con un enfoque hacia lo Humano”, reveló que el 84% de los participantes considera que después de varios años de crecimiento económico en el país, se debe dar a paso a “re- imaginar” la experiencia laboral para mejorar la productividad laboral y organizacional. Frente a esta coyuntura de cambio constante, el 74% de los encuestados en Perú, cree que los líderes deben desarrollarse de una forma diferente haciendo prevalecer el enfoque hacia lo humano. En línea con ello, ratifican que liderar una empresa social significa reconocer que, mientras una empresa debe generar ganancias y brindar rentabilidad, también debe mejorar las condiciones de sus colaboradores, los clientes y la comunidad donde vive. Asimismo, es preciso señalar los hallazgos encontrados por la misma consultora en este año 2020 denominado: “La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias Globales de Capital Humano” respecto a la alineación de RR. HH. en el impacto del negocio; donde la gran mayoría de los encuestados señalaron que tanto el liderazgo como el trabajo en equipo deben ser factores relevantes en la agenda conllevando a que ambos factores deban ser analizados con mayor profundidad a nivel de la priorización del trabajo y el esfuerzo del capital humano.



A razón de lo expuesto, en la empresa de estudio se observaron situaciones adversas; como la mala relación entre compañeros de trabajo y el desfase de cierta información transmitida; ambos problemas derivados de una comunicación organizacional deficiente, por lo que ha sido difícil lograr un verdadero trabajo en equipo lo cual ha conllevado a la generación de un ambiente de trabajo desagradable evidenciándose así la sensación de un mal clima laboral entre los compañeros de trabajo, lo que podría desencadenar mayores problemas futuros que afecten tanto a nuestros clientes internos como externos y por ende al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo mencionado, es propicia la necesidad e importancia de desarrollar el presente estudio

### ***1.1.2. Formulación del Problema***

¿Cómo se presentan los niveles del trabajo en equipo y la comunicación organizacional en trabajadores de una empresa de bebidas no alcohólicas del distrito del Rímac 2018 y sus relaciones – comparaciones según el sexo, áreas laborales y nivel laboral?

## **1.2. Antecedentes**

En base a lo descrito, existen un conjunto de investigaciones que se han llevado a cabo a nivel internacional, así como en el ámbito lo nacional, sobre el trabajo en equipo y la comunicación organizacional. Así tenemos los siguientes:

### ***1.2.1. Antecedentes Internacionales***

Rodas (2017) desarrolló un estudio descriptivo- correlacional cuyo objetivo consistió en estudiar la interrelación entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo de las industrias dedicada a eventos y convenciones de Quetzaltenango - Guatemala; la muestra estuvo considerada por 35 personas de una empresa dedicada a eventos y convenciones, cuyas edades fluctuaban entre los 18 a 40 años, empleándose como instrumento un cuestionario. Se halló que existe una buena

comunicación entre personal de la empresa primando el de tipo horizontal, también se observó que existe un nivel alto de trabajo en equipo que favorece los objetivos de la empresa en estudio. Se concluyó el estudio afirmando que están interrelacionados tanto la comunicación efectiva como el trabajo en equipo.

Charry (2017) desarrolló su trabajo de investigación relacionado con la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, apoyándose en un estudio descriptivo y correlacional con el objetivo de establecer la interrelación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. Entre los hallazgos se obtuvo que existe una correlación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional, para reforzar los resultados obtenidos también se aplicó la investigación cualitativa a través de focus group. Con una población de 285 trabajadores y se trabajó con una muestra de 200 personas, el estudio fue de tipo probabilístico, de selección aleatoria simple, estratificada 14 por áreas. Concluyendo que si existe correspondencia directa entre las dos variables y que son parte importante en la gestión empresarial.

Valle (2015) realizó un estudio de la comunicación organizacional a fin de llegar a una aproximación teórica, teniendo como propósito desarrollar este análisis, donde se sistematizaron tesis, tanto de programas de pregrado como de posgrado, en los que se abordó la comunicación como objeto de estudio, en un sentido amplio. Se consideró tesis de posgrado de diferentes universidades de la región de Antioquia. Estos podrían provenir no necesariamente de los programas de comunicación. El estudio se consideró de tipo exploratorio y descriptivo. Asimismo, concluyó que la comunicación organizacional es un campo de conocimiento, una práctica profesional y también un proceso social presentado en todo tipo de organizaciones.

Bouzon y Oliveira (2015) plantearon un estudio en torno a la comunicación organizacional, trazándose como objetivo ofrecer una visión general epistemológica de esta variable a partir del análisis de dos revistas especializadas en el tema, comunicación y organización de Francia y *Organicom* de Brasil para desarrollar una comparación entre el proceso epistemológico y metodológico adoptado por esos artículos de revistas, y también desarrollado una clasificación desde la perspectiva epistemológica y positivista, interpretativa y crítica de los autores.

Paz et al. (2015) realizaron un estudio sobre la apertura en la comunicación como caracterización de los valores organizacionales en determinadas Universidades del Estado en Venezuela, se basaron en una metodología descriptiva - analítica que se apoyó en un diseño no experimental y que fue transaccional, con una población 32 personas, donde se aplicó una encuesta. Se concluyó que los valores organizacionales y apertura de la comunicación en los contextos naturales de las Universidades del Estado son muy buenos y estableció que los gerentes medios de la universidad no mostraron ningún tipo de medio al cumplir su rol de emisor de la información.

Moreno (2015) analizó el trabajo en equipo entre enfermeras y auxiliares de enfermería según los distintos modelos de organización de enfermería en España, planteando como objetivo conocer cómo afectan los distintos modelos de organización de enfermería al trabajo en equipo entre enfermeras y auxiliares de enfermería. Para ello realizó una revisión bibliográfica y cuestionario de opinión sobre cómo la organización de las distintas unidades afecta al trabajo en equipo, las entrevistas se realizaron en distintas unidades de un hospital comarcal que tenían distintas formas de organizar a los profesionales sanitarios y se tuvo en cuenta la opinión de dos profesionales, una enfermera y una auxiliar de enfermería de las distintas unidades. Tras analizar las distintas formas de organizar al personal de enfermería que existen (por tareas, por equipos,

por paciente y por primary nursing) se ha podido comprobar teóricamente que la organización que facilita la creación de equipos de trabajo es la organización por equipos. Esta afirmación ha sido comprobada por la opinión de los profesionales. El trabajo en equipo entre enfermeras y auxiliares de enfermería es algo indispensable para ofrecer a los pacientes un buen cuidado, además la forma en que se organizan las unidades hospitalarias debe favorecer la creación de estos equipos, ya que está en ellas que estos se creen.

Puente et al. (2015) El consenso estratégico en equipos de trabajo es un proceso grupal relativo a la comprensión compartida entre los integrantes, sobre las estrategias definidas para alcanzar las metas de trabajo. El estudio realizado busco verificar la capacidad de predicción del consenso estratégico con relación al desempeño. Los datos fueron recogidos de docentes y coordinadores de 70 planteles educativos ecuatorianos, a partir de los que se construyó el modelo de predicción. Las respuestas individuales fueron agregadas por plantel para obtener puntajes grupales. Los resultados mostraron que el consenso estratégico predice aproximadamente 6% de los resultados del desempeño del equipo evaluado por el coordinador. Se concluye que son necesarios más estudios para entender mejor el papel del consenso en equipos de trabajo.

Barroso (2014) realizó una investigación de tipo exploratorio y luego descriptivo, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal que tuvo como objetivos: a) Determinar los factores críticos en la formación de equipos de trabajo en las empresas manufactureras yucatecas b) Verificar si existe diferencia significativa en los resultados según el sexo y puesto del participante. c) Proponer acciones para fomentar el trabajo en equipo, con base en los resultados obtenidos. El presente estudio utilizó la misma base de datos generada en el estudio de Barroso y Anaya (2007), pero en esta ocasión se sometieron los datos a un análisis factorial por el método de componentes principales y rotación varimax, para determinar los

factores. Se invitó a 222 personas entre directivos, gerentes, mandos medios (supervisores) y operarios de empresas manufactureras de alimentos, maquiladoras textiles, maquiladoras de productos no textiles y fábricas de productos diversos (no maquiladoras) en el Sureste de México, pertenecientes a 30 empresas reconocidas en el mercado. La muestra fue intencional. Todos los participantes tenían al menos un año de estar laborando en las respectivas empresas al momento del estudio. No se consideró el tamaño de éstas ya que se buscaba obtener un panorama general como primera aproximación al tema. Del total de participantes, 144 son hombres (64.9%). Se administró un cuestionario de 14 reactivos con escala tipo Likert basado en Guízar (1998), pero modificado para efecto de dicha investigación (apéndice 1). La validez fue determinada por el juicio de 2 expertos y para la confiabilidad se aplicó a tres directivos, tres gerentes, tres supervisores y cinco operarios a manera de piloto. Cabe mencionar que el coeficiente alfa de Cronbach general fue de 0.91 para los participantes en general, y que, al calcular las alfas comprobatorias por tipo de participante, todas resultaron superiores a 0.8, por lo que se consideró el instrumento como confiable en lo general y en lo particular. Para dicho estudio, las preguntas se clasificaron según las consideraciones para formar un equipo de alto desempeño de Robbins (2004) que aparecen en la revisión de la literatura y que se han mantenido en literatura más reciente (Robbins y Judge, 2013): habilidades de los miembros (1, 8); asignación de papeles (4); comprometerse con un propósito común (6, 7); establecimiento de metas específicas (5); liderazgo y estructura básicos para propiciar foco y dirección (2, 9, 12); sistemas adecuados de evaluación y recompensa del desempeño (13, 14) y desarrollo de alta confianza mutua (3, 10, 11). Mientras menor sea el puntaje, menos evidencia existe de que se necesiten esfuerzos para formar equipos, lo que puede indicar que ya están trabajando como tales. La información se procesó con las utilerías de Excel y del programa SPSS. Los resultados fueron obtenidos por tipo de empresa,

puesto y general, e indican que los factores que más se necesita desarrollar son: (a) la necesidad de formar equipos; (b) la existencia de un sistema adecuado de evaluación y reconocimiento, así como (c) el establecimiento del compromiso de los miembros hacia el equipo, según las evidencias generales presentadas en el trabajo. La más baja es la de asignación de roles o papeles, factor que necesita trabajarse menos que los otros debido a que las empresas participantes tienen estructuras definidas y supervisión adecuada. Conclusiones: Los factores críticos en la formación de equipos de trabajo son los que se citan en la sección 4.5., predominando los problemas relacionados con el liderazgo y con la estructura como los más se evidencian la necesidad de trabajar en equipo. La propensión del hombre a ver problemas estructurales que la mujer percibe como de liderazgo lleva a que aquellas organizaciones con jefes masculinos tiendan al trato hacia el personal y la formación de equipos con base en reglamentos y relaciones formales de la estructura, mientras que las mujeres optan por el liderazgo. También se corroboran los estudios anteriores en cuanto a que los directivos y jefes trabajan bien en equipo, pero que falta integrar al trabajador operativo en equipos mediante una mejor comunicación, confianza, toma de riesgos, estímulos e incentivos para trabajar en equipo más allá de la mera retórica, casos bonitos y buena voluntad. La diferencia por sexo, además de los resultados que son estructurales para el hombre, pero de liderazgo para la mujer, incluyó la consideración del tiempo perdido en juntas ineficaces. Por puesto se halló que, aunque los directivos y jefes trabajan en equipo, los trabajadores operativos están lejos de esto debido a quejas entre el personal, falta de innovación, de comunicación, confianza, reconocimiento y estímulo, por lo que la discrepancia entre jefes y trabajadores es evidente y requiere la orientación hacia la formación de equipos de trabajo.

De la Peña (2014) realizó la investigación que tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre los valores laborales y el trabajo en equipo en colaboradores de la empresa

Construfácil, ubicada en Coatepeque, México. Entre los resultados se encontró que sí existe una correlación entre los valores laborales y trabajo en equipo, debido que van enlazados para formar un mejor desarrollo administrativo y lograr el compromiso de los objetivos de los colaboradores y motivar la integración lo cual hace una mejor productividad. Por otro lado, aunque los trabajadores sí conocen los valores laborales para trabajar en equipo, existen diferencias de clases sociales, salarios y nivel académico, no se lleva a la práctica de acuerdo a lo que describen los teóricos del trabajo en equipo, lo que provoca la falta de colaboración y la deficiente atención al cliente.

Paredes (2013) en esta investigación se pretendió dar respuesta a la pregunta: ¿Existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la Universidad de Morelos, Nuevo León-México? La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 334 empleados, de los cuales se tomó una muestra de 211. Para la recolección de los datos se elaboraron dos instrumentos: el primero dirigido a medir la cohesión de equipos de trabajo y el segundo enfocado a medir el clima laboral percibido, conformados por 20 ítems cada uno. Como resultado se observó que existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo (CET) y la variable clima laboral (CL). Al correr la prueba estadística se encontró un valor  $r$  de .803 y un nivel de significación  $p$  de .000. Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo (CET) y la variable clima laboral (CL). El estudio también mostró una percepción en grado buena de la cohesión de equipos de trabajo según los niveles utilizados en la escala de Likert y en grado bueno la calidad del clima laboral percibido según los niveles utilizados en la escala Likert.

Bayona y Heredia (2012) realizaron un meta análisis con el objetivo del trabajo es evaluar cómo ha sido empleado el concepto de equipo de trabajo en las investigaciones realizadas en contextos organizacionales entre el 2000 y el 2010. se realizó una búsqueda bibliográfica en diferentes bases de datos: APA PsycNET, Taylor y Francis, SAGE, Science Direct, Academic Search Complete, Business Source Complete, Psychology Journals (ProQuest), ERIC, Emerald, Wiley InterScience y ABI/Inform. Los artículos incluidos en la revisión debían cumplir los siguientes requisitos: (a) incluir dentro de las palabras clave, abstract o título del estudio: effectiveness (efectividad) y work teams o work groups (equipos de trabajo), (b) tener fecha de publicación entre enero de 2000 y abril de 2010, (c) reportar resultados de investigaciones empíricas, por lo que se descartaron análisis conceptuales, meta-análisis o revisiones, (d) utilizar como muestra equipos reales localizados en organizaciones, con lo cual se descartaron investigaciones en ambientes de laboratorio o con equipos formados por estudiantes, (e) hacer referencia a equipos de trabajo o de proyecto, se descartaron aquellos trabajos que se concentraran en equipos gerenciales. La búsqueda inicial con el criterio (a) arrojó 73 artículos, pero al aplicar los criterios (b), (c), (d) y (e), el resultado final fueron 29 artículos. Con el objetivo de confirmar la confiabilidad de esta clasificación, se comparó la clasificación de cada uno de los autores en los criterios de selección (b), (c), (d) y (e). El porcentaje de acuerdo en los criterios (b), (c) y (d) fue del 100%, para el criterio (e) fue del 94%. Las diferencias fueron revisadas por los autores en conjunto para asegurar que sólo la información adecuadamente codificada se incluyera en el análisis. Se realizó una revisión de la literatura especializada en la que se encontró que las unidades de análisis de las investigaciones (equipos) no son construidas adecuadamente ya que no se siguen límites claros en el número de integrantes, cantidad de tiempo de interacción de estos, y características propias de las organizaciones estudiadas; además, se encontró que la efectividad de



los equipos se concentra especialmente en la productividad, más no en variables de tipo grupal o individual. El tratamiento del concepto de efectividad en las investigaciones sobre equipos de trabajo durante el período 2000-2010 se ha dirigido principalmente a la solución de problemas prácticos. El uso de equipos de trabajo en los artículos analizados se acoge más a la disponibilidad de este tipo de unidades en las organizaciones que al riguroso muestreo de características propias de los equipos de trabajo. Teniendo en cuenta los datos ofrecidos por la presente revisión se concluye que la gran varianza en el criterio de selección de equipos para las investigaciones puede ser un factor crítico que explica la heterogeneidad de los resultados obtenidos en las revisiones sobre efectividad en equipos de trabajo.

### ***1.2.2. Antecedentes Nacionales***

Morales (2019) realizó una investigación de tipo descriptivo comparativa, que tuvo como objetivos: Determinar los niveles de trabajo en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajino Moto - Lima Metropolitana, 2016 y establecer la asociación y comparación del trabajo en equipo, en función de la edad, género, años de servicio, nivel laboral, área laboral y condición laboral. Se aplicó la escala de trabajo de equipo de Díaz L. (2014) a una muestra de 243 colaboradores internos y los datos se procesaron a través del paquete estadístico SPSS versión 22.0 en español, llegándose a las siguientes conclusiones: 1. La escala de trabajo en equipo, presenta validez de constructo y la confiabilidad en la obtención de los datos para la presente investigación. 2. En los niveles de trabajo en equipo el 2.9% el nivel deficiente; el 49% presenta un nivel bajo; el 35.4% presenta un nivel moderado; el 6.2% presenta un nivel alto; el 6.6% presenta un nivel óptimo. Resumiendo, el 51.9% tiene un nivel inferior al promedio. El 35.4% presenta un nivel Moderado y el 12.8% presenta un nivel superior al promedio. En las dimensiones actitud positiva (30.9%) y motivación (31.3%) presentan un nivel deficiente en comparación con las demás

dimensiones. En general, un aproximado del 50% está catalogados en los niveles inferiores al promedio en todas las dimensiones de la escala de trabajo en equipo. 3. Existe relación positiva, alta y muy significativa entre las dimensiones de trabajo en equipo con rangos de  $\rho = 0.820$  a una  $\rho = 0.835$ . Así mismo, existe asociación significativa de los niveles de trabajo en equipo en función del sexo, edad, nivel laboral, área laboral y años de servicio. 4. Existen diferencias estadísticas muy significativas de los promedios de trabajo de equipo en función de la edad, género, años de servicio, nivel laboral, área laboral y condición laboral.

Fuentes y González (2018) realizaron una investigación con el objetivo de proponer acciones de comunicación organizacional logrando una ventaja competitiva en King Kong Lambayeque Fábrica de Dulces S.C.R.L, Chiclayo 2017. El estudio se basó en el método deductivo, con un enfoque de manera cuantitativo, a su vez descriptiva y con un diseño no experimental, teniendo una población de 40 colaboradores. El instrumento empleado fue un cuestionario tipo Likert, y el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS. Entre los resultados más importante es que están presentando debilidad en los tipos de comunicación ente el personal que labran en ella y que hace falta de estrategias que ayuden a solucionar esta falla. El estudio concluye que con la implementación de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional se podrán mejorar los propósitos de cada uno de los departamentos de la compañía y así mejorar su relación entre sí.

Escalante (2018) desarrolló una investigación enmarcada en el tema de la comunicación organizacional y la administración de equipos de trabajo de la empresa Fractalía Perú S.A, Lima - 2018, teniendo como finalidad establecer la interrelación de la comunicación organizacional y la administración de equipos de trabajo en la empresa Fractalía, La metodología se basó en el método hipotético y a su vez deductivo, de forma descriptiva y se apoyó en el estudio correlacional y se

empleó un diseño no experimental. Se consideró una población de 150 trabajadores, donde se tomó una muestra de 109 aplicándole el cuestionario con una escala de Likert, obteniendo que si hay correspondencia entre la comunicación organizacional y la administración de equipos de trabajo de la compañía estudiada.

Miranda (2018) desarrolló una investigación que tuvo como título el trabajo en equipo y comunicación organizacional interna en el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima 2018, se fundamentó en estudio cuantitativo, que contó con diseño causal, que se apoyó en el método hipotético y también el método deductivo, que se apoyó con un nivel correlacional, se contó con 409 profesores y la muestra quedó conformada por 216 profesores; obteniendo que el trabajo en equipo y la comunicación organizacional interna si tienen influencia en el compromiso organizacional de los profesores. La conclusión más importante que se encontró fue que los niveles de comunicación en los colaboradores de la universidad son buenos ya que se apoya al desarrollo de las actividades tanto administrativas y de docencia demostrando que si hay influencia entre las variables estudiadas.

Saldaña (2017) estableció un estudio que buscó determinar las características que presenta la comunicación organizacional en los egresados de la carrera profesional de administración de la Universidad Científica del Perú, período 2014-2016. La investigación se orientó a lo cuantitativo, con un diseño no experimental. La población fue de 58 colaboradores. Los resultados que se encontraron fue que el tipo de lenguaje que empleaban los jefes para ordenar algo es regular, ya que no existe mucha confianza y comunicación entre ellos, pero si existe un porcentaje alto de que si se practica una mejor comunicación entre compañeros de oficina.

Miranda y Pastor (2015) investigó sobre la comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque. La investigación fue

descriptiva - correlacional con un diseño de corte transversal teniendo una muestra de 152 trabajadores entre hombres y mujeres. Los instrumentos empleados fueron la escala de comunicación organizacional (ECO) y la escala de clima social en el Trabajo Moss y Trickett. Los resultados indicaron que existe una relación significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad, así como no relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad.

Ardiles (2014) realizó una investigación descriptiva comparativa correlacional que tuvo como objetivo general establecer correlaciones y diferencias entre el liderazgo y trabajo en equipo en función del sexo, de la empresa a la que pertenecen y edades. Se aplicaron las escalas de liderazgo y de trabajo de equipo a 400 trabajadores de 04 empresas de Lima Metropolitana, Perú. Los resultados se procesaron a través del SPSS, llegando a la conclusión de que, respecto a los niveles de la escala general de trabajo de equipo, el 15% está catalogado en el nivel inferior, el 69.8% está en el nivel superior y el 15.3% en el nivel óptimo. Además, en todas las dimensiones existe entre un 24% y 27% de trabajadores que presentan niveles inferiores al promedio.

Por otro lado, al establecer la relación de trabajo de equipo con liderazgo se encuentra una moderada correlación positiva y muy significativa ( $r = .466^*$ ). Asimismo, el trabajo de equipo se relaciona moderadamente y de manera altamente significativa con las dimensiones racional ( $r = .478^{**}$ ) y emotivo libre ( $r = .450^{**}$ ) del liderazgo.

Al establecer las diferencias de medias del liderazgo y trabajo de equipo, se estableció que existen diferencias estadísticas significativas a favor de las mujeres sobre los varones, y diferencias muy significativas por empresas a las que pertenecen y por edades.

Roca (2012), realizó un estudio sobre: relación entre la comunicación interna y cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal

de Huamanga. El tipo de investigación fue descriptiva - correlacional con un diseño no experimental de corte transversal.

La muestra estuvo formada por 100 docentes y 240 estudiantes. Se usaron las escalas de cultura organizacional y comunicación interna, ambos instrumentos fueron elaborados por la autora de la tesis. Los resultados mostraron que el 59% de docentes señalaron que la comunicación interna es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable con 58%, concluyendo que si existe correlación entre las dos variables utilizadas.

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo General***

Determinar los niveles del trabajo en equipo y la comunicación organizacional en los trabajadores de una empresa de bebidas no alcohólicas del distrito del Rímac 2018 y sus relaciones – comparaciones según el sexo, áreas laborales y nivel laboral.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

- Hallar las medidas psicométricas (Validez de constructo y confiabilidad), de los instrumentos de obtención de datos: Trabajo en equipo y Comunicación Organizacional.
- Describir los niveles del trabajo en equipo y de sus dimensiones en los trabajadores de una empresa de bebidas no alcohólicas del distrito del Rímac 2018
- Realizar el perfil de los promedios del trabajo en equipo y de sus dimensiones en los trabajadores de una empresa de bebidas no alcohólicas del distrito del Rímac 2018
- Describir los niveles de la comunicación organizacional en los trabajadores de una empresa de bebidas no alcohólicas del distrito del Rímac 2018.

- Realizar el perfil de los promedios de la comunicación organizacional en los trabajadores de una empresa de bebidas no alcohólicas del distrito del Rímac 2018
- Hallar la relación entre el trabajo en equipo con la comunicación organizacional en los trabajadores de una empresa de bebidas no alcohólicas del distrito del Rímac 2018
- Comparar los promedios del trabajo en equipo y dimensiones en los trabajadores de una empresa de bebidas no alcohólicas del distrito del Rímac 2018, según el sexo, áreas laborales y nivel laboral.
- Comparar los promedios de comunicación organizacional y sus dimensiones en los trabajadores de una empresa de bebidas no alcohólicas del distrito del Rímac 2018, según el sexo, áreas laborales y nivel laboral.

#### **1.4. Justificación**

Por la carencia de instrumentos debidamente estandarizados en nuestro medio y de trabajos de investigación con muestra en empresas comercializadoras. La empresa no tiene un perfil de trabajo en equipo y comunicación organizacional de sus empleados. La dirección de capital humano tiene que tomar decisiones respecto a la capacitación de los colaboradores y para ello necesita tener un perfil de los empleados respecto a dichas variables.

#### **1.5. Hipótesis**

##### ***1.5.1. Hipótesis específicas***

###### **a. Hipótesis 1**

- Ho: No existe asociación estadística entre la variable trabajo en equipo y la variable comunicación organizacional.
- Hi: Existe asociación estadística entre la variable trabajo en equipo y la variable comunicación organizacional.

**b. Hipótesis 2**

- Ho: No hay diferencias de medias de la variable trabajo en equipo y sus dimensiones según sexo, área laboral y nivel laboral.
- Hi: Existe diferencias significativas en los promedios de trabajo en equipo y sus dimensiones según sexo, área laboral y nivel laboral.

**c. Hipótesis 3**

- Ho: No hay diferencias de medias de la variable comunicación organizacional y sus dimensiones según sexo, área laboral y nivel laboral.
- Hi: Existe diferencias estadísticas significativas en los promedios de comunicación organizacional y sus dimensiones según sexo, área laboral y nivel laboral.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Trabajo en equipo

#### 2.1.1. Generalidades sobre grupo y equipo

a. **Grupos:** Furnham (2001) señalaba la importancia de contar con una estructura relativamente estable denominada grupo, donde las reglas y funciones perduren a lo largo del tiempo y en situaciones estables, así como que los miembros se reconozcan abiertamente como parte del grupo.

Para Robbins y Judge (2013), un grupo es un conjunto de dos o más individuos que se relacionan, que son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos. Según Hellriegel y Slocum (2004) quienes afirmaban que un grupo es cualquier cantidad de personas que comparten metas y se comunican frecuentemente entre sí durante cierto período. Así mismo, Barroso (2014) manifestaba que los puntos comunes entre ambas definiciones es que debe haber más de una persona, que se coordinen entre sí y que haya un objetivo en común.

Las razones por las que los esfuerzos de algunos grupos son más eficaces y eficientes que los de otros son complejas y abarcan variables como la capacidad de cada uno de los integrantes, la intensidad de los conflictos, las presiones internas para que los miembros acaten las normas, los estímulos, la orientación a la innovación y al aprovechamiento responsable de los recursos (Barroso, 2007; Robbins y Judge, 2013).

Todos los grupos están influenciados por las reglas de la organización a la que pertenecen, ya que son un subsistema (grupo) inserto en un sistema mayor (organización o empresa, por ejemplo). Estas condiciones externas incluyen la estrategia general de la organización, sus estructuras de autoridad, regulaciones formales, recursos, procesos de selección de trabajadores, evaluación del desempeño y sistemas de remuneración, cultura y entorno físico (Barroso, 2014).



Por otro lado, Barroso (2014) manifestaba que, por la naturaleza gregaria del ser humano, la formación de grupos es inevitable. Esto supone que cuando las personas interactúan surgen varios tipos de grupos definibles, por lo que es responsabilidad del administrador (el gerente o el de una fábrica, por ejemplo) aprovechar la existencia de grupos en su empresa tratando de conseguir interacción entre los miembros. No hay una razón exclusiva para que los individuos se reúnan en grupos, por lo que es habitual que una misma persona pertenezca a varios grupos a la vez. Sin embargo, entre las razones más importantes, Robbins y Judge (2013) citan las de seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas.

**b. Equipo:** Un equipo es un número relativamente pequeño de individuos con competencias complementarias (conocimientos, habilidades y actitudes), comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables (Hellriegel y Slocum, 2004).

Puede concebirse el equipo como un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con competencias específicas, para cumplir con una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, siendo un número reducido de miembros comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo, planeación común y responsabilidad compartida (Huerta y Rodríguez, 2006).

Barroso (2014) especificaba que “La esencia de cualquier equipo es un compromiso compartido por los integrantes en el desempeño colectivo y la clave radica en que las metas no se logran sin la cooperación y la interacción de los integrantes del equipo” (p. 4).

**c. Diferencias entre grupo y equipo:** Según Münch, (2005) la diferencia entre grupos y equipos es la armonía, es decir, trabajar coordinados, comprometidos, con un buen ambiente y generar sinergia positiva, lo que implica un adecuado liderazgo, estructura de tareas definida, manejo funcional del conflicto, uso adecuado del poder, estímulos, toma de riesgos que permitan

la innovación, así como el correcto aprovechamiento de los recursos disponibles. Entonces, puede decirse que todos los equipos son grupos, pero que no todos los grupos son equipos. Se requiere que los miembros integren sus esfuerzos y que la empresa proporcione lo necesario para que dichos equipos se formen y sean altamente productivos. El liderazgo juega un papel crucial en las organizaciones y es fundamental en la formación de grupos y equipos de trabajo.

Para Barroso (2007), “un grupo son dos o más personas trabajando para un objetivo común, pero un equipo es dos o más personas trabajando en armonía para un objetivo común” (p. 4).

Robbins (1994) diferencia el grupo y el equipo de trabajo:

- *Grupo*: consta de dos o más personas que se reúnen para alcanzar ciertos objetivos, comparten información, pero no necesitan participar en una tarea colectiva que requiera un esfuerzo común. En definitiva, su funcionamiento se basa en la suma de las aportaciones individuales, pero no existe una sinergia que genere un grado de desempeño mayor al que resulta de la suma de las aportaciones.
- *Equipo*: existe una sinergia positiva mediante un esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales producen un desempeño mayor que las aportaciones individuales. Así pues, nace el equipo de trabajo que está constituido por un número de personas con habilidades complementarias que se han comprometido con un propósito común, con unos objetivos de actuación.

Bautista et al. (2008, p. 15) plantean algunas diferencias entre grupo y equipo de trabajo en la siguiente tabla:

**Tabla 1***Diferencias entre grupo y equipo de trabajo*

<b>Grupo</b>	<b>Equipo de trabajo</b>
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su construcción no se orienta al logro de resultados medibles.	Se constituye para el logro de resultados medibles.
La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismo y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.	Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no.	La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En	La especialización individual y la co-especialización en equipos es un factor clave

---

determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.	para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
En algunos casos tienen un coordinador.	Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados autodirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director, etc.
Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente. Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.	Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles. Estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso “de asunción y adjudicación de roles”.	El protagonismo es el resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operativa del grupo.	La competencia es fomentar en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como “ser competente” y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar y perder.

---

---

Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo.	En algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.
---	---

---

### **2.1.2. Definición del trabajo en equipo**

**A. Conceptualización:** Groba (1980), quien estima que el trabajo en equipo, es una reunión espontánea y relativamente estable o permanente, compuesta por un número reducido de individuos, que tienen una interacción frecuente, cara a cara, intereses comunes a todos sus miembros y que reconoce un liderazgo.

Müller (1984) sostenía que el equipo de trabajo es un conjunto de personas que comparten normas, presentan relaciones estructurales (roles) y dinámicas (conflictos e inter relaciones), en procura de objetivos comunes.

Zubizarreta (1986) mencionaba que “el mejor trabajo es el que se realiza en equipo, liberado cada uno de la angustia, del orgullo, de la soledad y sacando partido del trabajo de los demás” (p. 17).

El tema de los equipos de trabajo es una de las áreas más fecundas de la investigación en los estudios organizacionales. A lo largo de los años se han propuesto una gran cantidad de definiciones sobre los equipos de trabajo, por ejemplo, Hackman (1987) los define como “unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membrecía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización” (p. 322).

Sundstrome et al. (1990) definieron los equipos de trabajo como “pequeños grupos de individuos interdependientes que comparten la responsabilidad de los resultados de sus organizaciones” (p. 120).

Salas et al. (1992) los definen como “Una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo” (p. 4).

Tannenbaurn et al. (1992) consideran que “Equipo es un conjunto característico de dos personas o más que interaccionan de un modo dinámico, interdependiente y adaptativo respecto a una meta, objetivo o misión, donde cada uno tiene roles o funciones específicas para ejecutar” (p. 196).

Para García y otros (1993):

Un equipo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Comprendido por un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con unos procedimientos y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto y confianza (p. 70).

En el contexto de las pequeñas empresas de base tecnológica (EBT), el trabajo en equipo es particularmente relevante porque el ambiente complejo y dinámico en que operan, demanda que las personas combinen sus habilidades en equipos para superar los desafíos diarios (Mintzberg, 1992; Gartner, 1985; Cooper y Bruno, 1977).

Katzenbach y Smith (1993) el equipo es un “conjunto de personas que interactúan regularmente para lograr un fin común” (p. 39).

Katzenbach y Smith (1993) consideran que al equipo de trabajo como un “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida” (p. 84).

Milkovich y Boudreau (1994) define el equipo de trabajo como un conjunto de dos o más personas que están en una inter dependencia mutua para el cumplimiento de un propósito y que se comunican e interactúan entre sí de una forma más o menos continúa.

Para Cohen y Bailey (1997) se trata de aquel “conjunto de individuos con tareas interdependientes, que comparte la responsabilidad sobre los resultados, se percibe y es percibido como una entidad social intacta integrada en uno o más sistemas sociales, y gestiona sus relaciones a través de las fronteras organizacionales” (p. 241).

Muelle et al. (2000) sugieren que sean definidos como: “un grupo de empleados, normalmente entre tres y quince miembros, que se reúnen con cierta regularidad para trabajar de forma interdependiente en la consecución de una tarea específica” (p. 1398).

El estudiar pequeñas empresas de base tecnológica, se señala la importancia de desarrollar una cultura que incorpore trabajo en equipo, empowerment y la participación en el proceso decisorio (Luthans y Riolli-Saltzman, 2001).

Dubrin (2002) considera que el equipo “es un tipo especial de grupo. Sus miembros tienen habilidades que se complementan y están dedicados a un propósito común, a un conjunto de metas de desempeño” (p. 184).

Reis (2005) señala que para que el trabajo en equipo pueda presentar los resultados esperados por las organizaciones y por los propios miembros del equipo, es importante que existan algunas características de contexto.

Según Ceneval (2006) es la resultante de integrar ayuda a terceros, intercambio de información, integración al logro de objetivos grupales, fomento de la colaboración en el equipo, mantenimiento de la armonía en el equipo, cohesión y espíritu de grupo.

Según Fainstein y Sánchez (2006), trabajar en equipo implicaría “una variación cualitativa en la producción del grupo, que pasa a constituirse como equipo al dejar de ser la mera agregación de las producciones individuales de sus integrantes” (p. 5).

Kozlowski y Ilgen (2006) ofrecen una definición más robusta que supone:

a) Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional (p. 79).

Para Bautista et al. (2008), el equipo:

Es un número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables. El trabajo en equipo puede definirse como: “Consecución de una actividad u objetivo proporcionados por diferentes personas”. Es decir, es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre las personas (p. 17).

Para Robbins y Judge (2008); Katzenbach y Smith (1993), el trabajo en equipo tiene lugar cuando los esfuerzos de los miembros generan resultados que van más allá de la suma de los aportes individuales.

Según Cohen y Bailey (1997); Delgado et al. (2008); Guzzo y Dickson (1996); Jackson et al. (2003), citados en Bayona y Heredia (2012):

Las revisiones que hasta el momento se han llevado a cabo sobre la efectividad de los equipos de trabajo, se han concentrado en criterios propios de la dinámica organizacional,



dejando de lado la propia naturaleza social de los equipos (Cohen y Bailey, 1997; Delgado et al., 2008; Guzzo y Dickson, 1996; Jackson et al. 2003).

Bayona y Cruz (2012), definen un equipo de trabajo como la agrupación de dos o más personas que interactúan en forma dinámica (cara a cara o virtual), interdependiente y adaptativa, en el que cada integrante tiene un rol específico y comparten la responsabilidad de sus resultados en un ámbito organizacional.

De la Cruz (2010) diferenciaba el equipo de trabajo individual del trabajo en equipo de la siguiente manera:

Equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas (p. 16).

De la Cruz (2010) considera al equipo de trabajo como:

Un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común, con tareas discutidas y acordadas, con indicadores de desempeño, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables (p. 17).

Rivas (2010) plantea que el trabajo en equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, y que para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Además, señala que necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada, que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. 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.

Según Guzzo y Dickson (1996), citados en Bayona y Heredia (2012), “la denominación de equipos de trabajo, es el concepto que con más frecuencia se utiliza dentro de la literatura enmarcada en contextos organizacionales” (p. 123).

Para Bayona y Heredia (2012) “el hecho de construir adecuadamente un equipo de trabajo no es sólo un aspecto que afecta a la organización, sino el propio desempeño de los equipos y la organización” (p. 124).

Desafortunadamente, como menciona Franco (2001), los gerentes no conocen necesariamente los factores que afectan la efectividad de los equipos de trabajo. Stevens y Campion (1994) mencionan que un adecuado establecimiento de las competencias de los equipos de trabajo es esencial para el adecuado funcionamiento de los procesos de gestión humana (por ejemplo, una adecuada evaluación de desempeño debe construir a partir de indicadores objetivos y específicos de desempeño). La importancia que tienen los aspectos estructurales de los equipos es que pueden ser manipulados fácilmente por los gerentes para crear condiciones que faciliten un desempeño exitoso (Cohen y Bailey, 1997). Características como la composición del equipo, el diseño de la tarea, la heterogeneidad de los miembros o el contexto organizacional, afectan la efectividad de los equipos (Stewart, 2006).

Según Barroso (2014) “cada vez es más evidente la necesidad de trabajar en equipo para casi para cualquier actividad que se emprenda, ya que los individuos juntos tienen la capacidad para producir más y de manera más rápida” (p.2).

El trabajo en grupo implica sólo suma de esfuerzos y en ocasiones los resultados que se obtienen no son los que se esperan (Robbins y Judge, 2013; Barroso y Anaya, 2007).

Para Barroso (2014) el reto es:

Lograr que los grupos se conviertan en equipos, en donde los esfuerzos se integren y generen sinergia positiva, transitando de una situación de autoridad-obediencia y estructuras jerárquicas, al trabajo en equipos auto dirigidos, como ha sucedido en diversos países desarrollados como Suecia y Finlandia. Además, el trabajo en equipo aumenta las competencias, reduce la tensión y el estrés en el trabajo, además de que ayuda a desarrollar la autodisciplina y el autoconcepto (p. 2).

Manifestaba Barroso (2014) que no basta con trabajar en grupos, puesto que:

Éstos deben evolucionar a equipos y aprovechar las competencias que cada integrante tiene: conocimientos, habilidades y actitudes. Sin embargo, aunque precisamente se habla de equipos y de la necesidad de formarlos, no siempre se logran los resultados esperados en cuanto a incrementar la productividad y mejorar las relaciones entre los miembros de la organización, lo que puede resultar en desempeño pobre, pérdida de utilidades y de confianza en el trabajo en equipo por parte de los jefes y de los trabajadores (p.2).

**B. Características y propiedades fundamentales del trabajo en equipo:** Johnson y Johnson (1986) destacan las aptitudes que se desarrollan en el aprendizaje cooperativo, resaltando la eficiencia en el desempeño. Los miembros del equipo deben estar convencidos de la idea de que el equipo de trabajo si es realmente eficiente consigue siempre mejores resultados, que individuos que trabajan aisladamente.

López (1996) plantea que la base del trabajo en equipo es la confianza; Asimismo, López (1996) mencionaba que el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, que es esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

Johnson et al. (1999) definen la interdependencia positiva como algo muy importante donde los miembros del equipo sean independientes, es decir, que cada uno necesite de la experiencia, habilidad y entrega de los demás para lograr objetivos mutuos.

El proceso de surgimiento o emersión del consenso estratégico referían Moreira y Puente-Palacios (2014), quienes lo describen como una cognición (conocimiento o saber sobre algo) que se origina en los individuos, miembros del equipo, a partir de relaciones de interacción interpersonal generan algo nuevo, que es compartido por los miembros, y da lugar a un fenómeno eminentemente colectivo. El consenso estratégico, es un atributo de los equipos de trabajo

Puente et al. (2015) manifestaban que “el acuerdo establecido entre los miembros del equipo acerca de las estrategias de trabajo adoptadas para alcanzar los resultados esperados es un fenómeno conocido en el ámbito de la psicología organizacional como consenso estratégico, cuya manifestación es considerada generalmente como el anticipo de un desempeño eficaz” (p 191).

Para un adecuado trabajo en equipo, es importante el liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia. Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación; la existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño, son otros factores a tomar en cuenta (Rivas, 2010).

Cannon-Bowers y Bowers, (2011) hay diferentes aspectos que son centrales a los equipos de trabajo como son la interdependencia, la responsabilidad compartida, los objetivos compartidos, la especialización de roles y la pertenencia formal a una organización.

McGregor (1960) identificó las características de un equipo de trabajo eficaz, tal como se evidencia en la siguiente tabla:

## **Tabla 2**

### *Características de un equipo de trabajo eficaz*

---

- 1 El “ambiente” tiende a ser informal, cómodo, relajado. No hay tensiones obvias. Es un ambiente de trabajo donde las personas están involucradas e interesadas. No hay señales de aburrimiento.
  - 2 Hay mucha discusión y prácticamente todos participan, pero se mantiene dentro de las tareas del grupo. Si la discusión se sale del tema, alguien la traerá de vuelta en poco tiempo.
  - 3 La tarea o el objetivo del grupo son bien entendidos y aceptado por los miembros. En algún momento habrá discusión libre del objetivo, hasta que se formule de tal modo que los miembros del grupo puedan comprometerse a ello.
  - 4 Los miembros se escuchan unos a otros. La discusión no tiene la calidad de saltar d una idea a otra que no tenga relación con la primera. Cada una de las ideas tiene la oportunidad de ser escuchada. Aparentemente, nadie teme aparecer como tonto al proponer una idea creativa, aunque parezca bastante drástica.
-

---

5 Hay desacuerdo. El grupo se siente cómodo con esto y no da señales de tener que evitar el conflicto o de mantener las cosas en un nivel de dulzura y ligereza. No se reprimen los desacuerdos ni son anulados con una acción prematura del grupo. Se estudian las razones de las objeciones con cuidado y el grupo busca resolverlas en vez de dominar al disidente. Por otra parte, no existe la “tiranía de la minoría”. Los individuos que están en desacuerdo no parecen intentar dominar al grupo o expresar hostilidad. Su desacuerdo es una expresión de auténtica diferencia de opinión y esperan ser escuchados con el fin de encontrar una solución.

En ocasiones hay desacuerdos básicos que no es posible resolver. El grupo encuentra que es posible vivir con éstos, aceptándolos, pero sin permitir que bloqueen sus esfuerzos. En algunas circunstancias, la acción se postergará para permitir que los miembros estudien el problema con mayor profundidad. En otras ocasiones, cuando no es posible resolver el desacuerdo y se hace necesaria la acción, se realizará ésta, pero con cautela y reconociendo que puede reconsiderarse posteriormente.

6 La mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual es evidente que todos, en general, están de acuerdo y dispuestos a adherirse. No obstante, hay poca tendencia a que los individuos que se oponen a la acción mantengan su oposición en privado y así permitan que un aparente consenso oculte el verdadero desacuerdo. La votación formal es mínima, el grupo no acepta que la mayoría sea base adecuada para la acción.

7 La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Hay poca evidencia de ataques personales, ya sea abierta o furtivamente. La crítica tiene un enfoque constructivo orientado a remover un obstáculo al que se enfrenta el grupo y que impide que el trabajo se realice.

---

- 
- 8 Todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos, así como sus ideas sobre el problema y sobre la operación del grupo. Hay poca indecisión y pocas “agendas ocultas”. Todos parecen saber cómo se sienten los demás respecto a cualquier tema que se está discutiendo.
  - 9 Cuando se decide realizar una acción, se hacen asignaciones claras y éstas son aceptadas.
  - 10 El presidente del grupo no lo domina ni tampoco el grupo muestra deferencia hacia él. De hecho, al observar la actividad, está claro que el liderazgo cambia de vez en cuando, dependiendo de las circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos o experiencia, están en posición, en diversos momentos, de actuar como “recurso” para el grupo. Los miembros los utilizan de este modo y ellos ocupan papeles de líderes el tiempo que se les asigne tal posición. Hay poca evidencia de una lucha por el poder mientras opera el grupo. La cuestión no es quién controla, sino cómo llevar a cabo el trabajo.
  - 11 El grupo está consciente de sus propias operaciones. Con frecuencia, se detiene para estudiar cómo lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su operación. El problema puede ser una cuestión de procedimiento o puede tratarse de un individuo cuyo comportamiento está obstaculizando el cumplimiento de los objetivos del grupo. Sea lo que sea, se discute abiertamente hasta encontrar la solución.
- 

Fuente: Tomado de *Características de un equipo de trabajo eficaz*, por Douglas McGregor, 1960, *The Human Side of Enterprise*, pp. 232-235.

Mientras la forma de dirección de Likert se denomina dirección de “grupo participativo”. Likert (1961), citado por Bautista et al. (2008), identificó veinticuatro propiedades y características para el desempeño del grupo ideal, altamente eficaz, de acuerdo con la tabla 3.

**Tabla 3**

*Propiedades y características para el desempeño del grupo ideal, altamente eficaz*

---

- 1 Los miembros tienen habilidades para desempeñar tanto el papel de líder como el de miembro, y para cumplir las funciones requeridas para la interacción de líderes y miembros y de miembros y otros miembros.
  - 2 El grupo ha existido el tiempo suficiente para haber desarrollado una relación de trabajo bien establecida y relajada entre todos los miembros.
  - 3 Los miembros del grupo se sienten atraídos por éste y son leales con sus miembros, incluyendo al líder.
  - 4 Los miembros y los líderes tienen un alto grado de confianza entre ellos.
  - 5 Los valores y metas del grupo constituyen una integración satisfactoria y una expresión de los valores y necesidades relevantes de sus miembros. Ellos han ayudado a conformar esos valores y metas y se sienten satisfechos con ellos.
  - 6 En la medida que los miembros del grupo desempeñen funciones que los unan, buscarán que exista armonía entre los valores y metas de los grupos con los que se relacionan.
  - 7 Cuanto más importante resulte un valor para el grupo, mayor será la probabilidad de que los miembros, de manera individual, lo acepten.
  - 8 Los miembros del grupo se sienten muy motivados a acatar los principales valores y alcanzar las metas importantes para el grupo. Cada uno de los miembros hará lo posible – y en ocasiones aún más – para ayudar a que el grupo logre sus objetivos centrales. Cada uno de los miembros espera que los otros hagan lo mismo.
  - 9 Todas las actividades de interacción, solución de problemas y toma de decisiones del grupo ocurren en un ambiente de apoyo. Las sugerencias, comentarios, ideas, información y
-



---

críticas se presentan con un espíritu de servicio. De modo semejante, estas aportaciones se reciben con el mismo espíritu. Se respeta el punto de vista de los otros, tanto en la forma en que se hacen las aportaciones como en la forma en que se reciben.

- 10 El superior de cada grupo de trabajo ejerce una importante influencia para establecer el tono y el ambiente de ese grupo de trabajo, de acuerdo con sus principios y prácticas de liderazgo. En un grupo altamente eficaz, por consiguiente, el líder se adhiere a esos principios de liderazgo que generan un ambiente de apoyo en el grupo y una relación cooperativa en vez de competitiva entre los miembros.
  - 11 El grupo está ansioso por ayudar a cada miembro para que desarrolle todo su potencial. Por ejemplo, se encarga de que la información técnica pertinente y la capacitación en habilidades interpersonales o de grupo estén a disposición de cada miembro.
  - 12 Cada uno de los miembros acepta de buena gana y sin resentimiento las metas y expectativas que un individuo y el grupo establecen para sí mismo. No hay angustia, temor, ni presión emocional producida por la presión directa por parte del jefe en una situación jerárquica para lograr el mejor desempeño. Parece que los grupos son capaces de establecer metas de alto desempeño para el grupo en su totalidad y para cada miembro. Estas metas son lo suficientemente elevadas como para estimular a cada uno de sus miembros para que haga su mejor esfuerzo, pero no tanto como para crear ansiedad o temor al fracaso. En un grupo eficaz, cada quien puede ejercer suficiente influencia sobre las decisiones del grupo para impedir que se establezcan metas inalcanzables para cualquier miembro, mientras establece elevadas metas para todos. Las metas se adaptan a la capacidad del miembro para actuar.
  - 13 El líder y los miembros están convencidos de que cada uno de ellos puede realizar lo “imposible”. Las expectativas logran que cada uno de los miembros haga su máximo
-

- 
- esfuerzo y aceleran el crecimiento personal. Cuando es necesario, el grupo modera el nivel de expectativa para que el miembro no se sienta frustrado por el fracaso o el rechazo.
- 14 Cuando es necesario o aconsejable, otros miembros del grupo ayudarán a uno para que alcance con éxito las metas que le fueron asignadas. La ayuda mutua es característica de los grupos altamente eficaces.
  - 15 El ambiente de apoyo de los grupos altamente eficaces estimula la creatividad. No se exige conformidad estrecha, como sucede con los grupos que trabajan con líderes autoritarios. Nadie tiene que decirle “sí” al jefe, ni se recompensa a una persona por hacerlo. El grupo da gran valor a los nuevos enfoques creativos, a las soluciones a sus problemas, y a los problemas de la organización de la cual forma parte.
  - 16 El grupo conoce el valor de la conformidad “constructiva” y sabe cuándo debe usarla y para qué fines. Aunque no permite que la conformidad afecte de manera adversa los esfuerzos creativos de sus miembros, sí espera la conformidad en asuntos mecánicos y administrativos para ahorrar tiempo y facilitar las actividades del grupo.
  - 17 Hay una fuerte motivación por parte de cada miembro para comunicar al grupo amplia y francamente toda la información relevante y de valor para la actividad del grupo.
  - 18 Hay una gran motivación en el grupo para utilizar el proceso de comunicación de manera que sirva mejor a los intereses y metas del grupo. Cada cuestión que un miembro considere importante, pero que por algún motivo se ha ignorado, se repetirá hasta que reciba la atención que merece. Los miembros también procuran evitar comunicar información que carece de importancia, con el fin de que el grupo no pierda el tiempo.
  - 19 Así como hay una gran motivación para la comunicación, también hay fuertes motivaciones para recibir comunicaciones. Cada uno de los miembros está realmente interesado en
-

---

cualquier información sobre algún asunto pertinente que pueda proporcionar cualquier miembro del grupo. Esta información es bien recibida y se confía en que se da con honestidad y sinceridad. Los miembros no buscan información “oculta” ni tratan de interpretarla dándole algún sentido contrario a su significado.

- 20 En un grupo altamente eficaz existen firmes motivaciones para intentar ejercer influencia sobre otros miembros y también para aceptar la influencia de ellos. Esto se aplica a todas las actividades del grupo: asuntos técnicos, métodos, problemas organizacionales, relaciones interpersonales y procesos de grupo.
  - 21 Los procesos de grupo en uno altamente eficaz permiten a los miembros ejercer más influencia sobre el líder y también comunicarle más información, incluyendo sugerencias sobre lo que debe hacerse y cómo podría el líder realizar el trabajo mejor de lo que es posible en una relación individual. Al “lanzar la pelota” de un lado a otro entre los miembros, el grupo puede comunicar información al líder, lo cual no se atrevería a hacer una sola persona en forma individual.
  - 22 La habilidad de los miembros de un grupo para ejercer influencia sobre los demás contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del grupo. Las ideas, metas y actitudes no se congelan si los miembros son capaces de ejercer influencia, unos sobre otros, de manera continua.
  - 23 En un grupo altamente eficaz, los miembros se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, porque cada uno de ellos entiende claramente la filosofía de la operación y las metas, y esto ofrece una base sólida para tomar decisiones. Esto desencadena la iniciativa y fomenta la toma de decisiones al mismo tiempo que mantiene un esfuerzo coordinado y directo.
-

---

24 Se selecciona con mucho cuidado al líder del grupo altamente eficaz. Su capacidad para ejercer el liderazgo es tan evidente que probablemente surgiría como líder en cualquier situación sin estructura. Para aumentar la probabilidad de que se elija a alguien con mucha capacidad para el liderazgo, quizá la organización aproveche las nominaciones que haya hecho otra organización y utilice métodos relacionados para la selección de los líderes del grupo.

---

Fuente: Tomado de por Bautista et al., (2008), *Enfermería: ¿trabaja en equipo?*

López (1996) planteaba las siguientes características:

1. Complementariedad: cada integrante tiene un rol que se complementan entre ellos.
2. Comunicación: para una comunicación eficaz debe ser abierta y bidireccional.
3. Confianza: sin la confianza mutua es imposible trabajar en forma integrada y coordinada.
4. Compromiso: porque cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo para el logro de los objetivos.
5. Coordinación: el trabajo en equipo requiere una integración armónica de las actividades que desempeñan los miembros del grupo y coordinación entre ellas.

**C. Las competencias de los miembros en el trabajo de equipos:** Las competencias identificadas como clave para el desempeño de los miembros en un equipo de trabajo son (Nancarrow et al., 2013):

- Identificar un líder que establece la dirección y visión para el equipo, mientras se escucha y proporciona apoyo y supervisión a los miembros del equipo.
- Incorporar un conjunto de valores que proporcionan claridad y dirección para el trabajo del equipo; estos valores deben ser visibles y reconocidos constantemente.

- Demostrar una cultura de equipo y ambiente interdisciplinario de confianza donde se valoran las contribuciones y se fomenta el consenso.
- Asegurar procesos e infraestructura adecuados para garantizar la visión del servicio.
- Proporcionar servicios de calidad centrados en el cliente, con resultados documentados; y utiliza la retroalimentación para mejorar la calidad de la atención.
- Utilizar estrategias de comunicación que promueven la participación al interior del grupo, la toma de decisiones colaborativas y procesos efectivos de trabajo en equipo.
- Proporcionar una planta de personal suficiente para integrar un equipo con combinación adecuada de habilidades, competencias y personalidades para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el funcionamiento.
- Facilitar la contratación de personal que manifiesta competencias interdisciplinarias, incluyendo equipos funcionales, liderazgo colaborativo, comunicación, conocimiento y experiencia profesional suficiente.
- Promover interdependencia respetando funciones y autonomía individual.
- Facilitar el desarrollo personal a través de la adecuada capacitación, recompensas, reconocimiento y oportunidades para el desarrollo profesional.

**D. Factores críticos en el trabajo de equipos:** Barroso (2014) plantea los siguientes factores críticos:

(1) Problemas de liderazgo y dirección; (2) problemas relacionados con la estructura; (3) mal uso del poder; (4) conflictos entre el personal; (5) pérdida de tiempo en reuniones ineficaces; (6) falta de estímulos para motivar el trabajo en equipo, y (7) falta de innovación y deseos de asumir riesgos (p. 9).

Respecto a los Factores críticos de acuerdo al puesto, el factor más crítico que impide formar equipos es, para los directores y gerentes, el inadecuado uso del poder. Otros factores críticos para ambos son los problemas en la estructura y los conflictos entre el personal. Para los directivos hay dos adicionales: la pérdida de tiempo en juntas ineficaces y la falta de estímulos para motivar al personal a trabajar en equipo. En el caso de los gerentes, un factor crítico que denota evidencia de que es necesario formar equipos es la falta de innovación y el deseo de asumir riesgos. Por su parte, los mandos medios apuntan a problemas de liderazgo y a la falta de estímulos como los factores más críticos, mientras que para los trabajadores operativos dichos factores son el mal uso del poder por parte de los jefes, así como los conflictos entre el personal.

Es importante tener una estructura relativamente estable, con reglas y funciones que perduren en el tiempo, tal como establece Furnham (2001), por lo que la falta de esto se vuelve un factor crítico para problemas de trabajo en grupo y, por consiguiente, en equipo, como se aprecia especialmente para los resultados generales y los obtenidos según sexo. Robbins y Judge (2013) enfatizan la importancia de la seguridad, poder y consecución de metas, que también resultaron entre los factores críticos del estudio. Para Hellriegel y Slocum (2004), así como para Barroso (2007), para lograr el compromiso compartido se necesita colaboración, interacción y liderazgo.

Los resultados de Barroso y Anaya (2007) corroboran en cuanto a que se requiere formar equipos, que es necesario un sistema adecuado de evaluación y reconocimiento, así como el establecimiento del compromiso de los miembros en el equipo. En relación a la estructura es lo que menos presenta evidencia de problemas, lo cual es usual en empresas manufactureras debido a sus planes de trabajo y organización, resulta ser uno de los factores críticos que inciden en la necesidad de trabajar en equipo.

Según Barroso (2014) en las relaciones entre puestos:

Predominan el poder, la solución de conflictos, la toma de riesgos, la estructura y en menor medida, aunque solamente para los mandos medios (quienes están en contacto directo con los trabajadores), interviene el liderazgo. Entonces, desde el punto de vista personal, todo es liderazgo y estructura, pero entre puestos es básicamente uso del poder, estructura y manejo del conflicto. Se habría esperado que también el liderazgo surgiera como el principal factor para el adecuado funcionamiento de los equipos, pero tal parece que el puesto se sobrepone a la persona, lo cual puede sugerir la prevalencia del papel de jefe sobre el de líder en las empresas, aunque el liderazgo es factor más crítico que el poder. Entonces, las variaciones en el liderazgo y la estructura son determinantes para trabajar en equipos y ser productivos, o simplemente trabajar como grupo y no aprovechar los beneficios (p. 12).

**E. Importancia del consenso estratégico en el trabajo de equipo:** manifestaban Moreira et al. (2015) que:

La importancia de constatar la asociación entre consenso estratégico y desempeño es más obvia si se recuerda que cada día es mayor el número de organizaciones diversas que se organizan en torno a equipos. Su implementación se justifica por la creciente complejidad del mundo de trabajo que genera un sin número de desafíos, muchos de los cuales difícilmente pueden ser enfrentados a partir de estructuras basadas en el desempeño individual. Los equipos deben desarrollar la capacidad de actuar de manera coordinada, sincronizada, permitiendo la manifestación del potencial de sus miembros. Por lo tanto, esa modalidad de trabajo presupone la existencia de acuerdos entre los integrantes en cuanto a las tareas a ser realizadas y a la forma más eficaz de alcanzar las metas (p. 191).

Mahto y Davis (2012), quienes afirman que para el éxito organizacional es de gran importancia que los empleados del nivel operacional estén conscientes, no solo de las metas empresariales establecidas, sino también de los medios trazados para alcanzarlas. Más aun, esos autores defienden que la falta de concordancia entre los trabajadores de ese nivel puede poner en riesgo el alcance de las metas organizacionales.

También se ha verificado que la presencia del consenso lleva a los miembros del equipo a dejar de lado sus preferencias individuales y a adherirse a reglas de trabajo y caminos previamente establecidos por su grupo (Kellermanns et al., 2011).

**F. Clima laboral y cohesión en el desarrollo del equipo de trabajo:** Refería Paredes (2013):

Actualmente ante la diversidad de cambios constantes que enfrenta el mundo de los negocios, las organizaciones requieren personal altamente comprometido, sin embargo, entender la vida de los trabajadores en sus centros laborales cada vez es más complejo. El clima laboral juega un papel fundamental para evaluar las relaciones personales de los individuos dentro de sus departamentos. Por otro lado, la cohesión es esencial para el desarrollo de un grupo. Un grupo alcanza lo que se propone cuando está cohesionado; de allí que la unidad de esfuerzos y objetivos comunes lo fortifica, de esta manera impacta en el clima laboral cuya respuesta se percibe al facilitar sus logros y llevarlo a altos niveles de desarrollo y alcance de esta (p. 41).

Balaguer et al. (2004), proponían que la variable que ayuda a entender la dinámica del grupo y a desarrollar el buen clima en un equipo de trabajo es la cohesión. Mencionan que en los estudios realizados sobre cohesión se ha encontrado que proporciona un mayor aprendizaje, una mayor satisfacción, mayor productividad, mejor comunicación, más sentimientos de seguridad y



mayor adherencia a las actividades del equipo de trabajo. “Mediante la cohesión en los equipos se conseguirá una mejora de sus relaciones interpersonales y un mayor bienestar” (Paredes, 2015).

Daft y Marcic (2006), destacan que el resultado de la cohesión incide en el espíritu de grupo y la productividad. En general el primero es mayor en los equipos cohesivos por una mayor comunicación entre sus integrantes, un ambiente amistoso, la adhesión debido al compromiso con el equipo, a la lealtad y a la participación en las decisiones y actividades comunes. Una gran cohesión casi siempre tiene efectos positivos en la satisfacción y en el espíritu de grupo.

Weinberg y Gould (2010), mencionan que la cohesión puede crear un ambiente propicio, propio para interrelaciones positivas entre los miembros del grupo. Esto implica comprender la experiencia de cada trabajador en el equipo dentro de la organización y descubrir la forma en que pueden comprometerse personalmente con el equipo, sentirse satisfechos con sus aportes y responsabilizarse por la cohesión y el éxito colectivos.

Urcola (2008), menciona que en los últimos veinticinco años el elemento humano se ha convertido en la gran ventaja competitiva. Debido a que las personas y su dirección son el factor diferencial más importante de las empresas y su gestión se ha convertido en el principal factor capaz de generar ventajas competitivas.

**G. Tipos de equipos:** Larson y La Fasto (1989) proponen tres tipos básicos de equipos:

- I. los equipos de resolución de problemas
- II. Los equipos creativos
- III. Los equipos tácticos.

Robbins y Coulter (1989) describen tres tipos de equipos:

3. Equipos de solución de problemas
4. Equipos de trabajo auto dirigidos

## 5. Equipos inter funcionales

**H. La evaluación de resultados: Efectividad, eficacia y eficiencia del trabajo de equipo:** La definición propuesta por Hackman (1987), para quien la efectividad en los equipos de trabajo se obtiene por medio de tres indicadores: los resultados productivos del equipo (cantidad o calidad, velocidad, satisfacción del cliente); el deseo de los miembros de querer trabajar como equipo en futuras tareas; y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del equipo.

Las investigaciones sobre equipos de trabajo tradicionalmente han utilizado varias denominaciones para referirse a los resultados del trabajo de los equipos (e.g. efectividad, ejecución, eficiencia, eficacia, productividad). Concentrarse en la efectividad, pues es el más utilizado dentro de la literatura especializada, tanto en revistas de psicología organizacional, como de administración (Rico et al., 2010).

Las revisiones sobre la efectividad de los equipos de trabajo se han concentrado en el concepto de efectividad, dejando de lado la propia composición de las unidades de análisis, es decir, los equipos de trabajo (Cohen y Bailey, 1997; Delgado et al., 2008; Guzzo y Dickson, 1996; Jackson et al., 2003; Rico et al., 2010). Los resultados de estas revisiones muestran resultados heterogéneos en cuanto a la efectividad de los equipos. Esta heterogeneidad, oscurece el verdadero impacto de una adecuada composición de los equipos de trabajo en la efectividad, ya que en el modelo clásico de efectividad de equipos de trabajo (IPO), los aspectos estructurales o de construcción del equipo de trabajo son los inputs que pueden ser manipulados con mayor facilidad por los gerentes (Stewart, 2006).

Barroso (2014) considera que, en el mundo actual, cada vez más competitivo y un medio ambiente complejo y dinámico, las organizaciones deben ser cada vez más flexibles para adaptarse

a su medio ambiente, sobrevivir y desarrollarse. Asimismo, Barroso (2007) menciona que la fuente de ventaja competitiva es el personal comprometido y que pueda trabajar en equipo, “de manera que los esfuerzos de sus miembros se integren y generen sinergia positiva, aumentando la productividad, la satisfacción de los integrantes y el bienestar de la sociedad en general” (p. 2).

- **Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (RAE, 2001). “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).
- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2001). Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

En términos generales, ambos conceptos son complementarios, su principal diferencia es que la eficacia se centra en el alcance y logro de resultados, mientras la eficiencia en la utilización de recursos (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

#### **Tabla 4**

##### *Diferencias entre eficiencia y eficacia*

<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
<i>Hacer las cosas de manera correcta</i>	<i>Hacer las cosas correctas</i>
<i>Resolver problemas</i>	<i>Alcanzar objetivos</i>
<i>Salvaguardar los recursos</i>	<i>Optimizar la utilización de los recursos</i>
<i>Cumplir tareas y obligaciones</i>	<i>Obtener resultados</i>
<i>Entrenar a los subordinados</i>	<i>Proporcionar eficacia a los subordinados</i>

En la Tabla 5 se presenta definiciones sobre efectividad, eficiencia y eficacia realizada por Cequea en 2012.

**Tabla 5**

*Conceptos de efectividad, eficiencia y eficacia.*

	<b>Definición</b>	<b>Autor</b>
<b><u>Eficiencia</u></b>	Cumplimiento de los objetivos, dando un uso	Aedo (2005);
Del latín <i>efficientia</i> ,	adecuado, racional u óptimo a los recursos.	Gutiérrez (2005)
acción, fuerza, virtud	Relación entre los esfuerzos y los resultados, por	Díez De
de producir. Criterio	lo que se mide dividiendo las salidas entre las	Castro et al.,
económico que	entradas.	(2002)
revela la capacidad	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos	ISO 9000: 2008
administrativa de	utilizados	
producir el máximo	Consecución de metas teniendo en cuenta el	Quijano (2006);
resultado con el	óptimo funcionamiento de la organización.	Álvarez (2001)
mínimo de recurso,	Razón entre la producción real obtenida y la	Sumanth (2004)
energía y tiempo, por	producción estándar esperada.	
lo que es la óptima	Grado en que se cumplen los objetivos, teniendo	Aedo (2005);
utilización de los	en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener	Gutiérrez, 2005
recursos disponibles	en cuenta los costos	
para la obtención de		
resultados deseados		
<b><u>Eficacia</u></b>		Quijano (2006)

---

Del latín <i>efficere</i> que a su vez se deriva del término <i>facere</i> , que significa “hacer o lograr”.	Se refiere a la consecución de metas. Logro de los objetivos  Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.  Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados  Resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad  Grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas.	Díez De Castro et al. (2002)  (ISO 9000: 2008)  Gutiérrez (2005)  Mallo y Merlo (1995)
--	---	--

---

Fuente: Tomado de *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica: aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas*, por Cequea (2012).

Chieh-Peng realizó un estudio sobre la efectividad en los equipos de trabajo. Con base en los resultados de la prueba planteó un modelo, concluyendo que la efectividad de los equipos está influenciada por el intercambio de conocimientos y el compromiso del equipo (Chieh-Peng, 2011).

**I. Principales factores en la productividad del trabajo en equipo y la efectividad:** A partir la revisión de la literatura, diez factores catalogados como principales para el impacto en la productividad del trabajo en equipo y la efectividad. Estos factores son:

Sistemas de recompensa, liderazgo, formación y aprendizaje, metas, desigualdad salarial intra grupos, tamaño del equipo, motivación, modelos de efectividad, mediciones del equipo y tecnologías de información (Tohidi, 2011).

Algunos factores planteados en la literatura son:

- **Tamaño del equipo:** mientras mayor es el rango de integrantes, mayor facilidad para el surgimiento de sub-equipos informales (Bayona y Heredia, 2012). De esta forma, los equipos pequeños trabajan mejor, hay una mejor coordinación, mayor capacidad para compartir información, el apoyo mutuo es más fuerte, y puede haber una mayor optimización de los recursos (Hoegl, 2005).
- **Cantidad de tiempo de interacción:** cantidad de tiempo mínimo durante el cual están juntos los integrantes del equipo (Bayona y Heredia, 2012).
- **Tipo de organización:** integrantes pueden pertenecer a diferentes organizaciones, áreas de trabajo, sectores productivos, carreras profesionales y otros, en los que puede influir la confianza entre los mismos (Bayona y Heredia, 2012).
- **Liderazgo:** se pueden dar diferentes formas de liderazgo, en el que pueden convergen tres aspectos (Yukl, 1994): Importancia de influenciar y motivar, importancia de mantener relaciones efectivas e importancia de tomar decisiones.
- **Comunicación:** ésta puede interferir fuertemente en un equipo de trabajo, debido a que permite recopilar, intercambiar y mejorar la obtención de información y conocimiento, para tomar decisiones en conjunto que beneficie a las partes, y así incentivar el empoderamiento y el seguimiento a las actividades que correspondan (Driedonks et al. 2014).

**J. Prerrogativas del trabajo en equipo:** Las ventajas de trabajar en equipo incluyen el mejoramiento de los productos, incremento en la productividad, menores costos, administración

del talento, flexibilidad para enfrentar los eventos cambiantes, así como un buen medio para democratizar la organización y aumentar la productividad del personal (Barroso, 2007).

Trujillo (1998) menciona que la interacción en equipo propicia las siguientes ventajas según Johnson (1988):

- La interdependencia positiva (cada individuo se preocupa por el desarrollo grupal y por el suyo propio).
- La promoción grupal (tanto la obtención de logros, como el grupo mismo, se encarga de dar realimentación al progreso de cada individuo).
- El incremento de los niveles de autoestima (las habilidades y características de cada elemento del grupo son heterogéneas).
- El incremento de los niveles de seguridad (todos los miembros comparten la responsabilidad)
- El aprender a colaborar (se cambia la competitividad por asegurar el aprendizaje de cada quien)
- El aprender a convivir en grupo (se aprende a asegurar buenas relaciones entre los miembros)
- Se aprende a hacer consenso (las habilidades sociales y el asumir roles de responsabilidad es discutido en grupo)
- El grupo auto reconoce su efectividad (a través de la argumentación y el análisis, el grupo realimenta otros grupos y procesa su propio progreso)
- Se aprende a trabajar sin el control policivo del supervisor o jefe.

Para Gómez y Acosta (2003), las principales ventajas que presenta el trabajo en equipo para las organizaciones sanitarias son las siguientes:

- Aumento de la calidad del trabajo
- Fortalecimiento del espíritu de compromiso con la organización
- Disminución de los gastos de la empresa
- Mayor conocimiento e información
- Aparición de diversos puntos de vista
- Desarrollo de varias formas de abordar los problemas
- Incremento de la productividad a nivel individual y grupal
- Mejoramiento del ambiente de trabajo
- Mejoramiento de la comunicación entre sus miembros;
- División de trabajo más precisa y específica, orientada a las habilidades concretas de cada miembro.
- Mayor compromiso con los objetivos del grupo.
- Satisfacción de la necesidad de afiliación, amistad y relación humana.
- Rapidez y flexibilidad para detectar deficiencias y solucionar problemas.
- Aumento la seguridad personal.
- Favorecimiento de la satisfacción de los empleados.
- Promoción del aprendizaje, la adquisición de habilidades y destrezas para desempeñar más de una tarea.
- Potencia del compromiso con la tarea y con la organización.
- Calidad en los productos y servicios.

Gil y Alcover (2005) describen las siguientes ventajas:

-A nivel individual:

- Se trabaja con menos tensión



- Se comparte la responsabilidad
- Es más gratificante
- Se comparten los premios y reconocimientos
- Puede influirse mejor en los demás
- Se experimenta la sensación de un trabajo bien realizado

-A nivel de la organización:

- Aumenta la calidad del trabajo
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización
- Se reducen los tiempos en las investigaciones
- Disminuyen los costos
- Existe un mayor conocimiento e información
- Surgen nuevas formas de abordar un problema
- Se comprenden mejor las decisiones
- Son más diversos los puntos de vista
- Hay una mayor aceptación de las soluciones

**K. Beneficios de los trabajos de equipo:** Martínez (2003) plantea los siguientes beneficios

de los trabajos de equipos:

- Las decisiones serán mejores
- Habrá más información
- Se aumenta la motivación
- Se hace más estrecha la solidaridad delante de las responsabilidades
- Se gana tiempo

- Se toma decisiones de manera más colectiva
- Se resuelven los desacuerdos
- El equipo adquiere una capacidad de renovación
- El equipo aprende a resolver sus conflictos
- Disminuye la carga de trabajo ya que los demás también colaboran
- Tienen mejores resultados
- Aprende a escuchar y a respetar a los demás
- Mayor organización y mejora la calidad del trabajo.

**L. Desventajas de los equipos de trabajo:** Así como existen ventajas al trabajar en equipo, Gómez y Acosta (2003) refieren que igualmente existen una sucesión de desventajas a las que poner atención, tales como:

- Toma de decisiones de forma prematura
- Dominio de pocas personas, en particular de un líder
- Consumo de mucho tiempo en reuniones donde se discuten soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha
- Presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones
- Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo
- Consideración de capacidades intelectuales de sus posibles miembros, y no de sus características socio psicológicas y de personalidad de cada componente
- Formación de equipos para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

**LL. Importancia de los equipos en las organizaciones actuales:** Las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación. Las presiones para una competición global, la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación exigen modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (West y Markiewicz, 2004).

Los equipos satisfacen estas necesidades aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados. De este modo, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos (Wuchty et al., 2007).

Gil et al. (2008) plantean que:

Los equipos están presentes a lo largo y ancho de la estructura organizacional, constituyendo estructuras ideales para generar y compartir conocimiento, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de sus integrantes. Pero los equipos no siempre actúan así. El desafío para la investigación es precisamente determinar cómo integrar de forma eficaz y eficiente las aportaciones de trabajadores cualificados y expertos para aportar valor añadido a la organización. Esto es, ¿cómo convertir un *equipo de expertos* en un *equipo experto*? (p.25).

**M. Sugerencias para la formación de equipos de trabajo:** Barroso (2014) sugiere como estrategias para la formación de equipos,

Hay que considerar que el buen trabajador no nace, sino que se hace. Esto significa que, aunque los seres humanos tengan la capacidad para trabajar en equipos, no nacen con un instructivo para ello, sino que tienen que aprender a trabajar en equipo. Esto tiene que ir

más allá de la capacitación, la cual es buena pero no suficiente en sí misma, ya que los jefes deben integrar a los trabajadores en los objetivos de trabajo, la planeación común y la responsabilidad compartida, como indican Huerta y Rodríguez (2006). Aún con el trabajo rutinario propio de las industrias manufactureras, es posible rotar puestos internamente para mejorar el conocimiento de otras áreas, la expansión horizontal de los puestos (polivalencia) y la convivencia interdepartamental para resolver problemas (p. 13).

Es adecuado contar con manuales de operación, pero éstos no sustituyen al liderazgo adecuado, por lo que el primer punto para el trabajo en equipo es precisamente desarrollar un estilo de liderazgo que permita integrar al personal más allá del mero uso del poder, correcta planeación de las juntas y constante estímulo de la innovación y de la solución constructiva del conflicto que permita regresar a la armonía (Barroso, 2007), así como una estructura que enfatice las metas claras, los roles definidos y la responsabilidad otorgada a cada quien en la empresa.

La capacitación, los círculos de calidad y el estudio de casos son buenas estrategias para esto, pero por encima de todo, el buen ejemplo y la convicción de los jefes para que todos en la empresa trabajen en equipo. Además, se recomienda incluir el desempeño en equipos en las evaluaciones del personal, las cuales se sugieren mensuales o bimestrales, con un sistema de recompensas que motiven al trabajador a trabajar en equipo. No quiere decir esto que pueda comprarse el trabajo en equipo, sino que con los incentivos adecuados será posible orientarlo hacia ello, además de que se sienta reconocido y recompensado por sus contribuciones en beneficio de la empresa.

### **2.3. Comunicación Organizacional**

Para poder dimensionar las variables de estudio es necesario realizar una revisión teórica de las mismas, entre ellas están:

**A. Origen de la comunicación en las organizaciones.** Los seres humanos por su razón de vida, son comunicante. Desde los gritos se anunciaba al nacer a este mundo, hasta sus últimos momentos de vida, el hombre siempre ha tratado de comunicarse con sus homólogos, es así que se puede afirmar que el vivir es mantenerse comunicado con otras personas.

En la empresa cuando se da la comunicación tiene sus orígenes en los requerimientos prácticos y tercios de las compañías, que se deben encausar en el mundo académico por una doble vía, en los intentos de mejorar sus habilidades en el área comunicativa de lo que intervienen en aquellos procesos a nivel económico y en el surgimiento de las teorías en el campo de la organización centrada en su cultura organizacional.

La preocupación por la comunicación en las empresas se dio en el campo de la psicología industrial, social; teniendo influencias de otras disciplinas como: Antropología, Sociología, la Filosofía y la Lingüística. Se puede mencionar que determinadas investigaciones sobre la comunicación en las empresas se centraron en cinco áreas: la primera está la comunicación como medio iniciada en 1920, en segundo lugar, está el estudio de los canales comunicativos, tercer lugar, el clima de la comunicación, en cuarto lugar, el análisis en las redes de trabajo y por último la comunicación entre los jefes y subalternos. Por otro lado, hay que resaltar que la comunicación ha sido marcada en el campo de la teoría de la organización, permitiendo dar un gran impulso en los estudios comunicacionales, que surgieron los estudios de la comunicación organizacional.

**B. Funciones de la comunicación en las organizaciones.** La comunicación es importante para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. La comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, como son: control, motivación, expresión e información.

**C. Barreras que impiden la comunicación adecuada.** Guadalupe (2015), considera que las barreras que impiden la comunicación adecuada en las organizaciones, son tres: filtración, percepción selectiva y defensa.

- **Filtración:** Explica el hecho de que se maneje la información del emisor, y de esa forma el receptor consiga cierto beneficio propio. Asimismo, en las barreras que impiden la comunicación adecuada se da la filtración por lo que se evidenciará la manipulación del mensaje al transmitir al receptor.
- **Percepción selectiva:** Se refiere a que el receptor solo escuche aquello que lo satisfaga o le conviene en relación a sus motivaciones y necesidades. Asimismo, en las barreras que impiden la comunicación adecuada se evidencia la percepción selectiva en la que se manifiesta al seleccionar del contenido de los mensajes acorde a las conveniencias o necesidades del receptor.
- **Defensa:** Las personas cuando se consideren amenazados, responden de tal forma que su destreza para obtener un entendimiento recíproco se ve imperceptible, Amorós (como se citó en Guadalupe, 2015). Asimismo, en las barreras que impiden la comunicación adecuada se presenta la defensa porque ante la amenaza la razón, entendimiento y comprensión se vuelve defectuoso

**D. Tipos de la comunicación organizacional.** Según algunas investigaciones los tipos de comunicación organizacional son divididas en cuatro: descendente, ascendentes, horizontales y diagonales, las cuales constituyen el marco del trabajo en el que se da la comunicación organizacional; a continuación, Andrade (2005) clasifica en 4 direcciones que son:

- Comunicación Vertical (ascendente y descendente): Se da entre diferentes niveles jerárquicos de la institución. Es ascendente cuando va de abajo hacia arriba y es descendente cuando va de arriba hacia abajo.
- Comunicación Horizontal: Se da entre trabajadores que están en el mismo nivel jerárquico sean estos de las mismas áreas o diferentes.
- Comunicación Diagonal: Es la que se da entre trabajadores de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

Por otro lado, Chiavenato (2015) afirmaba, que existen tres tipos, las cuales son:

- Comunicación Ascendente: Son los mensajes que se envían de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía.
- Comunicación Descendente: Son los mensajes que se envían de los niveles más altos a los más bajos.
- Comunicación Horizontal: Es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre trabajadores de diversas áreas.

**E. Teorías comunicativas.** Wolf (1985) manifiesta que la investigación de la comunicación está influenciada, además del contexto histórico, económico y social, por el tipo de teoría comunicativa en cada momento. Teorías que han creado disputas abiertas sobre la pertinencia de la sociología y la pertinencia comunicativa en los modelos comunicativos, que son modelos puramente colectivos. Además, Wolf agrega que las dos son muy necesarias, por la multiplicidad del tema, para definirlo es necesario encontrar puntos donde haya la coalición entre las dos representaciones y profundizarlo.

Asimismo, Wolf en su estudio, explica la teoría de la información con la teoría matemática de Shannon, publicada en 1948 en el Bell System Technical Journal, que gestionaba mejorar el

rendimiento informacional, es decir, mejorar la velocidad de transferencia y disminuir las distorsiones y pérdidas de información. Este modelo no sólo tuvo una amplia aplicabilidad, como entre dos máquinas, dos seres humanos o entre una máquina y un ser humano, sino que ayudó a descubrir contrariedades de interferencia, así como la pérdida de señal o el problema de ruido y solucionarlo con un mejor manejo de la codificación. En consecuencia, se intentaba codificar un mensaje de la manera más económica, rápida y segura con la menor cantidad de ruidos o interferencias. Este modelo sirvió como diseño comunicativo general por su esencialidad y simplicidad, también como base de la cibernética, pero sobre todo para mejorar la validez del proceso.

**1. Teoría constructivista de la comunicación organizacional:** El constructivismo, es una teoría de comunicación que encamina explicar las diferencias individuales de la capacidad de la gente de comunicarse adecuadamente en situaciones sociales. Además, el constructivismo se centra en el desarrollo cognitivo o conceptual interno de la mente, y sostiene que las personas construyen su realidad mediante un sistema de referencias personales que les permite explicar sus experiencias (Fernández y Galguera, 2009). También, menciona que la comunicación es una postura epistémica, una manera de describir cómo el ser humano a lo largo de su vida va desarrollando su inteligencia y va constituyendo sus conocimientos. Kilpatrick (como se citó en Fernández y Galguera, 2009) afirma que el constructivismo fundamenta sus resultados en dos premisas:

- El conocimiento es realizado por el sujeto cognoscente y no pasivamente recibido del entorno.
- Llegar a entender es un desarrollo adaptativo que ordena el mundo experiencial propio, no se demuestra un independiente y preexistente mundo fuera de la mente del conocedor.



Asimismo, Delia manifiesta que la teoría constructivismo parte de tres afirmaciones:

- Toda comunicación es intencional.
- Toda comunicación tiene fin.
- Existe una negociación dentro de la interpretación compartida.

**2. Teoría de la información organizacional:** Weick (como se citó en Fernández y Galguera, 2009), manifiesta el acercamiento a la comunicación organizacional, utiliza la teoría general de sistemas para explicar las interconexiones de los individuos en una organización. En este caso, supone que los empleados laboran conjuntamente y forman sistemas diádicos (fuente/receptor), para reducir perplejidades y excluir errores, así como para encontrar sentido a la información que recibe de los demás con el fin de alcanzar las metas organizacionales y cumplir sus objetivos laborales.

La teoría de la información organizacional fue postulada por esta teoría, concentra su atención en indagar cómo se da el proceso comunicativo en cada diada que se forma, incumpliendo en la cantidad y fidelidad de la información transmitida para acortar la incertidumbre. Asimismo, considera a las organizaciones como un sistema que toma información de su entorno y le da sentido.

Su enfoque para detallar el proceso a través del cual las organizaciones seleccionan, interpretan y utilizan la información, a diferencia de las otras teorías se centra más en los mensajes, que en la estructura de la comunicación.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Tipo de investigación

Desde el punto de vista metodológico la investigación es de tipo descriptiva. Hernández (2010) afirma que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El diseño de investigación para la presente investigación es de tipo no experimental porque de acuerdo a Kerlinger (2004), se afirma que: La investigación no experimental es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes.

#### 3.2. Ámbito temporal y espacial

La aplicación de las encuestas para la investigación se realizó en los trabajadores de una empresa comercializadora de bebidas no alcohólicas ubicada en el distrito del Rímac, Lima – Perú, entre Junio – Diciembre del 2018.

#### 3.3. Variables

##### 3.3.1. Variables de estudio

- Trabajo en equipo
- Comunicación Organizacional

### 3.3.2. Variables de comparación

**Tabla 6**

*Variables de comparación.*

<b>Variables de comparación</b>	<b>Indicadores</b>
Género	Masculino – Femenino
Nivel laboral	Profesional – Técnico – Operario
Área laboral	Administración - Comercial – Capital Humano – Distribución

### 3.3.3. Definición operacional de las variables.

A nivel ordinal, estuvo dado por los puntajes totales de la escala de trabajo en equipo y de la escala de comunicación organizacional, asimismo, estuvo dado por los puntajes de cada una de las dimensiones en la escala de trabajo en equipo y en la escala de comunicación organizacional.

A nivel nominal, estuvo dado por los niveles de la escala de trabajo en equipo y de la escala de comunicación organizacional. Asimismo, estuvo dado por los niveles de cada una de las dimensiones en la escala de trabajo en equipo y en la escala de comunicación organizacional.

### 3.3.4. Operacionalización de las variables

**Tabla 7**

*Operacionalización de las variables de investigación*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Items</b>	<b>Instrumento</b>
Trabajo en equipo	Motivación	06: 8, 10, 13, 18, 23 y 26	Escala de trabajo en equipo
	Cohesión	09: 3, 6, 7, 12, 17, 21, 24, 25 y 30	
	Actitud positiva	04: 2, 27, 28 y 29	
	Capacitación	04: 4, 5, 14 y 15	

---

	Equipo	07: 1, 9, 11, 16, 19, 20 y 22	Díaz Hamada Luis A. (2014) Escala de
Comunicación	Descendente	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	comunicación
organizacional	Ascendente	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	organizacional
	Horizontal	20, 21, 22, 23, 24	de Fernández
	Diagonal	25, 26, 27, 28	Collado en 1999

---

### 3.4. Población y muestra.

#### 3.4.1. Población

La población investigada estuvo conformada por 1100 trabajadores que laboran en las áreas de administración, comercial, capital humano e industrial; personal del sexo masculino y femenino y que son profesionales, técnicos y operarios.

#### 3.4.2. Muestra

La muestra se seleccionó de manera no probabilística intencional, dado que la participación a la investigación fue voluntaria. La muestra mínima a investigarse se determinó a través de la fórmula para poblaciones finitas iguales o menores a 100 000.

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Los valores estadísticos de la fórmula para determinar la muestra son los siguientes:

- $N = 1100$ ;  $P = 0,50$ ;  $q = 0,50$ ;  $d = 0,05$ ;  $z = 1,96$ .

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q}{d^2}$$

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2}$$

$$n = 384,16$$

Cálculo de la muestra:

$$nf = \frac{N}{1 + \frac{N}{n}}$$

$$nf = \frac{1100}{1 + \frac{1100}{384,16}}$$

$$N = 282,05$$

Siendo así, sobre la base de una población de 1100 trabajadores, la muestra fue de 282 trabajadores, que representan el 25.6% de la población de estudio.

### 3.4.3. Características de la muestra.

En la tabla 8 y la figura 1 se describen y representa la distribución de la muestra por sexo, reportándose que el 64.9% pertenecen al sexo masculino y el 35.1% pertenecen al sexo femenino.

**Tabla 8**

*Distribución de la muestra según el sexo.*

Distribución por sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	183	64,9
Femenino	99	35,1
<b>Total</b>	282	100,0

En la tabla 9, se describe y representa la distribución de la muestra por área laboral, reportándose que el 5.3% de la muestra es personal del área administrativa y finanzas; el 5.3% es personal del área capital humano; el 50.4% de la muestra es personal del área de comercial y el 39% de la muestra es personal del área industrial.

**Tabla 9**

*Distribución de la muestra según área laboral*

<b>Distribución por área laborales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Administración y finanzas</b>	15	5,3
<b>Capital humano</b>	15	5,3
<b>Comercial</b>	142	50,4
<b>Industrial</b>	110	39,0
<b>Total</b>	282	100,0

En la tabla 10, se describen y representa la distribución de la muestra por nivel laboral, reportándose que el 9.9% de la muestra es personal profesional; el 70.2% es personal técnico y el 19.9% de la muestra es personal operario.

**Tabla 10**

*Distribución de la muestra según el nivel laboral.*

<b>Distribución por niveles laborales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Profesional</b>	28	9,9
<b>Técnico</b>	198	70,2
<b>Operario</b>	56	19,9
<b>Total</b>	282	100,0

En la tabla 11 se describen y representa la distribución por niveles laborales y por sexo, en frecuencias y porcentajes, en una tabla cruzada de 3 X 2, donde en las filas se distribuyen los niveles laborales (3) y en las columnas se distribuyen por sexo (2) y en los totales están las cantidades correspondientes, reportándose que en el nivel profesional el porcentaje del sexo masculino es igual al sexo femenino (5%); en el nivel técnico el 40.1% pertenecen al sexo masculino y el 30.1% pertenecen al sexo femenino; y en el nivel operario el 19.9% pertenecen al sexo masculino.

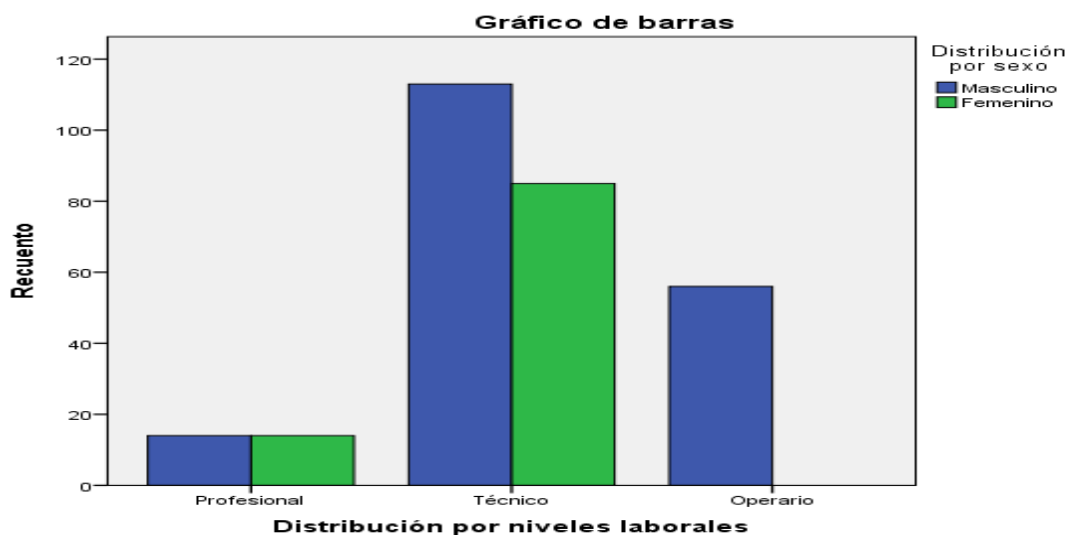
**Tabla 11**

*Distribución por niveles laborales y por sexo*

Distribución por niveles		Distribución por sexo		Total
laborales		Masculino	Femenino	
<b>Profesional</b>	<b>Recuento</b>	14	14	28
	<b>% del total</b>	5,0%	5,0%	9,9%
<b>Técnico</b>	<b>Recuento</b>	113	85	198
	<b>% del total</b>	40,1%	30,1%	70,2%
<b>Operario</b>	<b>Recuento</b>	56	0	56
	<b>% del total</b>	19,9%	0,0%	19,9%
<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	183	99	282
	<b>% del total</b>	64,9%	35,1%	100,0%

## Figura 1

*Representación de la distribución por niveles laborales y por sexo*

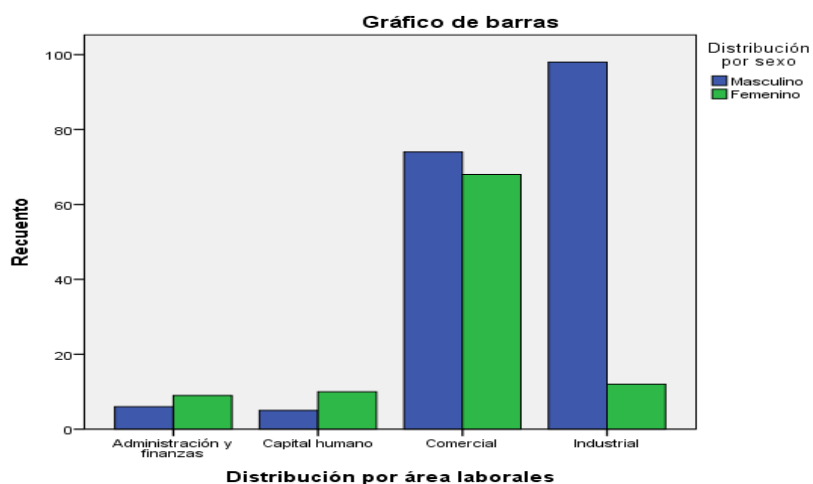


En la tabla 12 y la figura 5 se describen y representa la distribución por áreas laborales y por sexo, en frecuencias y porcentajes, en una tabla cruzada de 4 X 2, donde en las filas se distribuyen las áreas laborales (3) y en las columnas se distribuyen por sexo (2) y en los totales están las cantidades correspondientes, reportándose que en el área administración y finanzas el porcentaje del sexo masculino (2.1%) es menor al sexo femenino (3.2%); en el área capital humano, el 1.8% pertenecen al sexo masculino y el 3.5% pertenecen al sexo femenino; en el área comercial, el 26.2% pertenecen al sexo masculino y el 24.1% pertenecen al sexo femenino; En el área industrial el 34.8% pertenecen al sexo masculino y el 4.3% pertenecen al sexo femenino.



**Tabla 12***Distribución por áreas laborales y por sexo*

Distribución por área laborales		Distribución por sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Administración y finanzas	Recuento	6	9	15
	% del total	2,1%	3,2%	5,3%
Capital humano	Recuento	5	10	15
	% del total	1,8%	3,5%	5,3%
Comercial	Recuento	74	68	142
	% del total	26,2%	24,1%	50,4%
Industrial	Recuento	98	12	110
	% del total	34,8%	4,3%	39,0%
Total	Recuento	183	99	282
	% del total	64,9%	35,1%	100,0%

**Figura 2***Representación de la distribución por áreas laborales y por sexo*

### 3.5. Instrumentos

#### 3.5.1. Escala de Trabajo en equipo

La presente escala fue elaborada por Díaz Hamada Luis A. en el 2014, en Lima, Perú, teniendo por objetivo evaluar la integración y cohesión, motivación, trabajo de equipo, capacitación y actitud positiva hacia el trabajo coordinado entre el personal profesional y no profesional para alcanzar las metas propuestas por la organización.

La escala está conformada por 30 ítems redactados en sentido positivo y distribuido en 5 dimensiones, los mismos que pueden apreciarse a detalle en la Tabla 13.

**Tabla 13**

*Dimensiones con cada uno de sus reactivos que la conforman.*

<b>Dimensiones y sus reactivos (ítems)</b>	
Motivación	06: 8, 10, 13, 18, 23 y 26
Cohesión	09: 3, 6, 7, 12, 17, 21, 24, 25 y 30
Actitud positiva	04: 2, 27, 28 y 29
Capacitación	04: 4, 5, 14 y 15
Equipo	07: 1, 9, 11, 16, 19, 20 y 22

Cabe mencionar que cada ítem está conformado por 6 alternativas de respuestas jerarquizadas del 0 al 5 y son las siguientes: siempre (5), casi siempre (4), regularmente (3), a veces (2), rara vez (1) y nunca (0).

- **Calificación.** La puntuación se realiza sumando los valores de cada alternativa marcada tanto por dimensiones como por la escala total.

- **Niveles diagnósticos.** Por otro lado, para el establecimiento de niveles se utilizó el criterio estadístico de quintiles (20% / 100%), lo que determina 5 niveles. Establecido cada uno de los niveles que representa un 20% de la muestra y que el rango de puntaje para cada nivel es de 30 puntos. Se va categorizando por niveles en función del puntaje total alcanzado en la escala general, de ese modo se obtienen lo observado en la tabla 14.

**Tabla 14**

*Niveles de la escala general de trabajo en equipo.*

<b>Niveles diagnósticos de la escala general de trabajo en equipo</b>	
Nivel 1: deficiente desarrollo en trabajo en equipo.	0 – 30
Nivel 2: Bajo desarrollo en trabajo en equipo.	31 – 60
Nivel 3: moderado desarrollo en trabajo en equipo.	61 – 90
Nivel 4: alto desarrollo en trabajo en equipo.	91 – 120
Nivel 5: excelente desarrollo en trabajo en equipo.	121 – 150

Del mismo modo se procedió con cada una de las dimensiones, multiplicando el número de ítems por el puntaje total máximo para cada ítem (5), para obtener el puntaje mínimo se multiplica el total de ítems de la dimensión por cero. Se establecen los niveles por quintiles y se categorizan a los encuestados según su puntaje obtenido, resultando lo que se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 15***Niveles diagnósticos de cada dimensión.*

<b>Dimensión I: Motivación (06): Puntaje máximo = 30 / Puntaje mínimo = 0</b>	
<b>Rango</b>	<b>Nivel diagnóstico</b>
0 – 6	Deficiente desarrollo motivacional
7 – 12	Bajo desarrollo motivacional
13 – 18	Moderado (promedio) desarrollo motivacional
19 – 24	Alto desarrollo motivacional
25 – 30	Excelente desarrollo motivacional
<b>Dimensión II: Cohesión (09): puntaje máximo = 45 / Puntaje mínimo = 0</b>	
<b>Rango</b>	<b>Nivel diagnóstico</b>
0 – 9	Deficiente desarrollo de cohesión
10 – 18	Bajo desarrollo de cohesión
19 – 27	Moderado (promedio) desarrollo de cohesión
28 – 36	Alto desarrollo de cohesión
37 – 45	Excelente desarrollo de cohesión
<b>Dimensión III: Actitud positiva (04): puntaje máximo = 20 / Puntaje mínimo = 0</b>	
<b>Rango</b>	<b>Nivel diagnóstico</b>
0 – 4	Deficiente desarrollo de actitud positiva
5 - 8	Bajo desarrollo de actitud positiva
9 – 12	Moderado (promedio) desarrollo de actitud positiva
13 – 16	Alto desarrollo de actitud positiva

17 – 20	Excelente desarrollo de actitud positiva
<b>Dimensión IV: Capacitación (04): puntaje máximo = 20 / Puntaje mínimo = 0</b>	
Rango	Nivel diagnóstico
0 – 4	Deficiente desarrollo de capacitación
5 - 8	Bajo desarrollo de capacitación
9 – 12	Moderado (promedio) desarrollo de capacitación
13 – 16	Alto desarrollo de capacitación
17 – 20	Excelente desarrollo de capacitación
<b>Dimensión V: Equipo (04): puntaje máximo = 20 / Puntaje mínimo = 0</b>	
Rango	Nivel diagnóstico
0 – 4	Deficiente desarrollo de equipo
5 - 8	Bajo desarrollo de equipo
9 – 12	Moderado (promedio) desarrollo de equipo
13 – 16	Alto desarrollo de equipo
17 – 20	Excelente desarrollo de equipo

Finalmente, respecto a sus propiedades psicométricas, Díaz (2014) estableció la confiabilidad y validez de constructo de la escala en un grupo de 100 trabajadores de una organización empresarial de Lima Metropolitana. En la Tabla 16, se presenta las estimaciones de la consistencia interna mediante los índices del Alpha de Cronbach para cada dimensión de la escala de trabajo de equipo. Los coeficientes Alpha son elevados en todas las dimensiones de la escala y en la escala general los valores Alpha son elevados, en conclusión, cabe indicar que la escala es confiable.

**Tabla 16**

*Estimaciones de confiabilidad de la escala de trabajo en equipo.*

<b>Dimensiones</b>	<b>N° de ítems</b>	<b>Alpha</b>
Motivación	06	0.8643
Cohesión	09	0.8712
Actitud positiva	04	0.8878
Capacitación	04	0.8774
Equipo	07	0.8996
Escala Total	30	0.9032

Así mismo, como se puede observar en la Tabla 17, todos los coeficientes de correlación de Pearson ( $r$ ) son fuertes y muy significativos ( $p < .01$ ). En conclusión, estos valores confirman que la escala de obtención de los datos presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión con el valor del constructo (escala trabajo en equipo).

**Tabla 17**

*Análisis de las dimensiones con la escala de trabajo en equipo.*

<b>Trabajo de equipo</b>	<b>r</b>	<b>(p)</b>
Motivación	0.864**	0.000
Cohesión	0.854**	0.000
Actitud positiva	0.857**	0.000
Capacitación	0.812**	0.000
Equipo	0.849**	0.000

\*\* Nivel de significancia estadística muy significativa ( $p = .000$ )

### 3.5.2. *Escala de Comunicación Organizacional (ECO).*

La presente escala fue elaborada por Fernández Collado en 1999, teniendo por objetivo medir la percepción del trabajador frente a la Comunicación Organizacional que desempeña la organización evaluando las siguientes variables: Niveles de percepción global y específica con relación a la comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, comunicación transversal o diagonal.

- **Validez:** En el Perú fue adaptada por Miranda y Pastor en el 2015 quienes validaron a través de criterio de expertos, donde consultaron a tres psicólogos para la revisión de los ítems de la escala de percepción en la comunicación organizacional. Siendo su decisión final que la escala mide el constructo planteado. Asimismo, la validez permitió medir si la prueba mide lo que debe medir.
- **Confiabilidad:** Para la confiabilidad de la escala se obtuvo un valor de coeficiente de confiabilidad en el alfa de Cronbach: 0.92 dando a mostrar una alta confiabilidad interna del instrumento.
- **Normas de corrección y calificación:** Las respuestas se corrigen y se obtiene el puntaje directo de cada escala, al sumar todas se obtiene el puntaje total:

Dimensión 1: Comunicación descendiente (vertical)

PD: Ítem 1+ ítem 2+ ítem 3+ ítem 4+ ítem 5+ ítem 6+ ítem 7+ ítem 8+ ítem 9+ítem 10

Siendo el valor mínimo 0 puntos y el máximo de 20 puntos.

Dimensión 2: Comunicación ascendente

PD: Ítem 11+ ítem 12+ ítem 13+ ítem 14+ ítem 15+ ítem 16+ ítem 17+ ítem 18+ítem 19

Siendo el valor mínimo 0 puntos y el máximo 18 puntos.

Dimensión 3: Comunicación Horizontal

PD: Ítem 20+ ítem 21+ ítem 22+ ítem 23+ ítem 24

Siendo el valor mínimo 0 puntos y el máximo 10 puntos.

Dimensión 4: Comunicación Diagonal

PD: Ítem 25+ ítem 26+ ítem 27+ ítem 28

Siendo el valor mínimo 0 puntos y el máximo 8 puntos.

- **Comunicación Vertical (ascendente y descendente):** Se da entre diferentes niveles jerárquicos de la institución. Es ascendente cuando va de abajo hacia arriba y es descendente cuando va de arriba hacia abajo.
- **Comunicación Horizontal:** Se da entre trabajadores que están en el mismo nivel jerárquico sean estos de las mismas áreas o diferentes.
- **Comunicación Diagonal:** Es la que se da entre trabajadores de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

Sin embargo, para efectos de la siguiente investigación se hicieron algunas correcciones:

1. En la escala original los valores de puntuación se dan en términos de cero (0) para nunca, a veces (1) y siempre (2), valores que son muy amplios dentro de una escala randomizada, por ello, se propuso los siguientes valores: nunca (0), rara vez (1), a veces (2), regularmente (3), casi siempre (4) y siempre (5).
2. En la escala original el ítem 16 es valorado como positivo, cuando su valor es negativo, lo que implica que la valoración es inversa.
3. Se establecieron niveles diagnósticos para categorizar a cada uno de los encuestados por quintiles (20%) por cada nivel, estableciéndose 5 niveles, para la escala general como para cada una de sus dimensiones, tal como se describen a continuación:



**Tabla 18**

*Niveles de la escala de comunicación organizacional y de sus dimensiones.*

<b>Escala de comunicación organizacional (28 ítems): <math>28 \times 5 = 140</math>; <math>5 = 28</math> puntos por rango</b>	
Rango	Nivel diagnóstico
0 – 28	Deficiente desarrollo comunicacional
29 – 56	Bajo desarrollo comunicacional
57 – 84	Moderado (promedio) desarrollo comunicacional
85 – 110	Alto desarrollo comunicacional
111 – 140	Excelente desarrollo comunicacional
<b>Dimensión I: comunicación descendente (10): <math>10 \times 5 = 50</math>; <math>5 = 10</math> puntos por rango</b>	
Rango	Nivel diagnóstico
0 – 10	Muy bajo desarrollo de comunicación descendente
11 – 20	Bajo desarrollo de comunicación descendente
21 – 30	Moderado (promedio) desarrollo de comunicación descendente
31 – 40	Alto desarrollo de comunicación descendente
41 – 50	Muy alto desarrollo de comunicación descendente
<b>Dimensión II: comunicación ascendente (09): <math>9 \times 5 = 45</math>; <math>5 = 9</math> puntos por rango</b>	
Rango	Nivel diagnóstico
0 – 9	Muy bajo desarrollo de comunicación ascendente
10 – 18	Bajo desarrollo de comunicación ascendente
19 – 27	Moderado (promedio) desarrollo de comunicación ascendente
28 – 36	Alto desarrollo de comunicación ascendente
37 – 45	Muy alto desarrollo de comunicación ascendente

---

**Dimensión III: comunicación horizontal (5):  $5 \times 5 = 25:5 = 5$  puntos por rango**


---

Rango	Nivel diagnóstico
0 – 5	Muy bajo desarrollo de comunicación horizontal
6 - 10	Bajo desarrollo de comunicación horizontal
11 – 15	Moderado (promedio) desarrollo de comunicación horizontal
16 – 20	Alto desarrollo de comunicación horizontal
21 – 25	Muy alto desarrollo de comunicación horizontal

---

**Dimensión IV: comunicación diagonal (4):  $4 \times 5 = 20:5 = 4$  puntos por rango**


---

Rango	Nivel diagnóstico
0 – 4	Muy bajo desarrollo de comunicación diagonal
5 - 8	Bajo desarrollo de comunicación diagonal
9 – 12	Moderado (promedio) desarrollo de comunicación diagonal
13 – 16	Alto desarrollo de comunicación diagonal
17 – 20	Muy alto desarrollo de comunicación diagonal

---

### 3.6. Procedimiento

Para la siguiente investigación se tendrá en cuenta las siguientes actividades:

- Se realizó la búsqueda bibliográfica para el armado del marco teórico y de los antecedentes.
- Se efectuó la validación y confiabilidad del instrumento de obtención de datos.
- Se diseñó y elaboró la ficha de datos socio laboral.
- Se presentó la solicitud de autorización y coordinaciones para su aplicación.
- Se brindó información de los objetivos de la investigación y solicitud del consentimiento verbal de los colaboradores para participar en la investigación.

- Se efectuó la calificación y codificación de los datos.
- Se generó la base de datos en Excel.
- Se codificó los datos en función del paquete estadístico SPSS.
- Se aplicó las técnicas descriptivas e inferenciales.
- Se elaboró tablas y figuras.
- Consolidó el reporte final de la investigación.
- Se presentó el reporte final de la investigación

### **3.7. Análisis de datos**

Para el análisis de los datos se emplearán las técnicas estadísticas a través del paquete estadístico SPSS versión 22 en español, realizándolo en dos etapas: la primera de estadística descriptiva, obteniendo datos de frecuencia y porcentajes, medida de tendencia central (media aritmética) y medida de dispersión (desviación estándar); la segunda de estadística inferencial, obteniendo en primer lugar, el Alpha de Cronbach para establecer la confiabilidad de la escala, y utilizando la prueba paramétrica de la correlación de Spearman para establecer la validez de constructo. La finalidad de la correlación de Spearman es comprobar si los resultados de una variable están relacionados con los resultados de la otra variable (Greene y D'Oliveira, 2006), teniendo en cuenta los siguientes criterios de aceptación o rechazo de la hipótesis nula (Ávila, 1998), que se muestran a continuación:

**Tabla 19**

*Criterios de aceptación o rechazo de la hipótesis nula (Ávila, 1998).*

<b>Criterios de aceptación o rechazo de la hipótesis nula (Ávila, 1998)</b>		
$r = 0.00$	No hay correlación estadística	Se acepta la Ho.
$0 < r < 0.20$	Existe correlación muy baja	Se acepta la Ho.
$0.21 < r < 0.40$	Existe correlación baja	Se rechaza la Ho.
$0.41 < r < 0.60$	Existe correlación moderada	Se rechaza la Ho.
$0.61 < r < 0.80$	Existe correlación alta	Se rechaza la Ho.
$0.81 < r < 1.00$	Existe correlación muy alta	Se rechaza la Ho.

Luego de ello, en esta misma segunda etapa de análisis, se empleó la prueba no paramétrica de U de Mann Whitney, la cual ha sido diseñada exclusivamente para establecer comparaciones entre dos condiciones (Greene y D'Oliveira, 2006), permitiendo conocer si la media de dos grupos difieren de modo significativo entre sí con un nivel de significación estadística:  $p < 0.01$  para de este modo rechazar la Ho.

Por último, para el establecimiento de comparaciones de promedios de las variables estudiadas en función del nivel laboral y área laboral, se utilizó la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis exploratorio de las variables de estudio

En la Tabla 20, se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), donde se reporta que las variables trabajo en equipo y la variable comunicación organizacional no presentan una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ( $p < 0.001$ ) para las variables, en consecuencia, es pertinente emplear pruebas no paramétricas en los análisis de datos.

**Tabla 20**

*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables de estudio.*

Variables	K-S	p
Trabajo en equipo	0.192	0.000
Comunicación organizacional	0.221	0.000
S = es significativo ( $p < 0.05$ )		

### 4.2. Ajuste psicométrico de los instrumentos de obtención de los datos.

#### 4.2.1. Confiabilidad de los instrumentos de obtención de los datos.

**A. Escala de trabajo en equipo:** En la Tabla 21, se presenta las estimaciones de la consistencia interna mediante los índices del Alpha de Cronbach para la escala de trabajo en equipo y de sus dimensiones. Los coeficientes Alpha son elevados en todas las dimensiones de la escala, porque superan los valores del punto de corte de 0.70, valor aceptado como adecuado para los instrumentos psicológicos.

La escala de trabajo en equipo presenta un índice Alpha 0.761, que es un valor fuerte, lo que indica que es confiable en la obtención de los datos.

**Tabla 21**

*Estimaciones de confiabilidad de la escala de trabajo en equipo.*

<b>Dimensiones</b>	<b>N° de ítems</b>	<b>Alpha</b>
Motivación	06	0.771
Cohesión	09	0.749
Actitud positiva	04	0.767
Capacitación	04	0.763
Equipo	07	0.773
Escala Total	30	0.761

**B. Escala de comunicación organizacional:** En la Tabla 22, se presenta las estimaciones de la consistencia interna mediante los índices del Alpha de Cronbach para la escala de comunicación organizacional. Los coeficientes Alpha son elevados en todas las dimensiones de la escala, porque superan los valores del punto de corte de 0.70, valor aceptado como adecuado para los instrumentos psicológicos. La escala en su totalidad presenta un valor Alpha 0.854, que es un valor muy fuerte, lo que indica que es muy confiable en la obtención de los datos.

**Tabla 22**

*Estimaciones de confiabilidad de la escala de comunicación organizacional.*

<b>Dimensiones</b>	<b>N° de ítems</b>	<b>Alpha</b>
Comunicación descendente	06	0.793
Comunicación ascendente	09	0.854
Comunicación horizontal	04	0.769
Comunicación diagonal	04	0.848
Escala Total	28	0.854

#### **4.2.2. Validez de constructo de los instrumentos de obtención de los datos.**

**A. Escala de trabajo en equipo:** En la Tabla 23 se describen el análisis de ítems a través del Coeficiente de Correlación no paramétrica de Spearman ( $\rho$ ), reportándose que los valores encontrados son positivos y están en un rango de  $\rho = 0.215$  (ítems 8) a un valor  $\rho = 0.550$  (ítem 13). Estos valores son bajos ( $0.21 - 0.40$ ) y moderados ( $0.41 - 0.60$ ) y muy significativos ( $p < 0.001$ ). Estos valores confirman que la escala de trabajo de equipo presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítem con el valor del constructo (Escala de trabajo en equipo).

**Tabla 23**

*Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de trabajo de equipo.*

<b>N°</b>	<b>Rho</b>	<b>p</b>	<b>N°</b>	<b>Rho</b>	<b>p</b>	<b>N°</b>	<b>Rho</b>	<b>p</b>
1	0.318	0.000	11	0.336	0.000	21	0.270	0.000
2	0.454	0.000	12	0.372	0.000	22	0.349	0.000
3	0.398	0.000	13	0.550	0.000	23	0.279	0.000
4	0.219	0.000	14	0.393	0.000	24	0.217	0.000
5	0.347	0.000	15	0.472	0.000	25	0.310	0.000
6	0.412	0.000	16	0.366	0.000	26	0.276	0.000
7	0.297	0.000	17	0.442	0.000	27	0.266	0.000
8	0.215	0.000	18	0.299	0.000	28	0.370	0.000
9	0.331	0.000	19	0.321	0.000	29	0.254	0.000
10	0.261	0.000	20	0.209	0.000	30	0.224	0.000

En la Tabla 24 se describen el análisis de las dimensiones a través del Coeficiente de Correlación no paramétrica de Spearman (rho), reportándose que los valores encontrados son positivos y están en un rango de rho = 0.611 a un valor rho = 0.729. Estos valores altos (0.61 – 0.80) y muy significativos ( $p < 0.001$ ). Estos valores confirman que la escala de trabajo de equipo presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión con el valor del constructo (Escala de trabajo en equipo).



**Tabla 24**

*Análisis de las dimensiones de la escala de trabajo de equipo.*

Dimensiones	Escala trabajo en equipo	
	rho	p
Motivación	0.611**	0.000
Cohesión	0.729**	0.000
Actitud positiva	0.632**	0.000
Capacitación	0.616**	0.000
Equipo	0.656**	0.000

\*\* La correlación es muy significativa al nivel 0,000

**B. Escala de comunicación organizacional:** En la Tabla 25 se describen el análisis de ítems a través del Coeficiente de Correlación no paramétrica de Spearman (rho), reportándose que los valores encontrados son positivos y están en un rango de rho = 0.285 (ítems 16) a un valor rho = 0.744 (ítem 6). Estos valores son bajos (0.21 – 0.40), moderados (0.41 – 0.60) y altos (0.61 – 0.80) y muy significativos ( $p < 0.001$ ). Estos valores confirman que la escala de comunicación organizacional presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítem con el valor del constructo (Escala de comunicación organizacional).

**Tabla 25**

*Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de comunicación organizacional.*

N°	Rho	p	N°	Rho	p	N°	Rho	p
1	0.508	0.000	11	0.614	0.000	21	0.250	0.000
2	0.620	0.000	12	0.447	0.000	22	0.225	0.000
3	0.263	0.000	13	0.351	0.000	23	0.358	0.000
4	0.702	0.000	14	0.523	0.000	24	0.308	0.000
5	0.633	0.000	15	0.270	0.000	25	0.357	0.000
6	0.744	0.000	<b>16</b>	0.228	0.000	26	0.412	0.000
7	0.247	0.000	17	0.602	0.000	27	0.310	0.000
8	0.263	0.000	18	0.414	0.000	28	0.597	0.000
9	0.448	0.000	19	0.625	0.000			
10	0.515	0.000	20	0.264	0.000			

En la Tabla 26 se describen el análisis de las dimensiones a través del Coeficiente de Correlación no paramétrica de Spearman (rho), reportándose que los valores encontrados son positivos y están en un rango de rho = 0.378 a un valor rho = 0.850. Estos valores son bajos (0.21 – 0.40), altos (0.61 – 0.80) y muy altos (0.81 – 1) y muy significativos ( $p < 0.001$ ). Estos valores confirman que la escala de comunicación organizacional presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión con el valor del constructo (Escala de comunicación organizacional).

**Tabla 26**

*Análisis de las dimensiones de la escala de comunicación organizacional.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Escala compromiso organizacional</b>	
	<b>rho</b>	<b>p</b>
Comunicación descendente	0.829**	0.000
Comunicación ascendente	0.850**	0.000
Comunicación horizontal	0.378**	0.000
Comunicación diagonal	0.733**	0.000

\*\* La correlación es muy significativa al nivel 0,000

#### **4.3. Análisis descriptivo por niveles de las variables.**

##### **4.3.1. Niveles de trabajo en equipo.**

**A. Niveles de la escala general de trabajo en equipo:** En la tabla 27 y la figura 6, el 18.4% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo; el 81.6% presenta un nivel de bajo desarrollo de trabajo en equipo.

**Tabla 27**

*Distribución por niveles en trabajo en equipo (escala general).*

<b>Distribución de los niveles en trabajo en equipo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 30 deficiente desarrollo de trabajo en equipo	52	18,4
31 - 60 bajo desarrollo de trabajo en equipo	230	81,6
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100,0</b>

**Figura 3**

*Representación de la distribución por niveles en trabajo en equipo*



### **B. Niveles de las dimensiones de trabajo en equipo.**

**1. Dimensión Motivación:** En la tabla 28 y la figura 7, el 48.9% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo motivacional y el 51.1% presenta un nivel de bajo desarrollo motivacional.

**Tabla 28**

*Distribución en la dimensión motivación*

<b>Distribución de los niveles en la dimensión motivación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 6 deficiente desarrollo motivacional	138	48,9
7 - 12 bajo desarrollo motivacional	144	51,1
<b>Total</b>	282	100,0

**Figura 4**

*Representación de la distribución en la dimensión motivación*



**2. Dimensión cohesión:** En la tabla 29 y la figura 8, el 75.9% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo de cohesión y el 24.1% presenta un nivel de bajo desarrollo de cohesión.

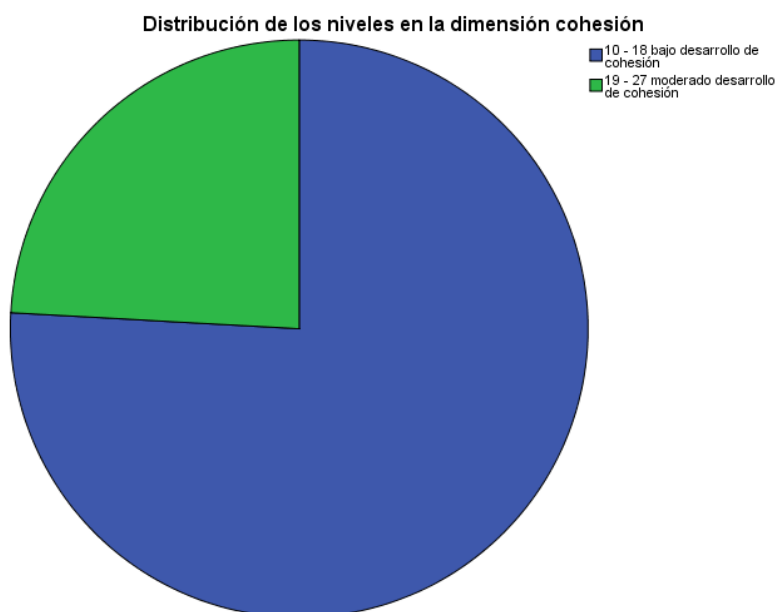
**Tabla 29**

*Distribución en la dimensión cohesión*

<b>Distribución de los niveles en la dimensión cohesión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
10 - 18 bajo desarrollo de cohesión	214	75,9
19 - 27 moderado desarrollo de cohesión	68	24,1
<b>Total</b>	282	100,0

**Figura 5**

*Representación de la distribución en la dimensión cohesión*



**3. Dimensión actitud positiva:** En la tabla 30 y la figura 9, el 57.1% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo de actitud positiva y el 42.9% presenta un nivel de bajo desarrollo de actitud positiva.

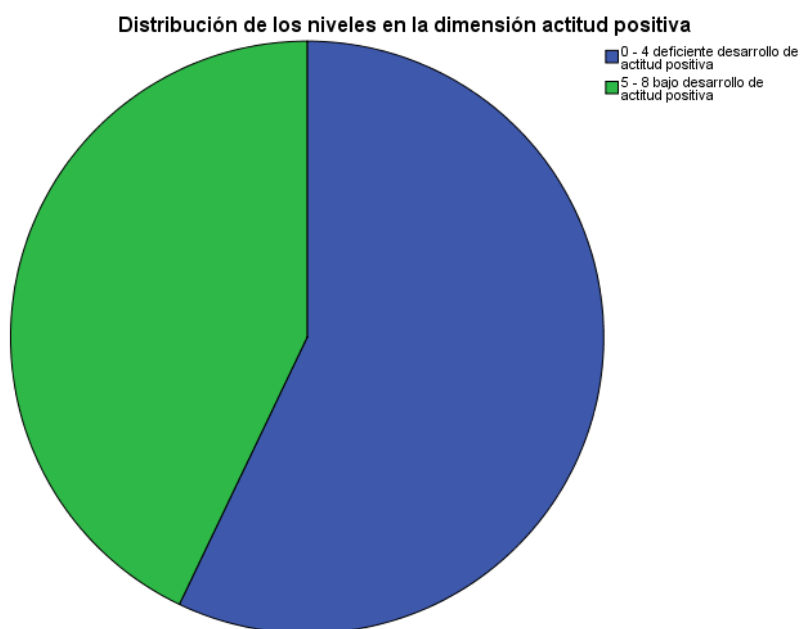
**Tabla 30**

*Distribución en la dimensión actitud positiva*

<b>Distribución de los niveles en la dimensión actitud positiva</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 4 deficiente desarrollo de actitud positiva	161	57,1
5 - 8 bajo desarrollo de actitud positiva	121	42,9
<b>Total</b>	282	100,0

**Figura 6**

*Representación de la distribución en la dimensión actitud positiva.*



**4. Dimensión capacitación:** En la tabla 31 y la figura 10, el 57.1% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo de actitud positiva y el 42.9% presenta un nivel de bajo desarrollo de capacitación.

**Tabla 31**

*Distribución en la dimensión capacitación.*

<b>Distribución de los niveles en la dimensión</b>		
<b>capacitación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 4 deficiente desarrollo de capacitación	63	22,3
5 - 8 bajo desarrollo de capacitación	212	75,2
9 - 12 moderado desarrollo de capacitación	7	2,5
<b>Total</b>	282	100,0

**Figura 7**

*Representación de la distribución en la dimensión capacitación.*



**5. Dimensión equipo:** En la tabla 32 y la figura 11, el 94.7% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo de equipo y el 5.3% presenta un nivel de bajo desarrollo de equipo.

**Tabla 32**

*Distribución en la dimensión capacitación.*

<b>Distribución de los niveles en la dimensión equipo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 7 deficiente desarrollo de equipo	267	94,7
8 - 14 bajo desarrollo de equipo	15	5,3
<b>Total</b>	282	100,0



## Figura 8

*Representación de la distribución en la dimensión equipo.*



### C. Análisis descriptivo (Perfil de trabajo en equipo por promedios)

**1. Según el sexo:** En la tabla 33, se establecen el perfil de la variable trabajo en equipo y de sus dimensiones en la muestra investigada, donde se describen utilizando la medida de tendencia central (media aritmética) según el sexo, donde los promedios del sexo femenino son mayores que los promedios del sexo masculino. Así mismo, se representan los perfiles: en la figura 12 dichos promedios en un gráfico de barras y en la figura 13 se representan dichos promedios en un gráfico lineal.

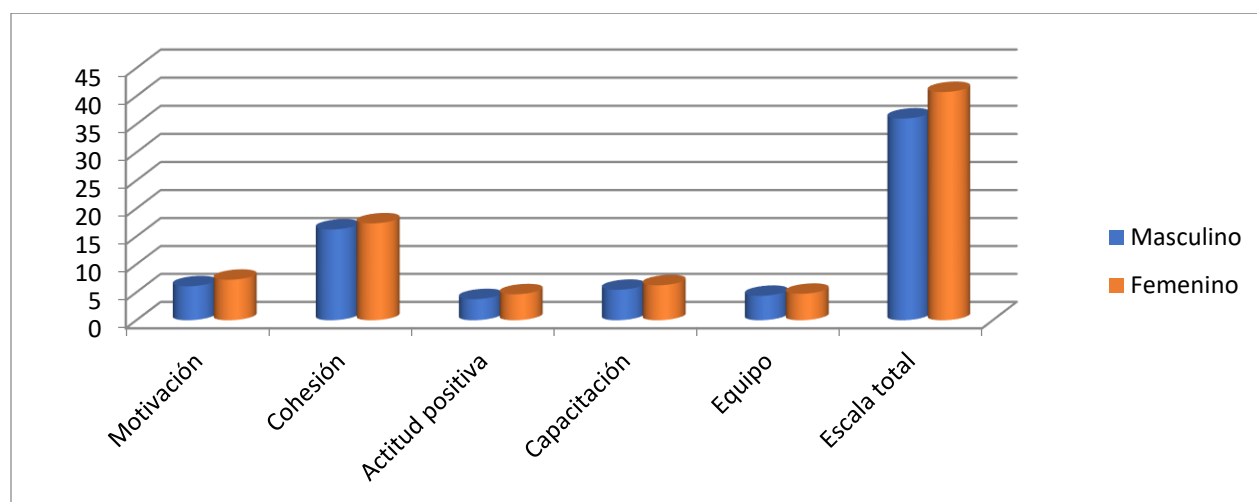
**Tabla 33**

*Promedios de la escala de trabajo en equipo y de sus dimensiones según el sexo.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
Motivación	6,08	7,25
Cohesión	16,24	17,34
Actitud positiva	3,78	4,65
Capacitación	5,45	6,26
Equipo	4,37	4,74
<b>Escala total</b>	<b>36,02</b>	<b>40,74</b>

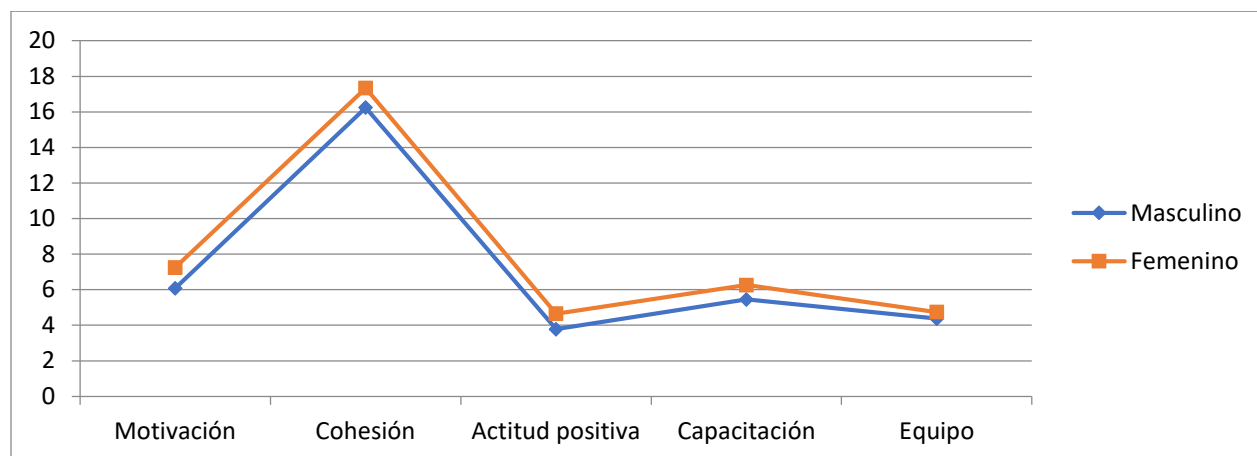
**Figura 9**

*Perfil de barras de la escala de trabajo en equipo y sus dimensiones por sexo.*



**Figura 10**

*Perfil lineal de la escala de trabajo en equipo y sus dimensiones por sexo.*



**2. Según el nivel laboral:** En la tabla 34, se establecen el perfil de la variable trabajo en equipo y de sus dimensiones en la muestra investigada, donde se describen utilizando la medida de tendencia central (media aritmética) según el nivel laboral, donde los promedios del nivel profesional son mayores que los promedios de los niveles técnicos y operarios. Así mismo, se representan los perfiles: en la figura 14 dichos promedios en un gráfico de barras y en la figura 15 se representan dichos promedios en un gráfico lineal.

**Tabla 34**

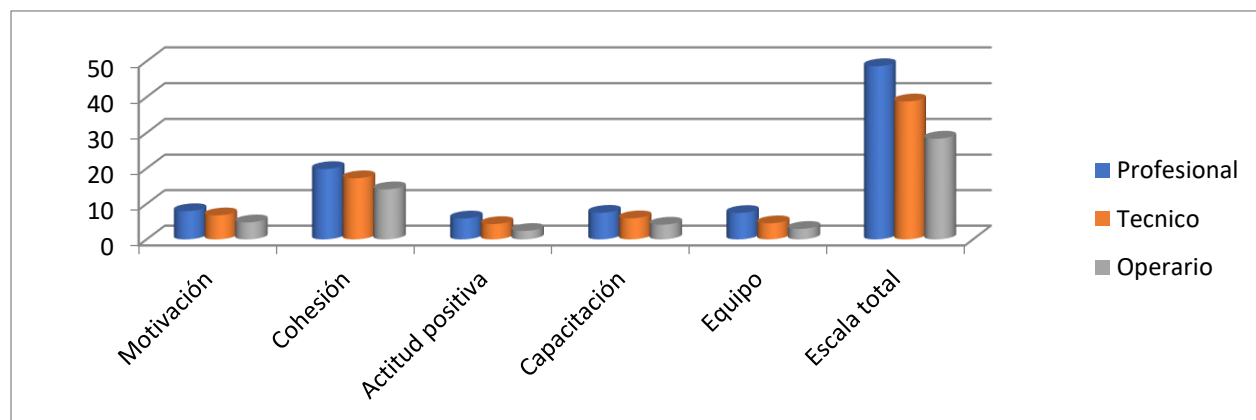
*Promedios de la escala de trabajo en equipo y de sus dimensiones por nivel laboral.*

Dimensiones	Profesional	Técnico	Operario
Motivación	7,96	6,76	4,79
Cohesión	19,82	17,23	14,11
Actitud positiva	5,89	4,31	2,38
Capacitación	7,5	5,93	4,14

Equipo	7,43	4,53	2,95
<b>Escala total</b>	<b>48,61</b>	<b>38,76</b>	<b>28,36</b>

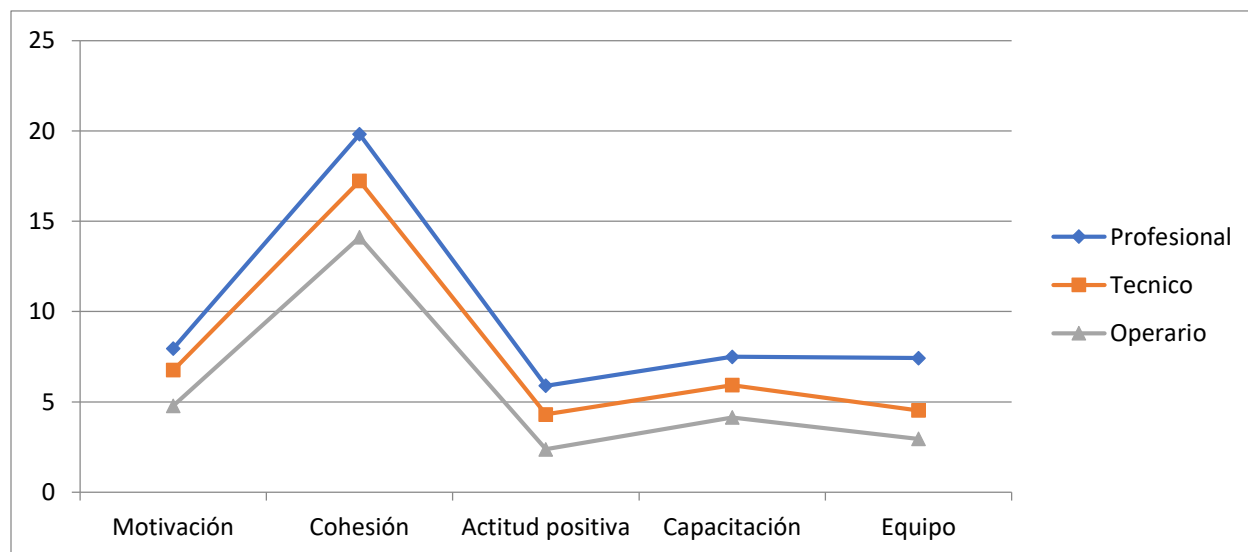
**Figura 11**

*Perfil de barras en escala trabajo en equipo y sus dimensiones por nivel laboral.*



**Figura 12**

*Perfil lineal de la escala de trabajo en equipo y sus dimensiones por nivel laboral.*



#### 4.3.2. Niveles de comunicación organizacional

**A. Niveles de la escala general de comunicación organizacional:** En la tabla 35 y la figura 16 se reporta que el 66.7% de la muestra presentan un deficiente desarrollo comunicacional y el 33.3% de la muestra presentan bajo desarrollo comunicacional.

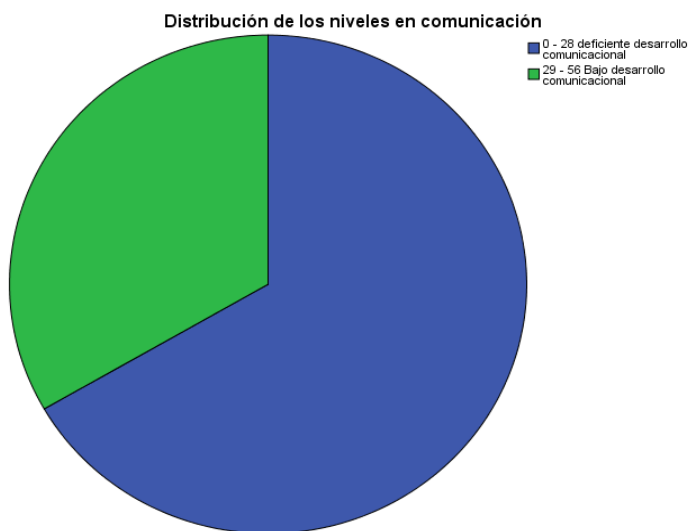
**Tabla 35**

*Distribución de los niveles en comunicación organizacional.*

Distribución de los niveles en comunicación	Frecuencia	Porcentaje
0 - 28 deficiente desarrollo comunicacional	188	66,7
29 - 56 Bajo desarrollo comunicacional	94	33,3
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100,0</b>

**Figura 13**

*Representación de los niveles de comunicación organizacional*



#### **B. Niveles de las dimensiones de comunicación organizacional:**

**1. Dimensión comunicación descendente:** En la tabla 36 y la figura 17, se reporta que el 43.6% de la muestra presentan un nivel de muy baja comunicación descendente y el 56.4% de la muestra presentan baja comunicación descendente.

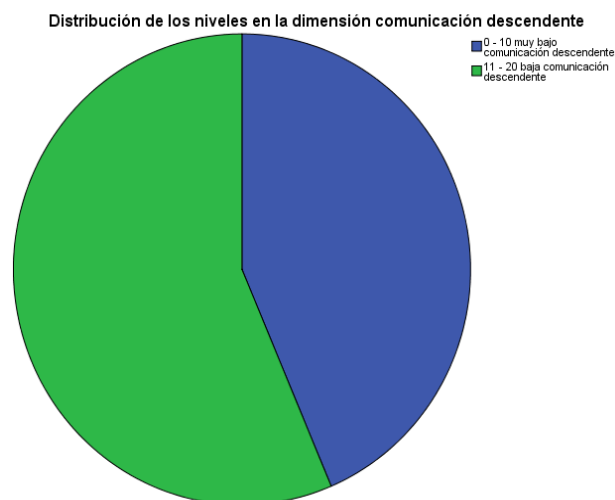
**Tabla 36**

*Distribución de los niveles en la dimensión comunicación descendente.*

<b>Distribución de los niveles en la dimensión comunicación descendente</b>		
<b>descendente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 10 muy baja comunicación descendente	123	43,6
11 - 20 baja comunicación descendente	159	56,4
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100,0</b>

**Figura 14**

*Representación de los niveles en la dimensión comunicación descendente.*



**2. Dimensión comunicación ascendente:** En la tabla 37 y la figura 18 se reporta que el 86.9% de la muestra presentan un nivel de muy baja comunicación ascendente y el 13.1% de la muestra presentan baja comunicación ascendente.

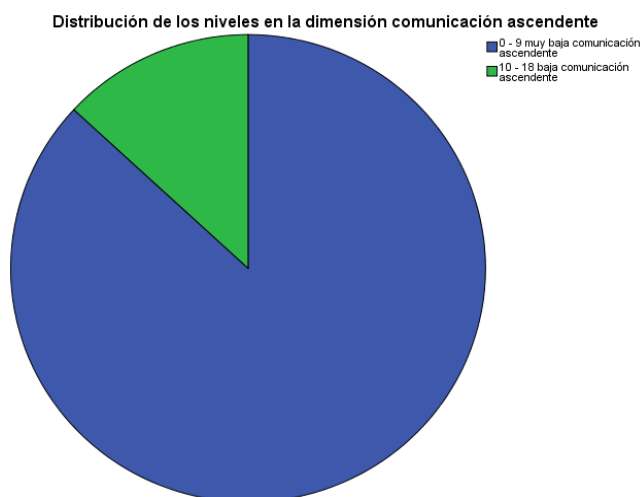
**Tabla 37**

*Distribución de los niveles en la dimensión comunicación ascendente*

<b>Distribución de los niveles dimensión comunicación ascendente</b>		
<b>ascendente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 9 muy baja comunicación ascendente	245	86,9
10 - 18 baja comunicación ascendente	37	13,1
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100,0</b>

**Figura 15**

*Representación de los niveles en la dimensión comunicación ascendente.*



**3. Dimensión comunicación horizontal:** En la tabla 38 y la figura 19 se reporta que el 100% de la muestra presentan un nivel de muy baja comunicación horizontal.

**Tabla 38**

*Distribución de los niveles en la dimensión comunicación horizontal.*

<b>Distribución de los niveles en la dimensión comunicación</b>		
<b>horizontal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 5 muy baja comunicación horizontal	282	100,0

**Figura 16**

*Representación de los niveles en la dimensión comunicación horizontal*



**4. Dimensión comunicación diagonal:** En la tabla 39 y la figura 20 se reporta que el 95% de la muestra presentan un nivel de muy baja comunicación diagonal y el 5% de la muestra presentan un nivel de baja comunicación diagonal.

**Tabla 39**

*Distribución de los niveles en la dimensión comunicación diagonal*

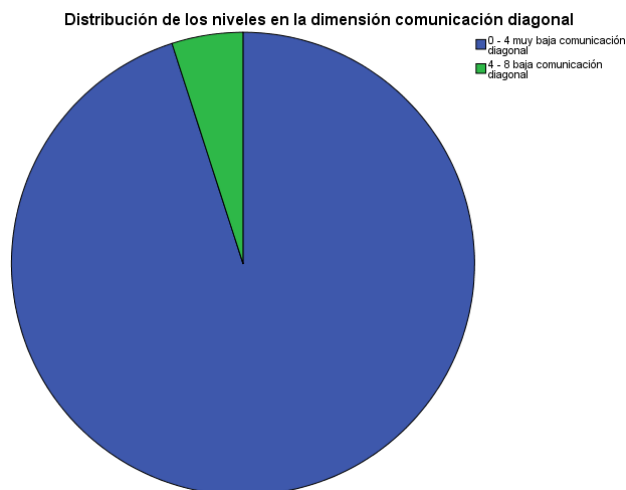
<b>Distribución de los niveles en la dimensión comunicación</b>		
<b>diagonal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 4 muy baja comunicación diagonal	268	95,0



4 - 8 baja comunicación diagonal	14	5,0
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100,0</b>

**Figura 17**

*Representación de los niveles en la dimensión comunicación diagonal.*



### **C. Análisis descriptivo (perfil de la comunicación):**

**1. Según el sexo:** En la tabla 40, se establecen el perfil por sexo de la variable comunicación organizacional y de sus dimensiones en la muestra investigada, donde se describen utilizando la medida de tendencia central (media aritmética) según el sexo, donde los promedios del sexo femenino son mayores que los promedios del sexo masculino. Asimismo, se representan los perfiles: en la figura 21 dichos promedios en un gráfico de barras y en la figura 22 se representan dichos promedios en un gráfico lineal.

**Tabla 40**

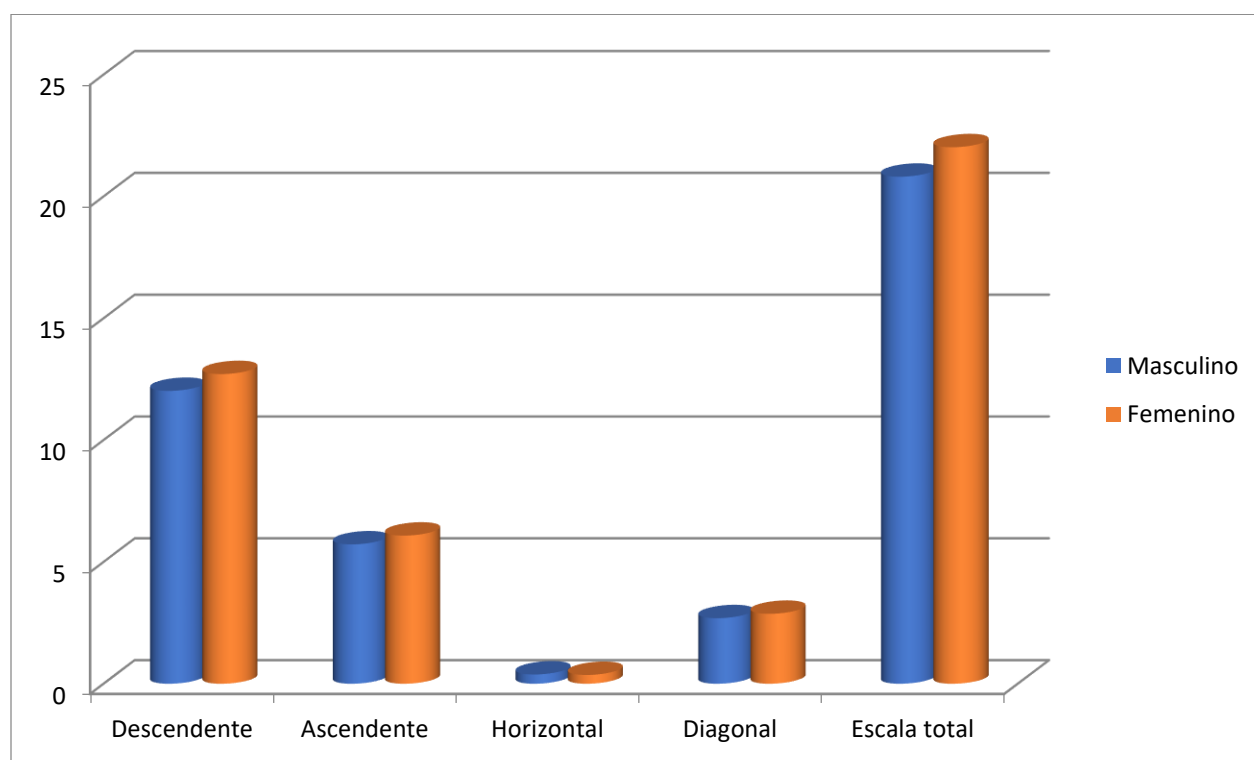
*Promedios de la escala de comunicación organizacional y de sus dimensiones según el sexo.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
Descendente	12,02	12,71

Ascendente	5,72	6,08
Horizontal	0,38	0,36
Diagonal	2,69	2,87
<b>Escala total</b>	<b>20,81</b>	<b>22,02</b>

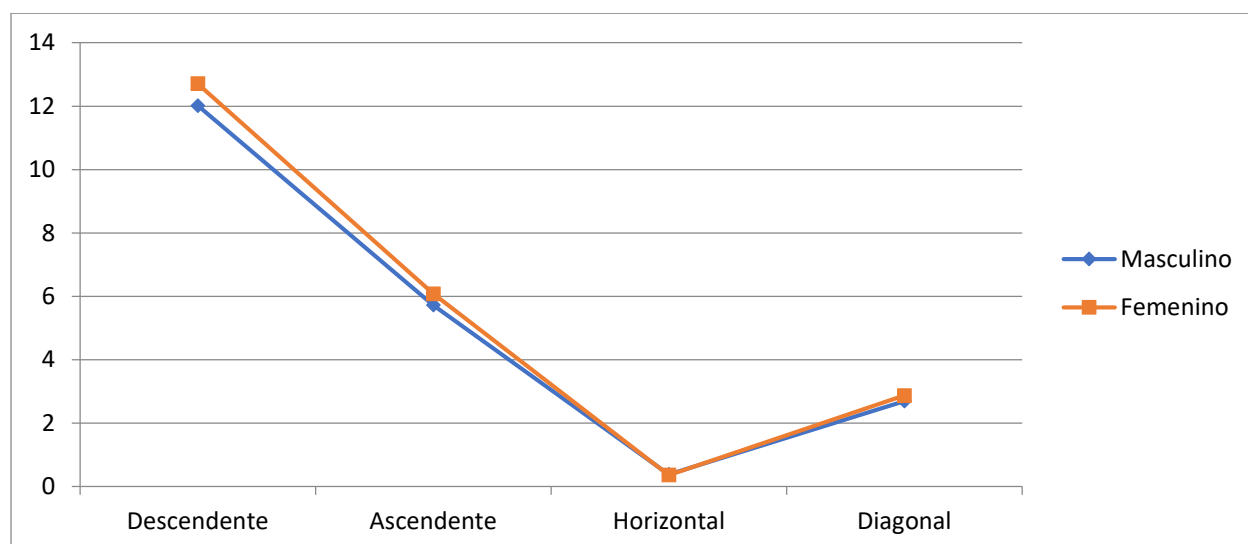
**Figura 18**

*Perfil de barras escala de comunicación organizacional y sus dimensiones por sexo.*



**Figura 19**

*Perfil lineal escala de comunicación organizacional y sus dimensiones por sexo*



**2. Según el nivel laboral:** En la tabla 41, se establecen los perfiles de la variable comunicación organizacional y de sus dimensiones en la muestra investigada, donde se describen utilizando la medida de tendencia central (media aritmética) según el nivel laboral, donde los promedios del nivel profesional son mayores que los promedios de los niveles técnicos y operarios. Asimismo, se representan los perfiles: en la figura 23 dichos promedios en un gráfico de barras y en la figura 24 se representan dichos promedios en un gráfico lineal.

**Tabla 41**

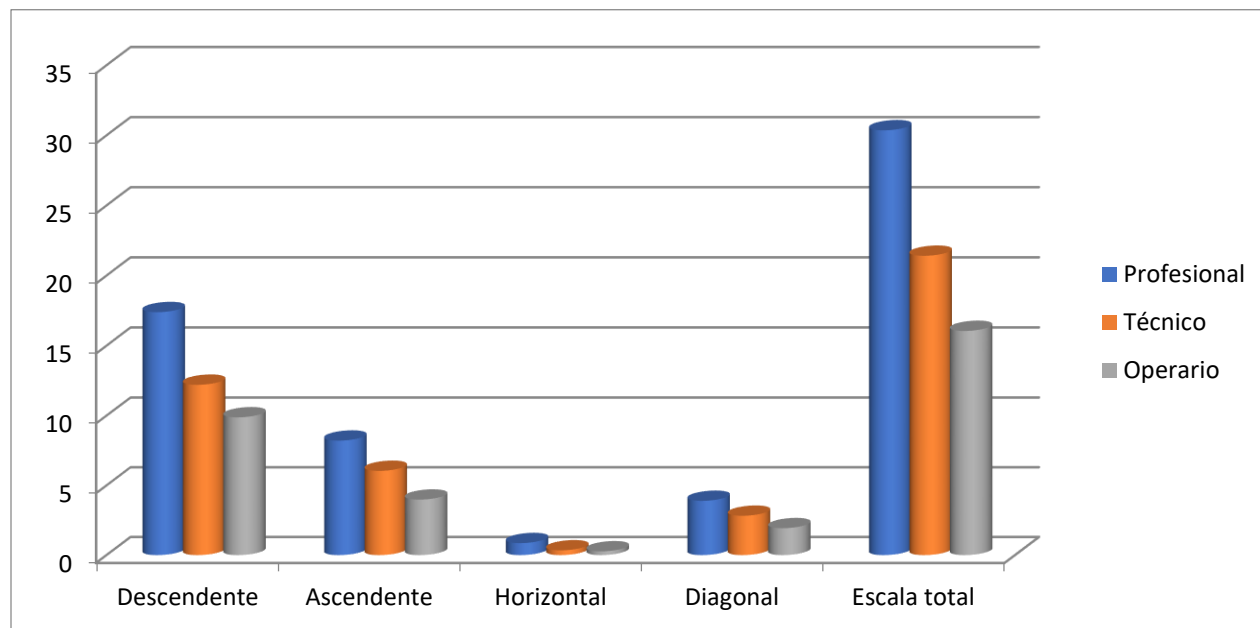
*Promedios de la escala de comunicación organizacional y de sus dimensiones por nivel laboral*

Dimensiones	Profesional	Técnico	Operario
Descendente	17,39	12,21	9,88
Ascendente	8,21	6,04	3,98
Horizontal	0,86	0,34	0,27

Diagonal	3,89	2,82	1,93
<b>Escala total</b>	<b>30,36</b>	<b>21,41</b>	<b>16,05</b>

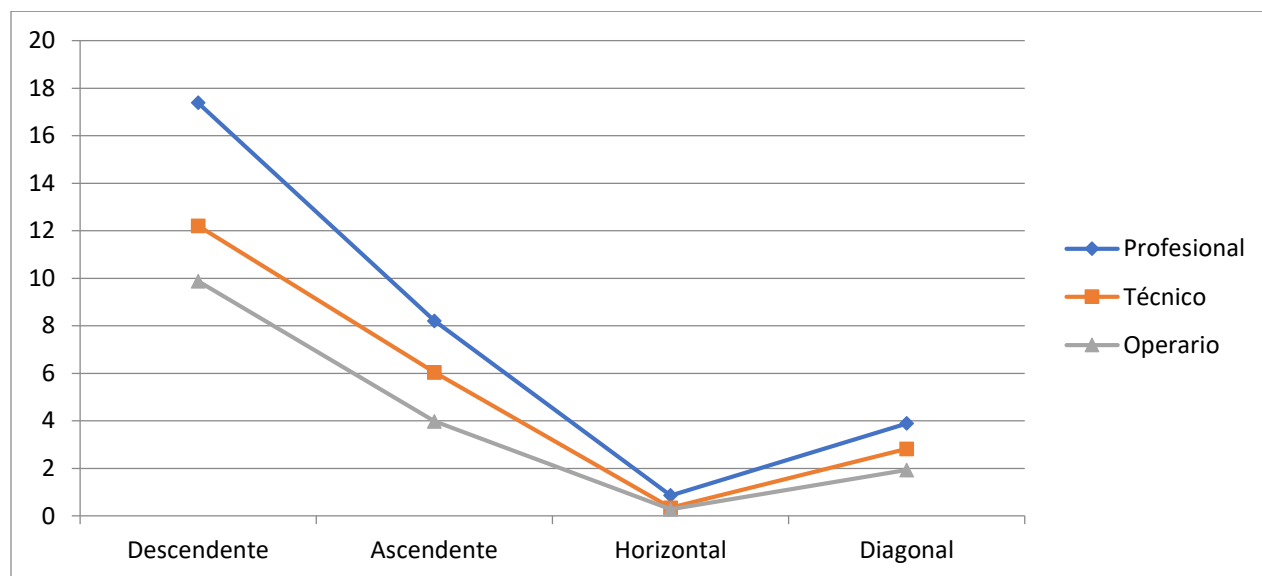
**Figura 20**

*Perfil de barras en escala comunicación y sus dimensiones por nivel laboral*



**Figura 21**

*Perfil lineal de la escala de comunicación y sus dimensiones por nivel laboral*



#### 4.4. Contrastación de hipótesis

##### 4.4.1. Análisis correlacional no paramétrico

**A. Correlación entre las variables:** Como se puede apreciar en la Tabla 42, el coeficiente de correlación Spearman indica que las variables: trabajo en equipo y comunicación organizacional se relacionan positivamente y que el valor  $Rho = 0.674$  es un valor alto y muy significativa ( $p < 0.001$ ), según los criterios de aceptación – rechazo de las  $H_0$  planteado por Ávila (1998). Se rechaza la  $H_0$  (no existe relación entre las variables) aceptándose la  $H_1$  (existe relación significativa entre las variables investigadas).

**Tabla 42**

*Relaciones entre trabajo en equipo con comunicación organizacional.*

Correlaciones Rho de Spearman		Comunicación
Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	0,674**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	282

#### 4.4.2. Análisis comparativo no paramétrico

##### A. Trabajo en equipo

**1. Según el sexo Prueba de Mann-Wthiney:** Análisis comparativo del trabajo de equipo, según sexo, reportado en la Tabla 43 permite apreciar que existen diferencias significativas en trabajo de equipo y en todas las dimensiones al comparar los varones con las mujeres. Por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (no existen diferencias en trabajo de equipo según el sexo), aceptándose la  $H_1$  (existen diferencias significativas en trabajo en equipo y sus dimensiones por sexo). Se concluye que existen diferencias según el sexo, donde los del sexo masculino presentan un menor rango promedio que el sexo femenino.

**Tabla 43**

*Comparación de medias en trabajo de equipo y sus dimensiones según sexo (n=282)*

	Distribución por		Rango	Suma de
	sexo	N	promedio	rangos
puntajes trabajo en equipo	Masculino	183	122,05	22335,50
	Femenino	99	177,45	17567,50
puntajes dimensión motivación	Masculino	183	119,86	21933,50
	Femenino	99	181,51	17969,50

		Total	282			
puntajes dimensión	Masculino	183	122,72	22457,00		
cohesión	Femenino	99	176,22	17446,00		
puntajes dimensión actitud	Masculino	183	125,21	22913,50		
positiva	Femenino	99	171,61	16989,50		
puntajes dimensión	Masculino	183	125,78	23017,50		
capacitación	Femenino	99	170,56	16885,50		
puntajes dimensión equipo	Masculino	183	137,34	25133,00		
	Femenino	99	169,19	16770,00		
Dimensión						
Estadísticos de prueba	Trabajo en equipo	Dimensión motivación	Dimensión cohesión	actitud positiva	Dimensión capacitación	Dimensión equipo
U de Mann-Whitney	5499,500	5097,500	5621,000	6077,500	6181,500	7297,000
W de Wilcoxon	22335,500	21933,500	22457,000	22913,500	23017,500	23133,000
Z	-5,469	-6,174	-5,307	-4,648	-4,491	-4,184
Sig. asintótica (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

**2. Según área laboral Prueba de Kruskal-Wallis:** Análisis comparativo del trabajo de equipo, según área laboral, reportado en la Tabla 44 permite apreciar que existen diferencias significativas en trabajo de equipo y en todas las dimensiones al comparar las diversas áreas laborales. Por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (no existen diferencias en trabajo de equipo según área

laboral), aceptándose la  $H_1$  (existen diferencias significativas en trabajo en equipo y sus dimensiones por área laboral). Se concluye que existen diferencias por área laboral, donde las áreas: capital humano y administración-finanzas presentan mayores rangos promedios que las áreas comercial e industrial.

**Tabla 44**

*Comparación de medias en trabajo de equipo y sus dimensiones según área laboral (n=282)*

<b>Distribución por área</b>		<b>N°</b>	<b>Rango promedio</b>
<b>laborales</b>			
Puntajes trabajo en equipo	Administración y finanzas	15	254,63
	Capital humano	15	264,97
	Comercial	142	182,40
	Industrial	110	56,44
Puntajes dimensión motivación	Administración y finanzas	15	223,80
	Capital humano	15	190,13
	Comercial	142	168,88
	Industrial	110	88,30
Puntajes dimensión cohesión	Administración y finanzas	15	231,27
	Capital humano	15	242,67
	Comercial	142	169,17
	Industrial	110	79,75
Puntajes dimensión actitud positiva	Administración y finanzas	15	211,27
	Capital humano	15	226,50



			Comercial	142	164,56	
			Industrial	110	90,63	
Puntajes dimensión			Administración y finanzas	15	216,00	
capacitación			Capital humano	15	243,80	
			Comercial	142	162,28	
			Industrial	110	90,57	
Puntajes dimensión equipo			Administración y finanzas	15	225,30	
			Capital humano	15	242,73	
			Comercial	142	161,03	
			Industrial	110	91,06	
Estadísticos	trabajo	dimensión	dimensión	actitud	dimensión	dimensión
de prueba	equipo	motivación	cohesión	positiva	capacitación	equipo
Chi-	220,567	86,592	122,883	84,562	91,864	92,169
cuadrado						
gl	3	3	3	3	3	3
Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
asintótica						

**3. Según el nivel laboral Prueba de Kruskal-Wallis:** Análisis comparativo del trabajo de equipo, según nivel laboral, reportado en la Tabla 45 permite apreciar que existen diferencias significativas en trabajo de equipo y en todas las dimensiones al comparar los niveles laborales. Por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (no existen diferencias en trabajo de equipo y sus dimensiones según nivel laboral), aceptándose la  $H_1$  (existen diferencias significativas en trabajo en equipo y sus

dimensiones por nivel laboral). Se concluye que existen diferencias según el nivel laboral, donde los profesionales presentan un mayor rango promedio que los técnicos y operarios.

**Tabla 45**

*Comparación de medias en trabajo de equipo y sus dimensiones según nivel laboral (n=282).*

	<b>Distribución por niveles</b>		
	<b>laborales</b>	<b>N°</b>	<b>Rango promedio</b>
Puntajes trabajo en equipo	Profesional	28	268,50
	Técnico	198	155,50
	Operario	56	28,50
Puntajes dimensión motivación	Profesional	28	209,34
	Técnico	198	156,02
	Operario	56	56,24
Puntajes dimensión cohesión	Profesional	28	249,84
	Técnico	198	152,85
	Operario	56	47,19
Puntajes dimensión actitud positiva	Profesional	28	238,59
	Técnico	198	152,63
	Operario	56	53,60
Puntajes dimensión capacitación	Profesional	28	235,27
	Técnico	198	151,63
	Operario	56	58,81
Puntajes dimensión equipo	Profesional	28	252,50

			Técnico	198	146,55	
			Operario	56	68,15	
Estadísticos de prueba	trabajo en equipo	dimensión motivación	dimensión cohesión	actitud positiva	dimensión capacitación	dimensión equipo
Chi-cuadrado	182,865	90,166	130,504	112,618	101,645	101,218
gl	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

## B. Comunicación organizacional

**1. Según el sexo Prueba de Mann-Whitney:** Análisis comparativo de la comunicación organizacional según sexo, reportado en la Tabla 46 permite apreciar que no existen diferencias significativas en comunicación organizacional y en todas las dimensiones al comparar los varones con las mujeres. Por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias en comunicación organizacional según el sexo). Se concluye que no existen diferencias según el sexo, aunque, los del sexo masculino presentan un menor rango promedio que el sexo femenino.

**Tabla 46**

*Comparación en comunicación organizacional y sus dimensiones según sexo (n=282)*

	Distribución por sexo	N°	Rango promedio	Suma de rangos
Puntajes comunicación organizacional	Masculino	183	138,73	25388,50
	Femenino	99	146,61	14514,50

Puntajes dimensión	Masculino	183	136,56	24990,00	
comunicación	Femenino	99	150,64	14913,00	
descendente					
Puntajes dimensión	Masculino	183	138,57	25359,00	
comunicación	Femenino	99	146,91	14544,00	
ascendente					
Puntajes dimensión	Masculino	183	141,42	25880,00	
comunicación horizontal	Femenino	99	141,65	14023,00	
	Total	282			
Puntajes dimensión	Masculino	183	137,98	25249,50	
comunicación diagonal	Femenino	99	148,02	14653,50	
		Puntajes	Puntajes	Puntajes	Puntajes
		dimensión	dimensión	dimensión	dimensión
Estadísticos de	Puntajes en	comunicación	comunicación	comunicación	comunicación
prueba	comunicación	descendente	ascendente	horizontal	diagonal
U de Mann-	8552,500	8154,000	8523,000	9044,000	8413,500
Whitney					
W de Wilcoxon	25388,500	24990,000	25359,000	25880,000	25249,500
Z	-0,777	-1,395	-0,826	-0,031	-1,017
Sig. asintótica	0,437	0,163	0,409	0,975	0,309
(bilateral)					

**2. Según área laboral Prueba de Kruskal-Wallis:** Análisis comparativo de la comunicación organizacional, según área laboral, reportado en la Tabla 47 permite apreciar que existen diferencias significativas en comunicación organizacional y en todas las dimensiones al comparar las diversas áreas laborales. Por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (no existen diferencias en comunicación organizacional según área laboral), aceptándose la  $H_1$  (existen diferencias significativas en comunicación organizacional y sus dimensiones por área laboral). Se concluye que existen diferencias por área laboral, donde las áreas capitales humano y administración-finanzas presentan mayores rangos promedios que las áreas comercial e industrial.

**Tabla 47**

*Comparación en comunicación organizacional y sus dimensiones según área laboral (n=282)*

<b>Distribución por área laborales</b>		<b>N°</b>	<b>Rango promedio</b>
Puntajes en comunicación	Administración y finanzas	15	222,50
	Capital humano	15	230,13
	Comercial	142	161,90
	Industrial	110	92,03
Puntajes en la dimensión comunicación descendente	Administración y finanzas	15	232,03
	Capital humano	15	250,27
	Comercial	142	153,26
	Industrial	110	99,15
Puntajes en la dimensión comunicación ascendente	Administración y finanzas	15	220,33
	Capital humano	15	197,43

		Comercial	142	165,56	
		Industrial	110	92,06	
Puntajes en la dimensión	Administración y finanzas		15	166,53	
comunicación horizontal	Capital humano		15	170,60	
	Comercial		142	145,15	
	Industrial		110	129,41	
Puntajes en la dimensión	Administración y finanzas		15	194,10	
comunicación diagonal	Capital humano		15	240,77	
	Comercial		142	159,69	
	Industrial		110	97,31	
		Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión
Estadísticos de	Puntajes en	comunicación	comunicación	comunicación	comunicación
prueba	comunicación	descendente	ascendente	horizontal	diagonal
Chi-cuadrado	82,411	79,015	75,003	11,713	71,986
gl	3	3	3	3	3
Sig. asintótica	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000

**3. Según el nivel laboral Prueba de Kruskal-Wallis:** Análisis comparativo de la comunicación organizacional, según nivel laboral, reportado en la Tabla 48 permite apreciar que existen diferencias significativas en comunicación organizacional y en todas las dimensiones al comparar los niveles laborales. Por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (no existen diferencias en comunicación organizacional y sus dimensiones según nivel laboral), aceptándose la  $H_1$  (existen diferencias significativas en comunicación organizacional y sus dimensiones por nivel laboral). Se

concluye que existen diferencias según el nivel laboral, donde los profesionales presentan un mayor rango promedio que los técnicos y operarios.

**Tabla 48**

*Comparación de medias en comunicación y sus dimensiones según nivel laboral (n=282).*

	<b>Distribución por niveles</b>		
	<b>laborales</b>	<b>N°</b>	<b>Rango promedio</b>
Puntajes comunicación	Profesional	28	229,41
	Técnico	198	145,04
	Operario	56	85,02
Puntajes dimensión comunicación descendente	Profesional	28	244,70
	Técnico	198	140,10
	Operario	56	94,85
Puntajes dimensión comunicación ascendente	Profesional	28	210,21
	Técnico	198	146,39
	Operario	56	89,87
Puntajes dimensión comunicación horizontal	Profesional	28	181,14
	Técnico	198	138,65
	Operario	56	131,74
Puntajes dimensión comunicación diagonal	Profesional	28	217,48
	Técnico	198	146,03
	Operario	56	87,51

		Puntajes dimensión comunicación	Puntajes dimensión comunicación	Puntajes dimensión comunicación	Puntajes dimensión comunicación
Estadísticos de prueba	Puntajes en comunicación	descendente	ascendente	horizontal	diagonal
Chi-cuadrado	60,163	64,215	43,707	14,889	52,499
gl	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000



## V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Con respecto a la validez y confiabilidad de la escala de trabajo en equipo y comunicación organizacional ambas presentan validez de constructo y una buena confiabilidad en la obtención de los datos, lo que es muy importante para evitar sesgos en los resultados. Con relación a la confiabilidad y validez de la escala de trabajo en equipo, Morales (2019) realizó una investigación de tipo descriptivo comparativa, que tuvo como objetivos determinar los niveles de trabajo en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajino Moto - Lima Metropolitana, 2016, reportándose que La escala de trabajo en equipo, presenta validez de constructo y la confiabilidad en la obtención de los datos para la presente investigación. Cabe indicar que la escala de trabajo en equipo es la misma que ha utilizado la investigadora en el presente trabajo.

En el análisis descriptivo por niveles de las variables, el 18.4% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo; el 81.6% presenta un nivel de bajo desarrollo de trabajo en equipo. Estos resultados son marcadamente diferenciados por ser las muestras en trabajadores de una empresas que por el tipo de rubro laboral donde el individualismo es un factor muy importante para la venta y distribución de bebidas gaseosas no alcoholizadas en el distrito del Rímac, a diferencia de lo encontrado por de diferentes rubros a los encontrados por Morales (2019) realizó una investigación de tipo descriptivo comparativa, que tuvo como objetivos Determinar los niveles de trabajo en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajino Moto - Lima Metropolitana, 2016, reportándose que en los niveles de trabajo en equipo el 2.9% el nivel deficiente; el 49% presenta un nivel bajo; el 35.4% presenta un nivel moderado; el 6.2% presenta un nivel alto; el 6.6% presenta un nivel óptimo. Resumiendo, el 51.9% tiene un nivel inferior al promedio. El 35.4% presenta un nivel Moderado y el 12.8% presenta un nivel superior al promedio.

Respecto a los niveles de las dimensiones de trabajo en equipo, en la Dimensión Motivación el 48.9% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo motivacional y el 51.1% presenta un nivel de bajo desarrollo motivacional. En la Dimensión cohesión, el 75.9% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo de cohesión y el 24.1% presenta un nivel de bajo desarrollo de cohesión. En la Dimensión actitud positiva, el 57.1% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo de actitud positiva y el 42.9% presenta un nivel de bajo desarrollo de actitud positiva. En la Dimensión capacitación, el 57.1% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo de actitud positiva y el 42.9% presenta un nivel de bajo desarrollo de actitud positiva. En la Dimensión equipo, el 94.7% de la muestra está en el nivel de deficiente desarrollo de equipo y el 5.3% presenta un nivel de bajo desarrollo de equipo. A diferencia de lo encontrado por Morales (2019) que en las dimensiones actitud positiva (30.9%) y motivación (31.3%) presentan un nivel deficiente en comparación con las demás dimensiones. En general, un aproximado del 50% está catalogados en los niveles inferiores al promedio en todas las dimensiones de la escala de trabajo en equipo.

Respecto al análisis descriptivo (perfil de trabajo en equipo por promedios), según el sexo, se establecen los perfiles de la variable trabajo en equipo y de sus dimensiones en la muestra investigada, donde se describen utilizando la medida de tendencia central (media aritmética) según el sexo, donde los promedios del sexo femenino son mayores que los promedios del sexo masculino. Según el nivel laboral, se establecen los perfiles de la variable trabajo en equipo y de sus dimensiones en la muestra investigada, donde se describen utilizando la medida de tendencia central (media aritmética) según el nivel laboral, donde los promedios del nivel profesional son mayores que los promedios de los niveles técnicos y operarios.

Con relación a los niveles de comunicación organizacional, en los niveles de la escala general de comunicación organizacional, se reporta que el 66.7% de la muestra presentan un deficiente desarrollo comunicacional y el 33.3% de la muestra presentan bajo desarrollo comunicacional. En los niveles de las dimensiones de comunicación organizacional, en la Dimensión comunicación descendente, se reporta que el 43.6% de la muestra presentan un nivel de muy baja comunicación descendente y el 56.4% de la muestra presentan baja comunicación descendente. En la Dimensión comunicación ascendente, se reporta que el 86.9% de la muestra presentan un nivel de muy baja comunicación ascendente y el 13.1% de la muestra presentan baja comunicación ascendente. Dimensión comunicación horizontal, se reporta que el 100% de la muestra presentan un nivel de muy baja comunicación horizontal. En la dimensión comunicación diagonal, se reporta que el 95% de la muestra presentan un nivel de muy baja comunicación diagonal y el 5% de la muestra presentan un nivel de baja comunicación diagonal. Estos resultados son contrarios a los encontrados por Fuentes y González (2018) realizaron una investigación con el objetivo de proponer acciones de comunicación organizacional logrando una ventaja competitiva en King Kong Lambayeque Fábrica de Dulces S.C.R.L, Chiclayo 2017, concluyendo que con la implementación de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional se podrán mejorar los propósitos de cada uno de los departamentos de la compañía y así mejorar su relación entre sí. Así mismo, el trabajo de Saldaña (2017) estableció un estudio que buscó determinar las características que presenta la comunicación organizacional en los egresados de la carrera profesional de administración de la Universidad Científica del Perú, período 2014-2016, quien reportó que los resultados que se encontraron fue que el tipo de lenguaje que empleaban los jefes para ordenar algo es regular, ya que no existe mucha confianza y comunicación entre ellos, pero si existe un porcentaje alto de que si se practica una mejor comunicación entre compañeros

de oficina. Algo similar fue el trabajo reportado por Miranda y Pastor (2015) investigó sobre la comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque, encontrando como resultados que existe una relación significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad, así como no relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad.

Respecto al Análisis descriptivo (perfil de la comunicación), Según el sexo, se establecen los perfiles de la variable comunicación organizacional y de sus dimensiones en la muestra investigada, donde se describen utilizando la medida de tendencia central (media aritmética) según el sexo, donde los promedios del sexo femenino son mayores que los promedios del sexo masculino. Según el nivel laboral, se establecen los perfiles de la variable comunicación organizacional y de sus dimensiones en la muestra investigada, donde se describen utilizando la medida de tendencia central (media aritmética) según el nivel laboral, donde los promedios del nivel profesional son mayores que los promedios de los niveles técnicos y operarios.

En la contratación de hipótesis, en la Correlación entre las variables, el coeficiente de correlación Spearman indica que las variables: trabajo en equipo y comunicación organizacional se relacionan positivamente y que el valor  $Rho = 0.674$  es un valor alto y muy significativa ( $p < 0.001$ ), según los criterios de aceptación – rechazo de las  $H_0$  planteado por Ávila (1998).

Similares resultados fueron reportados por Escalante (2018) desarrolló una investigación enmarcada en el tema de la comunicación organizacional y la administración de equipos de trabajo de la empresa Fractalia Perú S.A, Lima – 2018, obteniendo que si hay correspondencia entre la comunicación organizacional y la administración de equipos de trabajo de la compañía estudiada. Otra investigación fue reportada por Rodas (2017) desarrolló un estudio descriptivo- correlacional

cuyo objetivo consistió en estudiar la interrelación entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo de las industrias dedicada a eventos y convenciones de Quetzaltenango – Guatemala, quien halló que existe una buena comunicación entre personal de la empresa primando el de tipo horizontal, también se observó que existe un nivel alto de trabajo en equipo que favorece los objetivos de la empresa en estudio. Se concluyó el estudio afirmando que están interrelacionados tanto la comunicación efectiva como el trabajo en equipo.

En Trabajo en equipo, según el sexo Prueba de Mann-Whitney, el Análisis comparativo del trabajo de equipo, según sexo, permite apreciar que existen diferencias significativas en trabajo de equipo y en todas las dimensiones al comparar los varones con las mujeres. Se concluye que existen diferencias según el sexo, donde los del sexo masculino presentan un menor rango promedio que el sexo femenino. Según área laboral Prueba de Kruskal-Wallis, Análisis comparativo del trabajo de equipo, según área laboral, permite apreciar que existen diferencias significativas en trabajo de equipo y en todas las dimensiones al comparar las diversas áreas laborales. Se concluye que existen diferencias por área laboral, donde las áreas capitales humano y administración-finanzas presentan mayores rangos promedios que las áreas comercial e industrial. Según el nivel laboral Prueba de Kruskal-Wallis, el Análisis comparativo del trabajo de equipo, según nivel laboral, permite apreciar que existen diferencias significativas en trabajo de equipo y en todas las dimensiones al comparar los niveles laborales. Se concluye que existen diferencias según el nivel laboral, donde los profesionales presentan un mayor rango promedio que los técnicos y operarios. Similares resultados fueron encontrados por Morales (2017) quien concluyó que Existen diferencias estadísticas muy significativas de los promedios de trabajo de equipo en función de la edad, género, años de servicio, nivel laboral, área laboral y condición laboral.

Con relación a la Comunicación organizacional, Según el sexo Prueba de Mann-Whitney, el Análisis comparativo de la comunicación organizacional según sexo, permite apreciar que no existen diferencias significativas en comunicación organizacional y en todas las dimensiones al comparar los varones con las mujeres. Se concluye que no existen diferencias según el sexo, aunque, los del sexo masculino presentan un menor rango promedio que el sexo femenino. Según área laboral Prueba de Kruskal-Wallis, el Análisis comparativo de la comunicación organizacional, según área laboral, permite apreciar que existen diferencias significativas en comunicación organizacional y en todas las dimensiones al comparar las diversas áreas laborales. Se concluye que existen diferencias por área laboral, donde el área capital humano y administración-finanzas presentan mayores rangos promedios que las áreas comercial e industrial. Según el nivel laboral Prueba de Kruskal-Wallis, el Análisis comparativo de la comunicación organizacional, según nivel laboral, permite apreciar que existen diferencias significativas en comunicación organizacional y en todas las dimensiones al comparar los niveles laborales. Se concluye que existen diferencias según el nivel laboral, donde los profesionales presentan un mayor rango promedio que los técnicos y operarios.

Si consideramos que para el trabajo en equipo es fundamental la existencia de un “guía”, o “líder” para el logro de los objetivos propuestos y aunque en este trabajo no se consideró la variable liderazgo, sin embargo, el trabajo de Ardiles (2014) realizó una investigación descriptiva comparativa correlacional que tuvo como objetivo general establecer correlaciones y diferencias entre el liderazgo y trabajo en equipo, al establecer las diferencias de medias del liderazgo y trabajo de equipo, se estableció que existen diferencias estadísticas significativas a favor de las mujeres sobre los varones, y diferencias muy significativas por empresas a las que pertenecen y por edades. En algunos reportes toman en cuenta la variable clima laboral, como un elemento básico para que

el trabajo en equipo sea eficaz y eficiente, tal como lo plantea en el reporte de Paredes (2013) en esta investigación se pretendió dar respuesta a la pregunta: ¿Existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México?, Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo (CET) y la variable clima laboral (CL). El estudio también mostró una percepción en grado buena de la cohesión de equipos de trabajo. Estos resultados planteados por paredes en el 2013 son reforzados por el reporte de investigación de Charry (2017) quien desarrolló su trabajo de investigación relacionado con la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, concluyendo que si existe correspondencia directa entre las dos variables y que son parte importante en la gestión empresarial. Así mismo, otro trabajo, que relacionan la comunicación interna con la variable cultura, es el reportado por Roca (2012), realizó un estudio sobre: relación entre la comunicación interna y cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga y cuyos resultados mostraron que el 59% de docentes señalaron que la comunicación interna es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable con 58%, concluyendo que si existe correlación entre las dos variables utilizadas. Por otro lado, es importante considerar el trabajo de Miranda (2018) desarrolló una investigación que tuvo como título el trabajo en equipo y comunicación organizacional interna en el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima 2018, obteniendo que el trabajo en equipo y la comunicación organizacional interna si tienen influencia en el compromiso organizacional de los profesores. La conclusión más importante que se encontró fue que los niveles de comunicación en los colaboradores de la universidad son buenos ya que se apoya al desarrollo de las actividades tanto

administrativas y de docencia demostrando que si hay influencia entre las variables estudiadas. El reporte presentado por Paz et al. (2015) quienes realizaron un estudio sobre la apertura en la comunicación como caracterización de los valores organizacionales en determinadas Universidades del Estado en Venezuela, Se concluyó que los valores organizacionales y apertura de la comunicación en los contextos naturales de las Universidades del Estado son muy buenos y estableció que los gerentes medios de la universidad no mostraron ningún tipo de medio al cumplir su rol de emisor de la información. Es esta misma línea, De la Peña (2014) realizó la investigación que tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre los valores laborales y el trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Construfácil, ubicada en Coatepeque, México, aunque los trabajadores sí conocen los valores laborales para trabajar en equipo, existen diferencias de clases sociales, salarios y nivel académico, no se lleva a la práctica de acuerdo a lo que describen los teóricos del trabajo en equipo, lo que provoca la falta de colaboración y la deficiente atención al cliente.

Otro trabajo importante a considerar es el planteado por Barroso (2014) realizó una investigación, que tuvo como objetivos: a) Determinar los factores críticos en la formación de equipos de trabajo en las empresas manufactureras yucatecas b) Verificar si existe diferencia significativa en los resultados según el sexo y puesto del participante. c) Proponer acciones para fomentar el trabajo en equipo, con base en los resultados obtenidos. Los resultados fueron obtenidos por tipo de empresa, puesto y general, e indican que los factores que más se necesita desarrollar son: (a) la necesidad de formar equipos; (b) la existencia de un sistema adecuado de evaluación y reconocimiento, así como (c) el establecimiento del compromiso de los miembros hacia el equipo, según las evidencias generales presentadas en el trabajo. La más baja es la de asignación de roles o papeles, factor que necesita trabajarse menos que los otros debido a que las



empresas participantes tienen estructuras definidas y supervisión adecuada. Conclusiones: Los factores críticos en la formación de equipos de trabajo, predominando los problemas relacionados con el liderazgo y con la estructura como los más se evidencian la necesidad de trabajar en equipo. La propensión del hombre a ver problemas estructurales que la mujer percibe como de liderazgo lleva a que aquellas organizaciones con jefes masculinos tiendan al trato hacia el personal y la formación de equipos con base en reglamentos y relaciones formales de la estructura, mientras que las mujeres optan por el liderazgo. También se corroboran los estudios anteriores en cuanto a que los directivos y jefes trabajan bien en equipo, pero que falta integrar al trabajador operativo en equipos mediante una mejor comunicación, confianza, toma de riesgos, estímulos e incentivos para trabajar en equipo más allá de la mera retórica, casos bonitos y buena voluntad. La diferencia por sexo, además de los resultados que son estructurales para el hombre, pero de liderazgo para la mujer, incluyó la consideración del tiempo perdido en juntas ineficaces. Por puesto se halló que, aunque los directivos y jefes trabajan en equipo, los trabajadores operativos están lejos de esto debido a quejas entre el personal, falta de innovación, de comunicación, confianza, reconocimiento y estímulo, por lo que la discrepancia entre jefes y trabajadores es evidente y requiere la orientación hacia la formación de equipos de trabajo.

Hay que tener en cuenta lo planteado por Puente et al. (2015) que investigaron el consenso estratégico en equipos de trabajo es un proceso grupal relativo a la comprensión compartida entre los integrantes, sobre las estrategias definidas para alcanzar las metas de trabajo, cuyos resultados mostraron que el consenso estratégico predice aproximadamente 6% de los resultados del desempeño del equipo evaluado por el coordinador. Se concluye que son necesarios más estudios para entender mejor el papel del consenso en equipos de trabajo.

Finalmente, queremos concluir con el aporte de Bayona y Heredia (2012) quienes realizaron un meta análisis con el objetivo del trabajo es evaluar cómo ha sido empleado el concepto de equipo de trabajo en las investigaciones realizadas en contextos organizacionales entre el 2000 y el 2010, donde se concluye que la gran varianza en el criterio de selección de equipos para las investigaciones puede ser un factor crítico que explica la heterogeneidad de los resultados obtenidos en las revisiones sobre efectividad en equipos de trabajo.

## VI. CONCLUSIONES

- Las escalas Trabajo en equipo y Comunicación Organizacional presentan validez de constructo. Existe confiabilidad en Trabajo en equipo (Alpha de 0.761) y Comunicación Organizacional (Alpha de 0.854).
- En los niveles del trabajo en equipo, el 18.4% presenta un nivel deficiente desarrollo y el 81.6% presenta un nivel de bajo desarrollo. En sus dimensiones: a. motivación el 48.9% presenta un nivel de deficiente desarrollo y el 51.1% presenta un nivel de bajo desarrollo; b. cohesión, el 75.9% presenta un nivel de deficiente desarrollo y el 24.1% presenta un nivel de bajo desarrollo; c. actitud positiva, el 57.1% presenta un nivel de deficiente desarrollo y el 42.9% presenta un nivel de bajo desarrollo; d. comunicación, el 57.1% presenta un nivel de deficiente desarrollo y el 42.9% presenta un nivel de bajo desarrollo; e. equipo, el 94.7% presenta un nivel de deficiente desarrollo y el 5.3% presenta un nivel de bajo desarrollo.
- En el perfil de trabajo en equipo y de sus dimensiones, los promedios del sexo femenino son mayor que del sexo masculino. Por nivel laboral, los promedios en el nivel profesional son mayores que los técnicos y operarios.
- En los niveles de la comunicación organizacional, el 66.7% presentan un deficiente desarrollo y el 33.3% presentan bajo desarrollo. En las dimensiones: a. comunicación descendente, el 43.6% presentan un nivel muy bajo y el 56.4% presentan un nivel bajo. b. ascendente, el 86.9% presentan un nivel muy bajo y el 13.1% presentan un nivel bajo. c. Horizontal, el 100%.
- presentan un nivel muy bajo. d. Diagonal, el 95% presentan un nivel muy baja y el 5% presentan un nivel bajo.

- El perfil en comunicación organizacional y sus dimensiones, el sexo femenino presenta mayores promedios que el masculino. Por nivel laboral los promedios del nivel profesional son mayores que los promedios de los técnicos y operarios.
- Existe relación positiva entre trabajo en equipo y comunicación organizacional y su valor Rho = 0.674 es alto y muy significativa ( $p < 0.001$ ).
- En trabajo de equipo existen diferencias significativas al comparar los varones con las mujeres. Existen diferencias por área laboral, siendo las áreas capital humano y administración-finanzas con mayores rangos promedios que las áreas comercial e industrial. Existen diferencias según el nivel laboral, donde los profesionales presentan un mayor rango promedio que los técnicos y operarios.
- En comunicación organizacional según sexo no existen diferencias. Existen diferencias por área laboral, siendo las áreas capital humano y administración-finanzas que presentan mayores rangos promedios que las áreas comercial e industrial. Existen diferencias según el nivel laboral, siendo los profesionales que presentan un mayor rango promedio que los técnicos y operarios.

## VII. RECOMENDACIONES

- Rediseñar y validar nuevos instrumentos que evalúen el trabajo en equipo teniendo más en cuenta el factor de compromiso afectivo y liderazgo.
- Replicar la variable investigada en otros sectores de producción de bienes y servicios para establecer mayores generalizaciones respecto a la variable estudiada.
- Analizar la variable estudiada en función de otras variables tales como: liderazgo, clima organizacional, cultura organizacional, compromiso organizacional y satisfacción laboral.
- Se debe realizar programas de desarrollo humano integral con el personal que presentan niveles de trabajo en equipo que están por debajo del promedio. Asimismo, aplicar programas de motivación sostenida a aquellos colaboradores que presentan un nivel moderado (promedio) en trabajo en equipo.

## VIII. REFERENCIAS

- Ardiles, J. (2014). *Estilos de liderazgo y trabajo en equipo en cuatro organizaciones empresariales de Lima Metropolitana*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Federico Villarreal
- Ávila, R. (1998). *Estadística elemental*. Estudios y Ediciones S.A.
- Balaguer, I., Castillo, I., Moreno, Y., Garrigues, V., y Soriano, L. (2004). El clima motivacional y la cohesión en equipos de fútbol. *Encuentros en Psicología Social*, 2(1), 152-156.  
<https://doi.org/10.1174/021347413804756023>
- Barroso, F. (2007). *Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional*. Universidad Anáhuac del Sur.
- Barroso, F. (8, 9 y 10 de octubre de 2014). Factores determinantes para el trabajo en equipo en empresas manufactureras: un estudio en el sureste de México. *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, México D.F.  
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2014/3.06>
- Barroso, F., y Anaya, A (15-17 de noviembre de 2007). Evidencia de la necesidad de formación de equipos de trabajo en empresas manufactureras yucatecas. [Discurso principal]. *Congreso Internacional de Ingeniería Industrial*, Guanajuato, México.
- Bautista, E., Devesa, A., Guitart, M., Palma, M., y Pérez, M. (2008). *Enfermería: ¿trabaja en equipo?* [Tesis de maestría]. Escuela universitaria de enfermería Santa Madrona
- Bayona, J., y Heredia, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios gerenciales*, 28 (123), 121-132.  
[https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70208-5](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70208-5)

- Cannon-Bowers, J., y Bowers, C. (2011). Team development and functioning. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1 Building and Developing the Organization* (pp. 597-650). American Psychological Association
- Cequea, M., (2012). *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica: aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas*. Industriales.
- Ceneval, E. (2006) *Guía para la prueba de habilidades y capacidades gerenciales de trabajo en equipo*. Secretaría de la Función Pública.
- Chieh-Peng, L., (2011). Modeling job effectiveness and its antecedents from a social capital perspective: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behavior.*, 27 (2), 915–923. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.11.017>
- Cohen, S., y Bailey, D. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suit. *Journal of management*, 23 (3), 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Cooper, A., y Bruno, A. (1977). Success among High-Technology firms. *Business Horizons*, 20 (2), 16-22. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(77\)90096-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(77)90096-9)
- Curtain, R. (2000). La empresa del futuro: sus implicaciones para la formación profesional. *Revista Europea de Formación Profesional*, (19), 33-42. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/131264.pdf>
- Daft, L., y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. México: Thomson
- Delgado, M.I., Romero, A.M., y Gómez, L. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management*, 14 (12), 7-21. <https://doi.org/10.1108/13527590810860177>

- De la Cruz, E. (2010). *El trabajo en equipo como estrategia didáctica en el proceso de enseñanza-Aprendizaje en la escuela primaria*. [Tesina de pregrado]. Universidad Pedagógica Nacional.
- De la Peña, Y. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo*. Universidad Rafael Landívar.
- Díaz, L. (2014). *Escala de trabajo en equipo*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Driedonks, B., Gevers, J., y Weele, A., (2014). Success factors for sourcing teams: How to foster sourcing team effectiveness. *European Management Journal*, 32 (2), 288–304.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.009>
- Dubrin, J. (2002). *Fundamentos de la administración: soluciones empresariales*. Cengage Learning.
- Fainstein, H., y Sánchez, J. (2006). Expectativas y viabilidad del trabajo en equipo. En: J. Sánchez (Ed.), *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. McGraw-Hill.
- Fernández-Ríos, M., y Sánchez, J., (1997). *Eficacia Organizacional*.
- Franco, C.A. (2001). Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 81, 27-32.  
[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/66/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/66/html)
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. (G. Pelcastre trad.). Oxford.
- García, M. (1993). *El trabajo en equipo*. Sitsa.
- Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279094>
- Gil, F., y Alcover, M. (2005). *Introducción a la psicología de los grupos*. Pirámide



- Gil, F., Rico, R., y Sánchez, M. (2008). Eficacia de los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1535.pdf>
- Gómez, A., y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11 (6). <http://eprints.rclis.org/5035/1/acerca.pdf>
- Greene, J., y D'Oliveira, M. (2006). *Test estadísticos para Psicología* (3° ed.). Mc Graw Hill.
- Groba, E. (1980). *Lecturas sobre administración de personal*. Paidós.
- Guzzo, R., y Dickson, M. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>
- Hackman, R. (1987). The design of workteams. En J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Prentice-Hall.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). Thompson.
- Hendricks B., y Singhal R. (2001). *The impact of TQM on financial performance: Evidence from Quality Award Winners. Stakeholder value – The path to sustainable growth*. EFQM.
- Hoegl, M. (2005). Smaller teams—better teamwork: How to keep project teams small. *Business Horizons*, 48 (3), 209–214. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.013>
- Huerta, J., y Rodríguez, G. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Prentice Hall.
- Johnson, D. (1988). *Circles of Learning*. Edwards Brothers, Inc.
- Johnson R., y Johnson D. (1986). *Investigación de acción: aprendizaje cooperativo en la sala de clase de la ciencia. Ciencia y niños*. Paidós.
- Jackson, E., Joshi, A., y Erhardt, L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29 (6), 801-830. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\\_03\\_00080-1](https://doi.org/10.1016/s0149-2063_03_00080-1)

- Johnson D., Johnson R., y Johnson (1999). *Los nuevos círculos del aprendizaje: la cooperación en el aula y la escuela*. Aique
- Katzenbach, R., y Smith, K. (1993). *Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Díaz de Santos.
- Kellermanns, W., Walter, J., Floyd, W., Lechner, C., y Shaw, C. (2011). To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. *Journal of Business Research*, 64 (2), 126-133. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.02.004>
- Kerlinger, F. (2004). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw Hill Interamericana.
- Kozlowski, S., y Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Larson, E., y La Fasto, M. (1989). *Trabajo en equipo*. Sabio.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Sabio.
- López, F. (1996). *La gestión de la calidad*. La muralla.
- Luthans, F., y Riolli-Saltzman, L. (2001). After the Bubble Burst: How small high-tech firms can keep in front of the wave. *The Academy of Management Executive*, 15(3), 114-124. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5229655>
- Mahto, V. y Davis, S. (2012). Information flow and strategic consensus in organizations. *International Journal of Business and Management*, 7 (17), 1-12. <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/17788>
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Díaz de Santos.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Sabio.

- Milkovich, G., y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana S.A.
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in Five: designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Morales, B. (2019). *Trabajo en equipo en los colaboradores internos de una empresa privada de Lima Metropolitana 2016*. [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Moreno, M. (2015). *Análisis del trabajo en equipo entre enfermeras y auxiliares de enfermería según los distintos modelos de organización de enfermería*. [Tesis de pregrado]. Universidad Pública de Navarra.
- Mueller, M. (1984). *Psicopedagogía y orientación vocacional: Aprendizaje Hoy*. Bonum.
- Mueller, F., Procter, S., y Buchanan, D. (2000). Teamworking in its context(s): antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*, 53 (11), 1387–1424.  
<https://doi.org/10.1177/00187267005311001>
- Münch, L. (2005). *Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo XXI*. Trillas.
- Nancarrow, A., Booth, S., Ariss, T., Smith, P., y Roots, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources Health*, 11 (1), 19.  
<https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-19>
- Paredes, M. (2013). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la universidad de Montemorelos. *Revista Apuntes universitarios*, 3 (2), 39–56.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4515329>
- Puente K., Moreira T., Puente T., y Lira N. (2015). El consenso estratégico como predictor de resultados de equipos de trabajo. *Revista de Psicología*, 33 (1).  
<https://doi.org/10.18800/psico.201501.007>

- Real Academia Española (RAE). (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. (22 ed.). [Online].  
[www.rae.es](http://www.rae.es)
- Reis, M. (2005). *Desenvolvimento de equipes*. FGV.
- Rico, R., Alcover, C.M., y Taberero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26 (1), 47-71. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n1a4>
- Rivas, L. (2010). *Monografía sobre trabajo de equipo*. Universidad de Salamanca.
- Robbins, S. (1994). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. (3ª ed.). Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S., y Coulter, M. (1989). *Administración: los gerentes y la administración*. Prentice Hall.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª. ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, L., y Vázquez P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El profesional de la información*, 28(5), e280501. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A., y Tannenbaum, S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. En R.W. Swezey, y E. Salas. (Eds.), *Teams: Their Training and Performance* (pp. 3-29). Ablex.
- Stevens, M., y Campion, M. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20 (2), 503-530. <https://doi.org/10.1177/014920639402000210>
- Stewart, L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32 (1), 29-55. <https://doi.org/10.1177/0149206305277792>

- Sundstrom, E., DeMeuse, K., y Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2), 120-133. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.120>
- Tannenbaurn I., Beard L., y Salas E. (1992). *Edificio de equipo y su influencia en eficacia del equipo*. Holanda: Kelley K.
- Tohidi, H. (2011). Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science*, 3, 1137–1146. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.185>
- Trujillo, J. (1998). Trabajo en equipo, una propuesta para los procesos de enseñanza – aprendizaje. *IV Congreso RIBIE*, Brasilia, Brasil.
- Urcola, J. (2008). *Dirigir personas: fondo y formas*. (5ta.ed.). Madrid: ESIC.
- Weinberg, R. S., y Gould, D. (2010). *Fundamentos de la psicología del deporte y del ejercicio físico*. Médica Panamericana.
- West, M.A., y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. BPS/Blackwell.
- Wutchy, S., Jones, B.F., y Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 3 (16), 1036-1039. <https://doi.org/10.1126/science.1136099>
- Yukl, G., (1994). *Leadership in organizations*. (7° ed.). Prentice Hall.
- Zubizarreta A. (1986). *El intelectual y su oficio en la aventura del trabajo intelectual*. Addison-Wesley Iberoamericana S.A.

## IX. ANEXOS

### Anexo A. Escala de trabajo en equipo (Luis Alberto Díaz Hamada, 2014)

Edad: ..... Sexo: ..... Condición laboral: .....

Tiempo de servicio: ..... Nivel laboral:..... Área laboral:.....

---

**INSTRUCCIONES:** En esta hoja encontrará 63 ítems o preguntas referido a situaciones, comportamiento que presenta el personal que labora en la organización. Deberá responder marcando con una X en el casillero correspondiente que está a la derecha de la pregunta. Deberá marcar una sola alternativa dependiendo de la frecuencia con que ésta se presente.

- Siempre (S): hecho que se presenta sin discusión de ningún tipo.
- Casi siempre: (CS): Situación que se presenta por lo general
- Regularmente (R): hecho que se da por lo regular.
- A veces (AV): hecho que se presenta unas veces si otras no.
- Rara vez (RV): hecho que se da muy esporádicamente.
- Nunca (N): hecho que no se presenta, nunca se da o se dio.

Recuerde que todos los ítems deberán ser contestados. No medite mucho sobre su respuesta o alternativa. Gracias por responder a esta escala.

N	Items referidos a comportamientos	Alternativas					
		S	CS	R	AV	RV	N
1	El personal jerárquico son conscientes de la labor conjunta que realizan los colaboradores de la empresa.	5	4	3	2	1	0
2	Se estimula las actitudes positivas y comportamientos de integración en los colaboradores cuando hacen trabajos comunes.	5	4	3	2	1	0
3	La organización estimulan a sus colaboradores para que estén cohesionados.	5	4	3	2	1	0
4	La política organizacional está dirigida a capacitar y perfeccionar al colaborador para el logro de los objetivos.	5	4	3	2	1	0
5	En la práctica se brinda oportunidades de capacitación al colaborador interno.	0	1	2	3	4	5
6	Los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa.	0	1	2	3	4	5
7	Se promueve la cooperación y el esfuerzo común en todas las actividades laborales.	5	4	3	2	1	0
8	Se estimula a que los colaboradores participen de la toma de decisiones.	5	4	3	2	1	0
9	Los directivos consideran la decisión que toman los colaboradores.	0	1	2	3	4	5

<b>10</b>	El principal atributo de los colaboradores es la capacidad de motivación cuando realizan un trabajo con objetivos ya establecidos.	5	4	3	2	1	0
<b>11</b>	Se evalúa y valora la labor de los colaborador por el trabajo que realizan .	5	4	3	2	1	0
<b>12</b>	Los colaboradores se muestran proactivos y asumen las responsabilidades que son de su competencia.	0	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Demuestran los colaboradores internos profesionalismo en las actividades que realiza (puntualidad, esmero)	5	4	3	2	1	0
<b>14</b>	Para el desarrollo de las actividades laborales los directivos consideran que los colaboradores internos necesitan capacitarse para realizar un buen trabajo.	0	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Se fomenta reuniones periódicas para brindar nuevos criterios a los colaboradores que van a desarrollar nuevas tareas en conjunto.	5	4	3	2	1	0
<b>16</b>	Realizar tareas en conjunto es una preocupación permanente para el logro de los objetivos empresariales.	5	4	3	2	1	0
<b>17</b>	Los colaboradores internos cumplen con las normas de la empresa	0	1	2	3	4	5
<b>18</b>	Se dialoga cordialmente con los colaboradores que asumen una actitud negativa durante el desarrollo de una tarea específica.	0	1	2	3	4	5



<b>19</b>	Los colaboradores que asumen una tarea específica se caracterizan por tener una agenda, respetar horarios, delegar tareas, etc.	5	4	3	2	1	0
<b>20</b>	Durante el desarrollo de una tarea en la que participan varios colaboradores para cumplirla se establece una comunicación horizontal, flexible y abierta por quien asume el mando.	0	1	2	3	4	5
<b>21</b>	Cuando se trabaja para alcanzar un objetivo determinado la coherencia y confianza interna de los colaboradores es importante.	5	4	3	2	1	0
<b>22</b>	Los colaboradores que realizan una tarea específica se interesan en identificar las oportunidades y de sopesar los riesgos.	0	1	2	3	4	5
<b>23</b>	Las proyecciones de los colaboradores que realizan un trabajo en conjunto están dirigidos para desarrollar la organización a largo plazo.	5	4	3	2	1	0
<b>24</b>	Cuando se trabaja en base a metas los colaboradores tienen muy en claro los objetivos que se desea alcanzar.	5	4	3	2	1	0
<b>25</b>	Cuando un colaborador incumple con las actividades que previamente se ha planificado los demás miembros lo asumen solucionando el problema.	0	1	2	3	4	5
<b>26</b>	Los miembros que realizan un trabajo en común tienen mucho empuje y motivación para realizar las tareas.	5	4	3	2	1	0

27	Los colaboradores que desarrollan una tarea en común analizan los problemas como retos al grupo con actitud positiva.	5	4	3	2	1	0
28	La gerencia asume que los colaboradores necesitan ser desarrollados íntegramente en valores como entusiasmo, actitud hacia el trabajo, positividad, compromiso, coherencia, etc.	0	1	2	3	4	5
29	Se fomenta reuniones sociales para mejorar las actitudes empáticas y colaborativas entre los colaboradores de la empresa.	0	1	2	3	4	5
30	La tolerancia y el buen humor ante las críticas y opiniones, es una característica de los colaboradores de la empresa.	0	1	2	3		5

## Anexo B. Escala de Comunicación Organizacional (ECO)

### Escala de Comunicación Organizacional (ECO)

**Sexo:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Grado de instrucción** \_\_\_\_\_

**Unidad Orgánica:** \_\_\_\_\_

**Cargo que ocupa:** \_\_\_\_\_

**Régimen Laboral:** \_\_\_\_\_

Instrucciones: A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con la comunicación del área de trabajo. Cada una tiene tres opiniones para responder de acuerdo a lo que describa mejor. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa(X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay repuestas malas ni buenas.

ÍTEMS	siempre	a veces	nunca
<b>Comunicación Descendente</b>			
1. Mi jefe me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.			
2. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.			
3. Mi jefe usualmente utiliza los medios de comunicación como: reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.			
4. El jefe se preocupa por mantener un buen trabajo en equipo.			
5. El jefe me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi trabajo.			
6. El jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo.			

7.	Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor.			
8.	Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas			
9.	Tu jefe te incita regularmente a que hables u expreses tus puntos de vista de una manera franca			
10.	Existe retroalimentación regular, por parte de la jefatura, centrada más bien en el desempeño de tu trabajo.			
<b>Comunicación Ascendente</b>				
11.	Usualmente en la organización cuando hay una ceremonia se realizan reuniones con los jefes.			
12.	Mantengo una buena comunicación con mi jefe.			
13.	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.			
14.	Se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo en tu unidad.			
15.	Me parece que la forma de comunicación través de mail es efectiva.			
16.	La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores.			
17.	Cuando resuelvo alguna duda lo comunico a mis superiores.			
18.	La comunicación entre las personas que laboran en la institución se da como un hecho natural por estar inmersos en una organización.			
19.	En mi área de trabajo y/o institución tengo dificultades para que llegue la información a tiempo.			

<b>Comunicación Horizontal</b>			
20. En la organización donde usted trabaja se han establecido procedimientos o mecanismos para la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.			
21. En la institución compartimos funciones entre los trabajadores de la misma área de trabajo.			
22. El área de contabilidad apoya al área administrativa			
23. Cree que en otras áreas de trabajo existen los rumores.			
24. Existe una buena comunicación entre otras áreas de trabajo.			
<b>Comunicación Oblicua o transversal</b>			
25. En el área de trabajo compartimos la información y coordinamos las actividades con otras áreas de trabajo.			
26. Es fácil contactarse con los demás trabajadores que hacen parte de su departamento de trabajo.			
27. La información que se emite a otras áreas es organizada.			
28. Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información para otras áreas de trabajo.			