



## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

EFFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO DE EQUIPO DE LOS SUB OFICIALES DEL  
EJÉRCITO EN EL DESTACAMENTO "BRAVO" DEL COMANDO DE  
INTELIGENCIA Y OPERACIONES ESPECIALES CONJUNTAS DEL CCFFAA DEL  
PERÚ - 2017

**Línea de investigación:  
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con  
mención en Administración de Empresas

**Autor:**

Quintana Samanez, Andy Jorge

**Asesor:**

Reyna Dávila, Silvia  
(ORCID: 0000-0002-1844-0122)

**Jurado:**

Oncevay Espinoza, Feliciano  
Palomino Nieto, Edgardo  
Rojas Cieza, Miguel Antonio

**Lima - Perú**

**2023**





Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

EFFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO DE EQUIPO DE LOS  
SUB OFICIALES DEL EJÉRCITO EN EL DESTACAMENTO  
"BRAVO" DEL COMANDO DE INTELIGENCIA Y  
OPERACIONES ESPECIALES CONJUNTAS DEL CCFFAA  
DEL PERÚ - 2017

Línea de Investigación: Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con  
mención en Administración de empresas

Autor:

Quintana Samanez, Andy Jorge

Asesor:

Reyna Dávila, Silvia

(ORCID: 0000-0002-1844-0122)

Jurado:

Oncevay Espinoza, Feliciano

Palomino Nieto, Edgardo

Rojas Cieza, Miguel Antonio

Lima – Perú

2022

## Índice

I.	Introducción.....	1
1.1	Descripción y formulación del problema.....	2
1.2	Antecedentes.....	4
1.3	Objetivos de la investigación.....	6
	-Objetivo general.....	6
	-Objetivo específico.....	6
1.4	Justificación.....	7
1.5	Hipótesis.....	8
II.	Marco teórico.....	10
2.1	Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	10
III.	Método.....	24
3.1	Tipo de investigación.....	24
3.2	Ámbito temporal y espacial.....	24
3.3	Variables.....	24
3.4	Población y muestra.....	26
3.5	Instrumentos.....	26
3.6	Procedimientos.....	27
3.7	Análisis de datos.....	27
IV.	Resultados.....	28
V.	Discusión de resultados.....	67
VI.	Conclusiones.....	69

VII.	Recomendaciones.....	70
VIII.	Referencias.....	71
IX.	Anexos .....	74

## Resumen

**Objetivo:** determinar la efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA). **Metodología:** Se realizó una investigación básica de tipo descriptivo. **Resultado:** Las principales debilidades en el desarrollo del equipo, la retroalimentación, la participación y la articulación de la visión. Y sus fortalezas son el Desarrollo individual de los miembros de equipo y la colaboración entre sus miembros. **Conclusión:** Se tiene un nivel medio de efectividad en un promedio de 89.6%.

*Palabras clave:* efectividad de equipo, desempeño de equipo, equipo eficaz

## **Abstract**

**Objective:** determine the effectiveness of the team performance of the Army Sub Officials in the "Bravo" Detachment of the Joint Special Operations and Intelligence Command of the CCFFAA of Peru. **Methodology:** Basic research of a descriptive type was carried out and it is **Result:** Being its main weaknesses in team development, feedback, participation and articulation of the vision. And its strengths are the individual development of the team members and the collaboration between its members. **Conclusion:** that there is an average level of effectiveness of an average of 89.6%.

*Keywords:* team effectiveness, team performance, tffective team

## I. Introducción

Estamos frente a un proceso de globalización en la que todos estamos inmersos de manera directa o indirecta. Y las organizaciones deben saber afrontar la manera de poder aprovechar los beneficios de la globalización y evitar o mitigar las desventajas de esta. Las organizaciones en general están formadas por personas que funcionan o no como equipos.

La principal diferencia entre los equipos y los que no son equipos o grupos, es que los equipos buscan alcanzar un objetivo común y que los miembros forman parte del equipo, pero cada uno contribuye de manera particular y complementa las habilidades, cualidades o conocimiento que requiere el equipo para poder lograr sus objetivos.

El objetivo de este estudio fue evaluar la efectividad del desempeño individual de cada miembro del equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA), para poder así descubrir la eficacia como parte de un equipo y del equipo en su conjunto en pro de la productividad.

Esta investigación consta de cuatro fases

Primera fase, se realiza el planteamiento de problema con problemas y objetivos claramente definidos.

Segunda fase se hace una explicación del marco teórico.

Tercera fase se establece la hipótesis y variables

Cuarta fase se establecen los métodos, procedimientos y técnicas a utilizar.

## 1.1 Descripción y formulación del problema

Actualmente se observa que existe una diferencia muy particular entre los grupos y los equipos, siendo este último aquel que tiene objetivos comunes y que contribuyen de manera importante en el logro de los objetivos, pero esto sucede siempre que el equipo sea efectivo.

El problema existente en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú, es que los miembros del equipo están teniendo problemas en el conocimiento de sus acciones respecto a la visión de la organización. Se encuentran trabajando como un grupo que como un equipo lo que dificulta que el equipo pueda desarrollar todo su potencial.

Otro problema para destacar es que no existe evidencia sobre un análisis del comportamiento como equipo de este destacamento que trabaja bajo altos estándares de presión y que se le exige el cumplimiento de sus objetivos sin fallar.

El desconocimiento de los roles del equipo y su estructura está contribuyendo a que el destacamento tenga una baja participación de sus miembros de manera efectiva y activa. Al mismo tiempo que necesitan saber cómo poder gestionar los conflictos que se están dando actualmente porque no logran comprender su participación en el equipo de manera clara y no conocen estudios que permitan incrementar con alternativas para la toma de sus decisiones como equipo.

Hay factores críticos que afectan al equipo, como son: una baja retroalimentación por parte de los líderes al personal respecto al desarrollo de las operaciones de patrullaje en zonas de posible infiltración terrorista, poca participación activa de los miembros del equipo y dificultades en la colaboración laboral. Marco referencial



El área donde se realizará el estudio es en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú específicamente en el destacamento “BRAVO” del Comando de Inteligencia de Operaciones Especiales Conjuntas (CIOEC). Siendo un grupo de comandos de élite que fueron entrenados en las escuelas de perfeccionamiento de Fuerzas Especiales del Ejército. Y está formado por oficiales subalternos y Sub Oficiales del Ejército del Perú para las diversas operaciones militares que se desarrollan principalmente en el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM).

Este grupo especial cuenta con 98 miembros del Ejército y 25 miembros de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional. (Diario el men, 2017).

Debido a la confidencialidad de la información del Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas (CIOEC), no se pueden proporcionar más información por motivos de seguridad. Siendo los mencionados suficientes para poder realizar el estudio.

***-Problema general.***

¿Cuál es el grado de efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA)?

***-Problemas específicos.***

- ¿Cuáles son los factores que debilitan en mayor medida la efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA)?
- ¿Cuáles son los factores que fortalecen en mayor medida la efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA)?

## **1.2 Antecedentes**

Según Batlle (2007) en su investigación estuvo basada en determinar la relación entre las dos variables, la gestión de conocimiento y la efectividad de los equipos, para lo cual hizo un estudio descriptivo correlacional, no experimental. Y su población de estudio estuvo constituida por 85 personas, sus conclusiones determinaron que si hay una correlación positiva alta entre ambas variables. Es decir que mientras haya una mejor gestión del conocimiento entonces hay una mayor efectividad en los equipos. Tomando en cuenta que la efectividad de equipo es el logro de los objetivos de manera eficiente.

Según Rico et al. (2010) Su investigación sobre la Efectividad de los Equipos de Trabajo, mencionan que los equipos son un elemento principal en el funcionamiento de las organizaciones, y que estos sirven para que las organizaciones se adapten mejor a los cambios en ambientes cada vez más dinámicos, complejos y con una mayor incertidumbre.

Según Sanín (1999) en su investigación ya rescataban la importancia de gestionar los equipos de manera eficiente y eficaz, incluso mencionaban la importancia de que estos equipos e incluso las instituciones trabajen de manera articulada, dejando de lado intereses donde “el que diseña y prepara el producto impone su poder para decir qué se hace y cómo lo hace y no aquél que lo usa”. (p.47)

Según Collantes (2005) en su investigación menciona que la efectividad de los equipos en una herramienta poderosa para genera incrementar la rentabilidad. Y también menciona que no se puede hacer gestión sobre algo que no es medido.

Según Valencia (2015) en su investigación sobre la efectividad de la Gestión de Talento Humano del personal de responsabilidad y mandos medios para retener colaboradores en la organización Súper motos de Girardot. Considera que la gestión y el trabajo de equipo son factores importantes para lograr efectividad en la organización, más aún si existe colaboración, se logran las metas, credibilidad, y se conoce el proceso de evaluación del desempeño.

Según Navarro (2014) En su investigación sobre un Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora, para lograr un mejor desempeño de los equipos estos deben ser elegidos adecuadamente y se deben mejorar las relaciones interpersonales. Para motivar al equipo las organizaciones de recompensarlos por los objetivos alcanzados. El clima organizacional influye en los equipos.

Según Meneses (2013) En su investigación sobre el Análisis a la efectividad del uso de Incentivos al desempeño en el Sector Público, menciona que los trabajadores si bien es cierto

reciben un sueldo por su labor, en necesario que las personas que son miembros de equipos de trabajos reciban adicionales por formar parte de un equipo y por las metas que logre este. Estos pagos pueden ser mensual a al final de cada año, para mantener la motivación en la participación de equipos.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **-Objetivo general.**

Determinar el nivel de efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA)

#### **-Objetivo específico.**

- Identificar los factores que debilitan en mayor medida la efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA)

- Identificar los factores que fortalecen en mayor medida la efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA)

#### **1.4 Justificación**

Actualmente todas las organizaciones en el mundo comprenden la importancia de tener equipos altamente eficaces y eficiente. Son los equipos lo que permiten que se logren los resultados en la organización. Es necesario realizar esta investigación porque permite evaluar el grado de efectividad del desempeño individual de cada miembro del equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del CCFFAA del Perú, al mismo tiempo de permitirnos mediante las técnicas estadísticas hacer inferencias sobre el desempeño general del equipo.

Para identificar qué es lo que se tiene que mejorar. Los equipos tienen que comprender la importancia de su desarrollo, de la tarea que les corresponde hacer y del compromiso de cada uno de sus miembros. Además, deben comprender que la alta dirección juega un papel muy importante en la motivación. Al mismo tiempo de un liderazgo de equipo que integre y pueda crear sinergias. Esta investigación va a permitir establecer mecanismos de mejora en los procesos de formación de equipos y en el desempeño de la institución beneficiando a los oficiales con conocimiento científicos y de los diferentes estudios sobre el tema, al mismo tiempo que tener un impacto significativo para las primeras investigaciones respecto al tema

que se dan en el “Destacamento Bravo”. Como profesional me permitirá tener un sólido conocimiento sobre la gestión de equipos que me permita contribuir de manera significativa en beneficio de mi institución como lo es el Ejército del Perú.

## **1.5 Hipótesis**

### **-Hipótesis general.**

- Existe un nivel "medio" respecto a la efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA). Debido en mayor medida a un bajo nivel de efectividad en el desarrollo de equipo, retroalimentación y participación y articulación de la visión como equipo.

### **-Hipótesis específicas.**

1. La baja efectividad en los factores Desarrollo como equipo, Retroalimentación laboral, y la Participación y articulación de la visión de equipo; son en mayor medida los factores que debilitan la efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA)
2. La alta efectividad en los factores Desarrollo individual de los miembros de equipo y Colaboración; son los que en mayor medida fortalecen la efectividad del

desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA)

## II. Marco teórico

### 2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

#### *Gestión de equipos*

La definición de equipo de Katzenbach y Smith (1996) sostiene que “Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables” (p.39). (Bernabé, 2011) Fundador y presidente de “The Growth Management Science Company”, agrega que los equipos son de gran valor en las organizaciones porque les permite generar ventajas competitivas teniendo en cuenta el factor humano. Piqueras y Arola (2014) también sostienen que los equipos son importantes para mejorar el rendimiento de las organizaciones.

También Piqueras y Arola (2014) Menciona que las organizaciones son sistemas y que los equipos son los subsistemas que la forman. Katzenbach y Smith (1996) “Los equipos rinden más que los individuos actuando solos o en mayores grupos organizativos, especialmente cuando el rendimiento requiere habilidades, juicios y experiencias múltiples” (p.3).

También los expertos internacionales especializados en gestión de equipo, de manera corporativa MindTools (2018) mencionan que los equipos, son una parte esencial de la estructura organizacional y el cumplimiento de sus objetivos contribuye a lograr los objetivos estratégicos, y manteniendo un buen entendimiento de lo que es un equipo, una debida retroalimentación y que los miembros conozcan la visión organizacional, como también una mejor comprensión de los roles que deben desempeñar cada miembro del equipo y la colaboración constante; contribuye a lograr un alto desempeño.



En esa misma línea Sherman (2011) afirma como cualidad esencial del equipo que está constituido por personas que tienen las capacidades para asumir los roles del equipo. Y que se tenga un liderazgo empático y que pueda dirigir adecuadamente a los miembros del equipo a cumplir con sus objetivos.

También Grosse y Loftesness (2017) menciona que los equipos siempre deben tener un propósito y eso es lo que la diferencia de los grupos. Deben tener una motivación que los impulse alcanzar sus objetivos y colaborar para hacer que la tarea se sienta que es una responsabilidad compartida.

Según Katzenbach y Smith (1996) Dice “Descubrimos que la mayor parte de la gente, simplemente, no aplica de una forma disciplinada lo que ya sabe sobre equipos y, como resultado, pierde el potencial de rendimiento de los equipos existentes y, mucho menos, busca nuevas oportunidades potenciales de trabajo en equipo”. (p.6). Según Gustavson y Liff (2014) agrega que los equipos deben tener un soporte de una cultura, que fomente la adquisición de conocimiento y se comparta información entre los miembros del equipo, teniendo en cuenta como aprenden los miembros de manera individual y colectiva.

Según Katzenbach y Smith (1996) las lecciones clave acerca de los equipos y su rendimiento son las siguientes:

Los retos significativos de rendimiento energizan a los equipos, independientemente de donde se encuentren en una organización.

Los equipos no nacen si no tiene objetivos que todos sus miembros les interese logra. El equipo es el medio y el objetivo es el fin. Barretta (2014) Destaca que los equipos para lograr un mejor desempeño deben contratar personas que tengan alta positividad. Según Gustavson y Liff (2014) Se debe considerar que los miembros de equipo pueden renovarse, ya sea cambiando del lugar de trabajo, cambiando de roles para que no afecte su motivación los

trabajos que son rutinarios. Según Guttman (2008) menciona que los grandes equipos justamente lo son porque el éxito es compartido entre los miembros de equipo.

La mejor forma de que los líderes de la organización puedan impulsar el rendimiento de equipos es construyendo una fuerte "ética de rendimiento" más que estableciendo sólo un entorno de promoción de equipos:

Algunos líderes en las organizaciones piensan erróneamente que creando equipos en diferentes áreas de la organización o incluso un gran número de equipos ya es suficiente para lograr los resultados esperados, esto es errado porque los verdaderos líderes que gestionan equipos no se fijan tanto en la cantidad de equipos o en su promoción, sino más bien se enfocan en evaluar el rendimiento de los equipos a través de diseño de una cultura organizacional orientada al rendimiento, al logro de los objetivos con alto rendimiento. Así mismo, agrega Piqueras y Arola (2014) que el liderazgo afecta los resultados de los equipos, un mal liderazgo hace que el equipo pierda efectividad, es un factor que las organizaciones deben tener en cuenta cuando se forman los equipos y se eligen a los líderes.

Existen confusiones hacia el individualismo, pero no necesitan interponerse en el camino del rendimiento del equipo. La mayor parte de nosotros crecemos con un sentido de responsabilidad individual.

Es importante que los miembros del equipo entiendan la fortaleza que produce un rendimiento de equipo, se deben enfocar en que su trabajo individual no es solo lograr su propia meta y ya, sino que debe de contribuir al logro de objetivos comunes, lograr el propósito para el cual se ha creado el equipo. Según Schwarz (2013) defiende que los equipos deben aprender a desarrollar su conocimiento no solo individual, sino como equipo. Tener una mentalidad abierta al aprendizaje mutuo.

La disciplina tanto dentro del equipo como a través de la organización crea las condiciones para el rendimiento del equipo.

Es importante que el líder cree ciertos estándares de alto rendimiento para que funcionen los equipos dentro de la organización. Así mismo, definir las responsabilidades del rendimiento. El equipo debe ser disciplinado en su rendimiento como él hace dieta, es decir, hacer de manera rigurosa lo que se indica que se haga. Debe haber una coherencia entre los objetivos del trabajo y la metodología que se debe aplicar para poder alcanzar altos estándares de desempeño, desarrollando habilidades complementarias, y con alta responsabilidad. Según Piqueras y Arola (2014) Es importante desarrollar en la organización una cultura de equipo, con normas que sean implícitas y explícitas que generen compromiso a largo plazo. Según Zenko (2015) agrega que los equipos deben ser flexibles para poder modificar la manera como hacen las cosas si estas no logran alcanzar los resultados.

### ***Principios básicos del equipo***

Según Katzenbach y Smith (1996) los equipos rinden más que los trabajos individuales, para lograr un alto rendimiento los equipos deben cumplir con principios básicos como son:

#### **Tener las habilidades**

Necesarias para realizar las tareas que le corresponden. Especialmente habilidades técnicas, funcionales, interpersonales y de resolución de problemas. Es importante que los equipos desarrollen habilidades complementarias para mejorar su rendimiento (Katzenbach y Smith, 1996). Miller (2011) afirma que para tener equipos de éxito estos deben tener talento y destrezas desarrolladas al mismo tiempo de un sentido de comunidad.

#### **Experiencia técnica o funcional:**

Se debe conocer bien la función que se realiza, evaluar antes de formar un equipo las necesidades de habilidades y se deben seleccionar a los miembros que ayuden a cumplir con la

necesidad de las habilidades requeridas (Katzenbach y Smith, 1996). Según Zenko (2015) Menciona que una de las habilidades esenciales también es la capacidad de la crítica en el equipo, que los miembros se pongan de abogados del diablo para criticar ya sean la estrategia o la evaluación del equipo. Schwarz (2013) menciona que los miembros de un grupo deben aprender de sí mismos y de los demás para logran un mejor rendimiento.

### **Habilidades sobre resolución de conflictos y toma de decisiones:**

Los miembros de equipo deben contribuir en la identificación y en la solución de los problemas que se puedan presentar como obstáculos al logro de sus objetivos, tomar las decisiones con eficacia que les permita seleccionar la mejor alternativa como solución al problema e implementarlo eficientemente (Katzenbach y Smith, 1996). Piqueras y Arola (2014) menciona que los conflictos generalmente se originan debido a cómo el grupo acepta la diversidad y lo que es diferente.

### **Habilidades interpersonales**

Es necesario que los miembros de equipo dominen las habilidades interpersonales para mejorar su comunicación, su cooperación para la construcción efectiva de los conflictos que se puedan generar durante la operación del equipo hacia el logro de sus objetivos, un alto rendimiento debe estar enmarcado en el desarrollo de estas habilidades, de lo contrario dificultaran el logro de los objetivos (Katzenbach y Smith, 1996). Barretta (2014) menciona que mientras más contacto haya entre los miembros del equipo mejora los vínculos afectivos haciendo que los equipos puedan trabajar mejor. Gustavson y Liff (2014) debe haber una sólida comunicación que permita el intercambio de ideas y métodos de trabajo.

### **Alto grado de responsabilidad**

Para realizar los que se tiene que hacer en el tiempo previsto. Ayuda mutua, cumplir con la responsabilidad individual y el equipo debe estar conformado por un número reducido

de personas (Katzenbach y Smith, 1996). Barretta (2014) quien labora en Universidad Willamette como directora de Información, resalta en su libro la importancia de estar atento a las emociones de los miembros del equipo porque estas si son negativas como el miedo o la frustración van a repercutir negativamente en el rendimiento del equipo. Gustavson y Liff (2014), se debe establecer un entorno donde los miembros del equipo puedan asumir mayores responsabilidades y donde todos tengan la oportunidad de liderar en alguna medida para fomentar su grado de responsabilidad para con los objetivos del equipo

### **Tener un alto compromiso**

Con significado que motive al equipo alcanzar sus metas. Piqueras y Arola (2014) menciona que el compromiso se debe mantener a largo plazo y los coaching de equipos pueden orientar a los equipos a mantenerlos. Según Miller (2011) los secretos de los equipos de fuerzas especiales de los EE. UU. son los que tienen una mejor selección de personas, un buen entrenamiento y el principal es que desarrollan el espíritu de cuerpo en la organización. (Katzenbach y Smith, 1996).

### ***La curva de rendimiento del equipo***

En su investigación Katzenbach y Smith (1996) definen una curva de rendimiento de equipo, la cual grafica la secuencia que siguen los grupos para convertirse en equipo de alto desempeño. Inicialmente el grupo de miembro puede agruparse en equipos, pero estos pueden no tener las características de un equipo o no cumplir con los principios básicos de un equipo, como tener las habilidades necesarias para desarrollar las tareas eficientemente, tener un alto grado de responsabilidad y un alto compromiso con el propósito del equipo. Recién cuando el grupo cumple con los principios puede considerarse un equipo y con el tiempo y la disciplina va obteniendo mejores resultados hasta convertirse en un equipo de alto rendimiento. Así mismo Katzenbach y Smith (1996) menciona los conceptos claves en la gestión de equipos que son:

### **El grupo de trabajo:**

Es un conjunto de personas donde el rendimiento no es fundamental, generalmente comparten información, ideas o se reúnen para tomar decisiones. No tiene un propósito común con indicadores de rendimiento incrementales. (Katzenbach y Smith, 1996)

### **El pseudoequipo**

Es un grupo que se ha formado y que tiene un objetivo de rendimiento incremental, pero no está concentrado en tener un rendimiento de grupo o común. Sus resultados son débiles respecto a un verdadero equipo. Este tipo de grupo hace que el esfuerzo de grupo disminuya el esfuerzo individual. (Katzenbach y Smith, 1996)

### **Equipo potencial**

Es un grupo con un claro propósito y necesidad de un rendimiento incremental, necesitan desarrollar una disciplina de trabajo común, impacta positivamente en la organización. (Katzenbach y Smith, 1996). También Sherman (2011) y Grosse y Loftesness (2017) mencionan que son personas que aún no son un equipo, pero que están capacitados para asumir roles de equipo para realizar tareas específicas.

### **Equipo verdadero**

Es un número reducido de personas que tienen características complementarias para poder desarrollar disciplinadamente su labor y cumplir con el propósito para el cual fue creado Katzenbach y Smith (1996). Bernabé (2011) Menciona que un gran equipo es fruto de una combinación de tres factores esenciales que son el talento, el liderazgo y el equipo. Generando sentido de pertenencia con objetivos claros.

### ***Equipo de alto rendimiento***

Los miembros de este equipo tienen todas las características de un verdadero equipo y están profundamente comprometidos con el logro de resultados, mediante un rendimiento

incremental, y un alto grado de responsabilidad. El compromiso de equipo es más fuerte que el compromiso individual. Zenko (2015) para que se logre un alto rendimiento los miembros del equipo deben tener la capacidad de autocriticarse y ser flexibles para cambiar de estrategia si esta no es satisfactoria para lograr los objetivos propuestos. Gustavson y Liff (2014) mencionan que los equipos fallan en sus programas de formación de líderes y estos deben tener cinco fases que son la formación de los miembros del equipo. La dirección del equipo, capacitar a los equipos, los líderes cumplen función de coaching, los líderes del equipo deben actuar como asesores (Katzenbach y Smith, 1996).

También Sherman (2011) menciona en su libro respecto al desempeño que deben tener los equipos que para alcanzar una mayor eficiencia debe cumplir con ciertas características

- Tener bien claro su objetivo, saber hacia donde tienen que ir y aceptar lo que deben de alcanzar. Además Grosse y Loftesness (2017) afirma que el propósito es fundamental para que todos entiendan que se va lograr un objetivo general a partir de la suma del logro de los objetivos individuales.
- Estar bien capacitados para asumir la tarea, la falta de capacidad podría desencadenar estrés que genera improductividad. Respecto a este punto Grosse y Loftesness (2017) menciona que se deben contratar o seleccionar a las personas que están con las capacidades o en las condiciones de lograr los objetivos propuestos.
- Se debe tener un alto grado de planificación sobre lo que se va a realizar
- Tener una adecuada recompensa y reconocimiento por los objetivos alcanzados.

También Grosse y Loftesness (2017) agrega que los equipos para lograr un mejor desempeño deben elegir adecuadamente a sus colaboradores, y deben encargarse con los objetivos y si es necesario deben ser capacitados para que asuman sus funciones con mayor éxito. La cultura en la organización también es un aspecto fundamental porque influye en la

cultura de los equipos, donde debe ser participativa y colaborativa. Los líderes de equipo deben tener empatía y liderazgo para dirigir y gestionar los conflictos. También menciona sobre la importancia de una estructura que responda a las necesidades para lograr los objetivos del equipo en lo que considera un plan de escalamiento para mejorar el desempeño de los equipos.

También los expertos en Gestión de equipos MindTools (2017) mencionas que los factores determinantes para que un equipo sea de alto rendimiento se basan en lograr una alta eficiencia desarrollar adecuadamente a las personas como equipo, generar retroalimentación constante, fomentar la participación y articular adecuadamente la visión de lo que se desea alcanzar, también debe establecer sus propias normas de conducta y procedimiento para solucionar conflictos que se puedan generar durante el desempeño del equipo, el equipo debe designar roles a cada una de sus miembros que tengan las capacidades correspondiente, se tienen que desarrollar o capacitar a los miembros del equipo y generar colaboración mutua para alcanzar los objetivos comunes. Estos criterios son esenciales para que el equipo alcance un desempeño de nivel superior.

### **La explotación del potencial**

Las organizaciones deben aprovechar los beneficios de formar equipos de alto rendimiento, para ello debe tener metas claras basadas en el rendimiento, estas metas deben ser enfocadas a obtener una ventaja competitiva basada en el conocimiento, sino también un sistema de motivación de los colaboradores que sea realmente eficaz, un sistema adecuado de comunicación que sea abierta y que permita gestionar el conocimiento de una mejor manera. Mejor uso de la información. Esto impulsado por un fuerte liderazgo con una visión claro del objetivo de la organización contribuye a que esta logre resultados de rendimiento superior en favor de accionistas, empleados o clientes en el caso de las organizaciones empresarial o la comunidad en caso de organizaciones públicas. (Katzenbach y Smith, 1996).



### ***Equipos y rendimiento***

Menciona Katzenbach y Smith (1996) que las organizaciones deben tener claro que el papel que desarrollan en el rendimiento de los equipos es fundamental, en el sentido de que son las organizaciones las que determinan los valores y conductas que debe seguir la organización y estas influyen en el rendimiento de los equipos, a estas conductas y valores se les denomina ética de rendimiento organizacional, y las organizaciones que desarrollan un fuerte ética de rendimiento organizacional influyen positivamente en el rendimiento del equipo.

Por otro lado, las organizaciones con una débil ética de rendimiento organizacional influyen negativamente en el rendimiento de los equipos. Piqueras y Arola (2014) Resalta la importancia de que los equipos necesita ser orientados por profesiones, para eso están los coaching que se encargan de hacer que el equipo tengo conciencia de sí mismo, para que puedan obtener los resultados de manera más eficiente y efectiva. Miller (2011) todo equipo de alto rendimiento debe tener claro que es importante la cohesión y el cumplimiento de las metas.

Es importante que alcanzar un equilibrio entre la ética del rendimiento organizacional y el liderazgo, para que este se desarrolle de la mejor manera posible. Si los empleados proporcionan valora a los clientes, estos a su vez generaran retornos a los accionistas que a su vez proporcionan mejores oportunidades para los empleados. Es decir, hay una cadena que se desarrolla si los empleados logran tener un alto rendimiento y si la organización ayuda a obtenerlo a través de una política que le de soporte.

Además, agrega Bernabé (2011), para tener éxito en la gestión de equipo se deben aplicar las cinco “c” que son confianza, coordinación, comunicación, cohesión y colaboración.

Y los equipos deben de aprovechar las emociones cuando son positivas en sus miembros porque esto mejora el rendimiento.

### ***Equipos de alta dirección***

Para alcanzar a tener equipos de alta dirección enfocados en un alto rendimiento, según Katzenbach y Smith (1996) los grupos no son malos, solo que son una manera diferente de obtener resultados, existen diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo. Así mismo, mencionan que para formar equipos de alta dirección se deben conocer cinco principales creencias erróneas que son:

**1. El objetivo del equipo de alta dirección es idéntico al de la compañía.**

Los equipos de alta dirección deben tener objetivos propios, debido a que los objetivos de la compañía son medidos a largo plazo, si bien son responsables los equipos de alta dirección de los resultados de las organizaciones, estos deben tener objetivos propios que puedan ser evaluados y mejorar su rendimiento a corto plazo.

**2. Ser miembro del equipo es una cosa automática.**

No necesariamente tener un cargo jerárquico alto, hace que una persona ya sea miembro del equipo de alta dirección, en algunos casos estos equipos son formados por personas con habilidades complementarias, para formar parte realmente de un equipo se tiene que contribuir, estar comprometido realmente con el propósito en común.

**3. El puesto jerárquico y funcional de los miembros del equipo define sus funciones y aportaciones.**

No necesariamente, porque otras personas pueden demostrar una mayor eficiencia en aportes. Y los líderes pueden enfocarse solamente en su función y el aporte a esa función, pero no aportar al fin o propósito del grupo.

#### **4. No es práctico emplear más tiempo en equipo**

La alta dirección generalmente no cuenta con mucho tiempo al realizar su labor, por lo que necesitan ser eficientes en el uso del tiempo, los equipos permiten ayudar a ahorrar el tiempo debido a que supervisan el trabajo que realizan otros, y no lo realizan ellos y toman las decisiones basadas en su experiencia que les permite ahorra tiempo.

#### **5. La efectividad de un equipo depende solamente de la comunicación y la franqueza.**

Es un error pensar que los objetivos se van a lograr solo con una buena comunicación, si ayuda a lograr un mejor rendimiento porque comunicar no basta, se debe actuar. Lencioni (2017) Menciona que los líderes de equipo deben no solo tener pasión y compromiso por el logro de los objetivos, sino también deben desarrollar empatía en los miembros del equipo para que sean más abiertos y poder identificar sus actitudes y reacciones frente al rendimiento y los objetivos de la organización y del equipo.

#### ***Rendimiento de un equipo de alta dirección***

También Katzenbach y Smith (1996) explica las características que permite obtener un alto rendimiento de los equipos de dirección y menciona las siguientes:

##### **1. Asignación al equipo de tareas que tratan temas concretos.**

Los equipos deben saber los que se espera de ellos, tener objetivos claros, y procedimientos adecuados. Desarrollar una visión, misión, objetivos estratégicos y específicos. Así como elegir la estrategia que le permitirá obtener estos objetivos.

##### **2. Asignación de tareas a partes del equipo.**

Los equipos eficaces hacen primero tareas en grupos específicos que sean los más eficientes, para luego juntar las tareas realizadas y convertirlas en logro del equipo.

### **3. Definición de la composición del equipo por razones de capacidad, no de puesto ocupado.**

Se deben definir las funciones y responsabilidades evaluando la capacidad para poder realizar el trabajo para cada persona, y no fijando solamente el cargo que ocupa. Esto permitirá que las personas mejor capacitadas puedan realizar mejor el trabajo para lo que son buenos.

### **4. Exigir a todos los componentes del equipo que realicen cantidades equivalentes de trabajo.**

Es importante poder equilibrar la carga laboral y no abrumar a uno o algunos pocos miembros del equipo con la mayor carga porque podría disminuir su motivación como consecuencia del estrés que puede producir un exceso de carga laboral.

### **5. Romper los patrones jerárquicos de interacción.**

Para que un equipo realmente funcione como tal, se debe romper con las jerarquías en el equipo, para que la comunicación sea fluida que el flujo de trabajo sea equitativo, y el equipo decida quién puede ser su líder para afrontar determinado reto o propósito. La democracia es importante en la toma de decisiones. Gustavson y Liff (2014) Fomentar un clima organizacional que permita a los miembros del equipo ser también líderes y tengan la responsabilidad compartida. Rompiendo así esquemas de las organizaciones tradicionales.

### **6. Establecer y seguir reglas de comportamiento similares a las de otros equipos.**

Establecer patrones de conducta, disciplina en cómo debe actuar como equipo contribuye en tener las reglas claras en la forma como deben actuar como equipo. Y establecer el grado de responsabilidad, compromiso y confianza. Guttman (2008) menciona la importancia de fomentar las relaciones entre los miembros del equipo y que los líderes deben ser coherentes entre lo que dicen y lo que hacen.

Actualmente las organizaciones son sistemas y los equipos son los subsistemas. Por lo tanto, una mejora en la gestión de equipos mejora los resultados de la organización en su conjunto.

También Duke Corporate Education (2005), que es una organización Nominada como el número 1 en el mundo en educación ejecutiva personalizada tanto por BusinessWeek como por Financial Times y en su libro “Building Effective Teams” Menciona la importancia de fomentar el liderazgo en los miembros de equipos debido a que estos aumentan de una manera radical el rendimiento de las organizaciones a través de una coherencia, gestión de talento y gestión de relaciones. En el Destacamento "Bravo" del Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas del CCFFAA del Perú. Tiene como objetivo fundamental y necesidad la de mejorar las habilidades en gestión de equipos de sus miembros para que puedan tener un óptimo desempeño como equipo ante las diferentes misiones de riesgo que ejecutan a lo largo de su actividad en las Fuerzas Armadas.

***Conceptos claves de investigación.***

Grupo: Es un conjunto de personas.

Equipo: Un conjunto de personas con habilidades complementarias y con un objetivo en común.

Gestión de equipo: Es la habilidad del líder para gestionar un equipo para el logro de los objetivos.

Efectividad: Es el logro de los objetivos utilizando los recursos de manera óptima.

### **III. Método**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El enfoque de la investigación fue cuantitativo porque se analizaron datos en términos numéricos utilizando estadística descriptiva. De tipo aplicada.

El tipo de investigación es no experimental. No se manipularon las variables de estudio.

El diseño de investigación fue descriptivo simple y transversal. Esta investigación realizará una descripción de los resultados y recogerá los datos en una sola medida en el tiempo.

#### **3.2 Ámbito temporal y espacial**

El ámbito temporal de la investigación es el año 2020, debido a que se encuestó al personal Sub Oficiales del Ejército que laboró durante ese período. El ámbito espacial de la investigación es realizado en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA) con sede administrativa en Calle Nicolás Corpancho 289, Santa Beatriz Lima - Perú

#### **3.3 Variables**

Variable independiente: Desempeño del equipo

Dimensiones en la que se divide la variable independiente son:

Desde el aspecto del desempeño:

- Desarrollo de equipo
- Retroalimentación
- Participación y articulación de la visión
- Gestionando conflicto
- Roles y estructura del grupo
- Desarrollo de miembros de equipo
- Comprensión y colaboración

La operacionalización se observa en el anexo 2. Basado en el modelo de Efectividad de los equipos de MindTools empresa de consultoría internacional especializada en Recursos Humanos. (MindTools, 2017)

Variable dependiente: Efectividad del desempeño del equipo.

Los indicadores se han establecido en una escala de Likert con los siguientes valores.

1. Muy efectivo.
2. Efectivo.
3. Ni efectivo, ni inefectivo.
4. Inefectivo.
5. Muy inefectivo.

### 3.4 Población y muestra

La población que conforma el estudio son los Suboficiales del Ejército del Perú que han sido asignados al Destacamento Bravo del Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA), que hacen un total de 91 Suboficiales.

La muestra: Utilizando la técnica de muestro utilizada según las siguientes restricciones:

- El margen de error máximo admitido es de 5%
- Donde  $p=q=50\%$
- Nivel de confianza del 95%
- Aplicando la fórmula de muestreo el resultado arroja que para una población de 91 Suboficiales la muestra debe ser de 77 Suboficiales.

La muestra total del estudio fue de 77 Suboficiales y serán seleccionados de manera aleatoria no probabilística.

### 3.5 Instrumentos

Esta investigación utilizó la encuesta como técnica. Y para la recolección específica de los datos se utilizará como instrumento el cuestionario estructurado de 15 preguntas que medirá el grado de efectividad de los miembros de un equipo, basado en el modelo de gestión de equipos de MindTools (2017). Según modelo del Anexo 1.



### **3.6 Procedimientos**

El procedimiento que se realizó consistió para lograr el objetivo y validar la hipótesis general, consistió en primer lugar la realización de una revisión bibliográfica del tema de estudio, luego se procedió a identificar las dimensiones relacionadas a la variable independiente Desempeño del equipo. Donde se logró determinar las siguientes:

Retroalimentación, Participación y articulación de la visión, Gestionando conflicto, Roles y estructura del grupo, Desarrollo de miembros de equipo, Comprensión y colaboración. Posteriormente se procedió a diseñar un instrumento de medición para poder recoger los datos que permitan medir la efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA). Seguidamente, se realizó la encuesta a 77 personas, y a través del sistema SPSS se procedió a realizar el análisis de los resultados. Donde finalmente se determina la validez de la hipótesis planteada en esta investigación.

### **3.7 Análisis de datos**

Como técnica de procesamiento de información se utilizó las herramientas específicas Excel y SPSS para analizar y describir datos como son los promedios y promedios ponderados, las tablas de frecuencias y porcentajes. Así como realizar los gráficos circulares para poder visualizar mejor la información.

#### IV. Resultados

Los resultados de la investigación se presentan a continuación según el detalle de las Tablas 1 donde se describe que en total 77 personas contestaron las preguntas en su totalidad. Para luego hacer el análisis en la descripción gráfica.

**Tabla 1**

*Frecuencias y validez por número de respuestas*

		15 preguntas
N.º	Válido	77
	Perdidos	0

En la Tabla 2 se muestra la frecuencia por preguntas contestadas y en términos porcentuales para evaluar el grado de efectividad de los equipos.

**Tabla 2***Tabla de frecuencia por preguntas contestadas***1 Mi equipo está bien informado sobre las etapas de los equipos de desarrollo se puede esperar a pasar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
álido	Muy inefectivo.	56	72,7	72,7	72,7
	Inefectivo.	17	22,1	22,1	94,8
	Ni efectivo, ni inefectivo.	1	1,3	1,3	96,1
	Muy efectivo	3	3,9	3,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**2 El equipo entiende lo que necesita para lograr y tiene los recursos necesarios para tener éxito.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
álido	Muy inefectivo.	5	71,4	71,4	71,4
	Inefectivo.	15	19,5	19,5	90,9
	Ni efectivo, ni inefectivo.	4	5,2	5,2	96,1
	Muy efectivo	3	3,9	3,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Continuación de la tabla 2

**3 Los miembros del equipo reciben una gran cantidad de comentarios sobre su desempeño.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Muy inefectivo.	55	71, 4	71,4	71,4
	Inefectivo.	17	22, 1	22,1	93,5
	Ni efectivo, ni inefectivo.	1	1,3	1,3	94,8
	Efectivo	2	2,6	2,6	97,4
	Muy efectivo	2	2,6	2,6	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

**4 La gente siente que el buen trabajo si es recompensado y si está seguro de lo que se espera de ellos.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Muy inefectivo.	54	70, 1	70,1	70,1
	Inefectivo.	15	19, 5	19,5	89,6
	Ni efectivo, ni inefectivo.	3	3,9	3,9	93,5
	Efectivo	1	1,3	1,3	94,8
	Muy efectivo	4	5,2	5,2	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

Continuación de la tabla 2

**5 Se anima a los miembros del equipo a trabajar por el bien común de la organización.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Muy inefectivo.	56	72, 7	72,7	72,7
	Inefectivo.	16	20, 8	20,8	93,5
	Ni efectivo, ni inefectivo.	2	2,6	2,6	96,1
	Muy efectivo	3	3,9	3,9	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

**6 Se anima a los miembros del equipo a comprometerse con la visión del equipo, y los líderes les ayudan a entender cómo su papel encaja en el panorama general.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Muy inefectivo.	54	70, 1	70,1	70,1
	Inefectivo.	14	18, 2	18,2	88,3
	Ni efectivo, ni inefectivo.	4	5,2	5,2	93,5
	Efectivo	1	1,3	1,3	94,8
	Muy efectivo	4	5,2	5,2	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

Continuación de la tabla 2

**7 Los miembros del equipo suelen tener la oportunidad de trabajar en tareas interesantes y ampliar sus conocimientos y capacidades.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Muy inefectivo.	60	77, 9	77,9	77,9
	Inefectivo.	13	16, 9	16,9	94,8
	Ni efectivo, ni inefectivo.	1	1,3	1,3	96,1
	Muy efectivo	3	3,9	3,9	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

**8 Hay pocas quejas, y la moral es alta en mi equipo.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Muy inefectivo.	57	74, 0	74,0	74,0
	Inefectivo.	13	16, 9	16,9	90,9
	Ni efectivo, ni inefectivo.	4	5,2	5,2	96,1
	Muy efectivo	3	3,9	3,9	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

Continuación de la tabla 2

**9 El conflicto y la hostilidad entre los miembros es un tema que no es omnipresente que parece mejorar.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Muy inefectivo.	9	11, 7	11,7	11,7
	Inefectivo.	2	2,6	2,6	14,3
	Ni efectivo, ni inefectivo.	20	26, 0	26,0	40,3
	Efectivo	44	57, 1	57,1	97,4
	Muy efectivo	2	2,6	2,6	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

**10 Los miembros del equipo equilibran sus necesidades individuales de autonomía con los beneficios de la interdependencia mutua.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Muy inefectivo.	8	10, 4	10,4	10,4
	Inefectivo.	4	5,2	5,2	15,6
	Ni efectivo, ni inefectivo.	8	10, 4	10,4	26,0
	Efectivo	54	70, 1	70,1	96,1
	Muy efectivo	3	3,9	3,9	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

Continuación de la tabla 2

**11 Se anima a las personas a ser buenos miembros del equipo y a construir buenas relaciones.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
válido	Muy inefectivo.	4	5,2	5,2	5,2
	Inefectivo.	19	24,7	24,7	29,9
	Ni efectivo, ni inefectivo.	9	11,7	11,7	41,6
	Efectivo	41	53,2	53,2	94,8
	Muy efectivo	3	3,9	3,9	98,7
	21,00	1	1,3	1,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**12 Las reuniones son eficaces y hay poca superposición de roles.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
válido	Muy inefectivo.	8	10,4	10,4	10,4
	Inefectivo.	14	18,2	18,2	28,6
	Ni efectivo, ni inefectivo.	6	7,8	7,8	36,4
	Efectivo	46	59,7	59,7	96,1
	Muy efectivo	3	3,9	3,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	



Continuación de la tabla 2

**13 Las relaciones de trabajo entre unidades o funciones son eficientes y hay mucha coordinación.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
válido	Muy inefectivo.	7	9,1	9,1	9,1
	Inefectivo.	16	20,8	20,8	29,9
	Ni efectivo, ni inefectivo.	5	6,5	6,5	36,4
	Efectivo	47	61,0	61,0	97,4
	Muy efectivo	2	2,6	2,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**14 Los miembros del equipo cuentan con oportunidades de desarrollo.**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
válido	Muy inefectivo.	5	6,5	6,5	6,5
	Inefectivo.	10	13,0	13,0	19,5
	Ni efectivo, ni inefectivo.	8	10,4	10,4	29,9
	Efectivo	53	68,8	68,8	98,7
	Muy efectivo	1	1,3	1,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Continuación de la tabla 2

**15 Los miembros del equipo entienden las decisiones que se toman, o si están de acuerdo con ellas.**

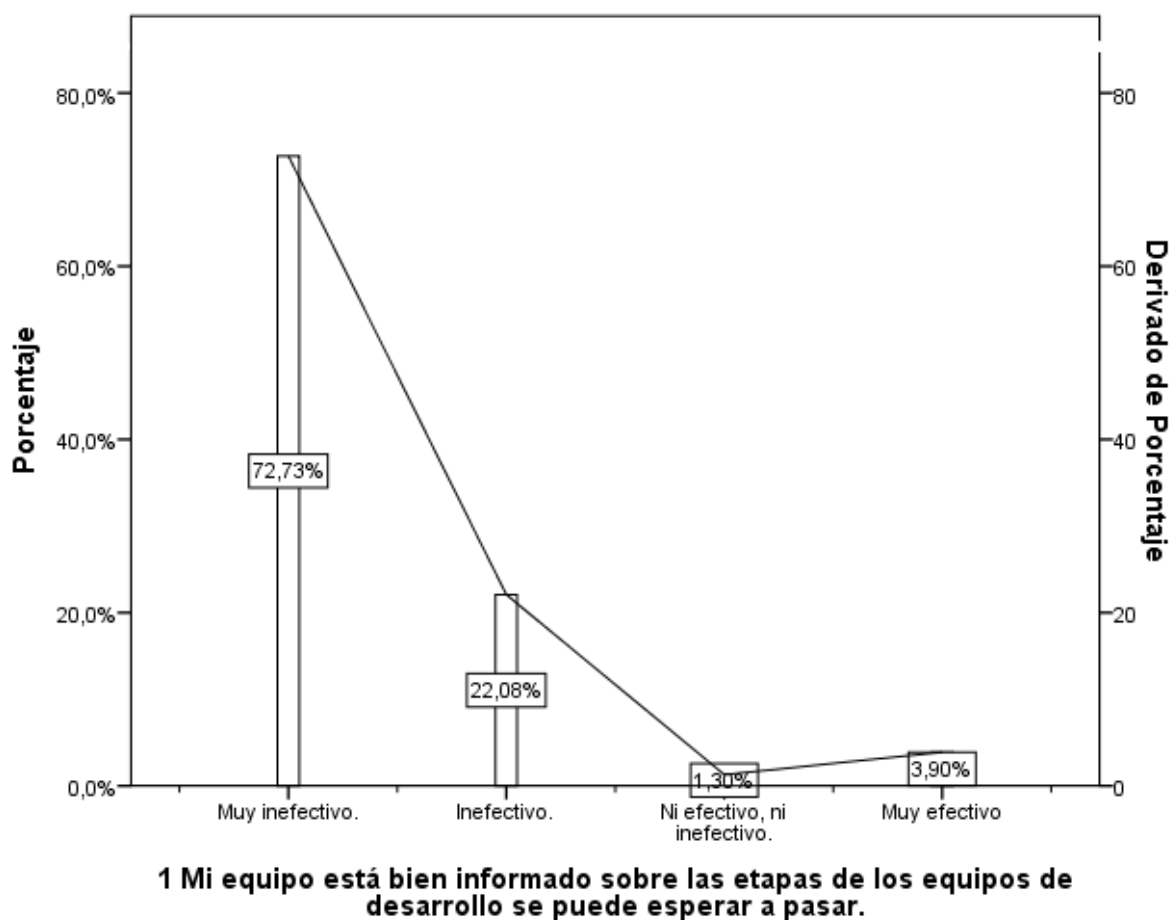
	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Muy inefectivo.	1	1,3	1,3
	Inefectivo.	1	1,3	2,6
	Ni efectivo, ni inefectivo.	13	16,9	19,5
	Efectivo	57	74,0	93,5
	Muy efectivo	5	6,5	100,0
	Total	77	100,0	

## Gráfico de barras

En esta sección se realiza la representación gráfica de los resultados obtenidos con la encuesta realizada y se hace una descripción de lo presentado.

### Figura 1

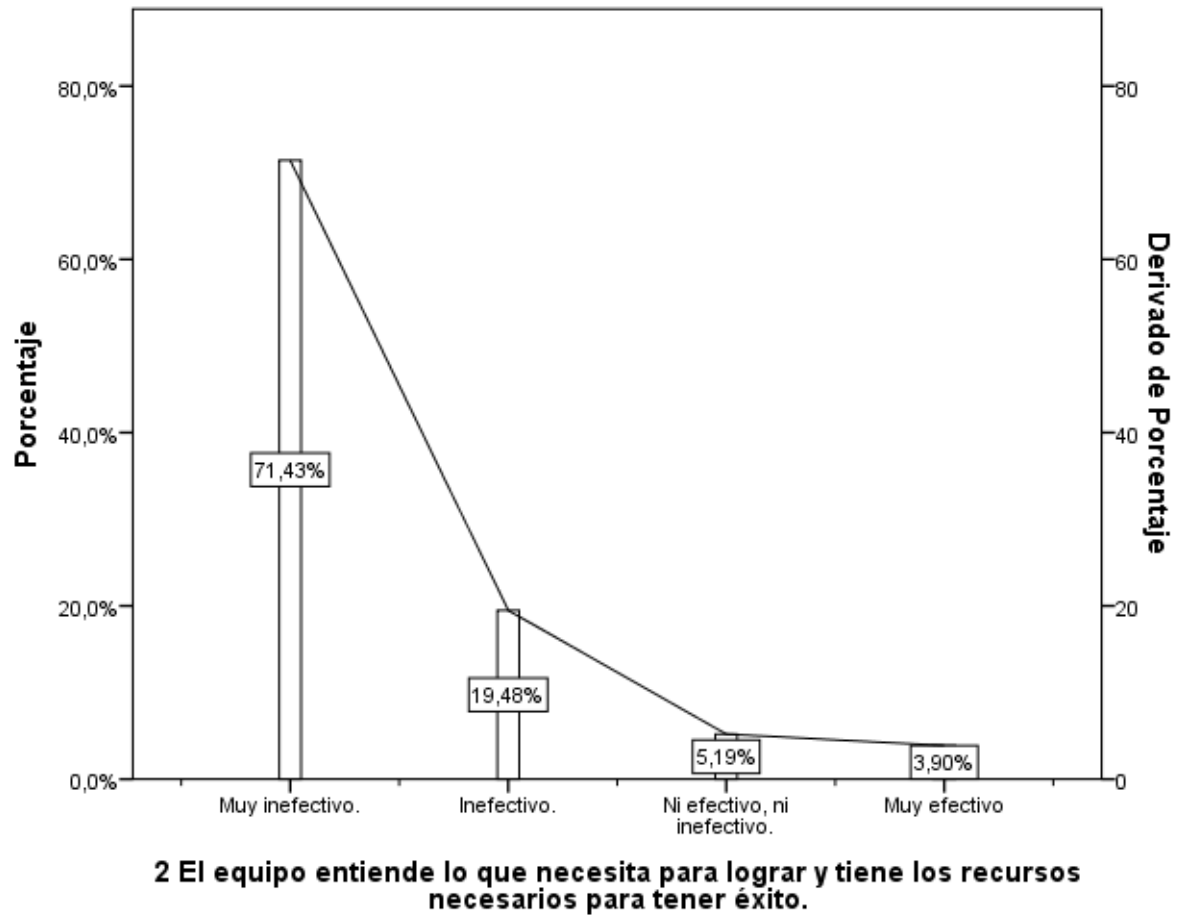
*Descripción grafica de respuestas*



Se observa que los indicadores muy inefectivo e inefectivo son altos, lo cual está relacionado con la inefectividad del desempeño del equipo.

**Figura 2**

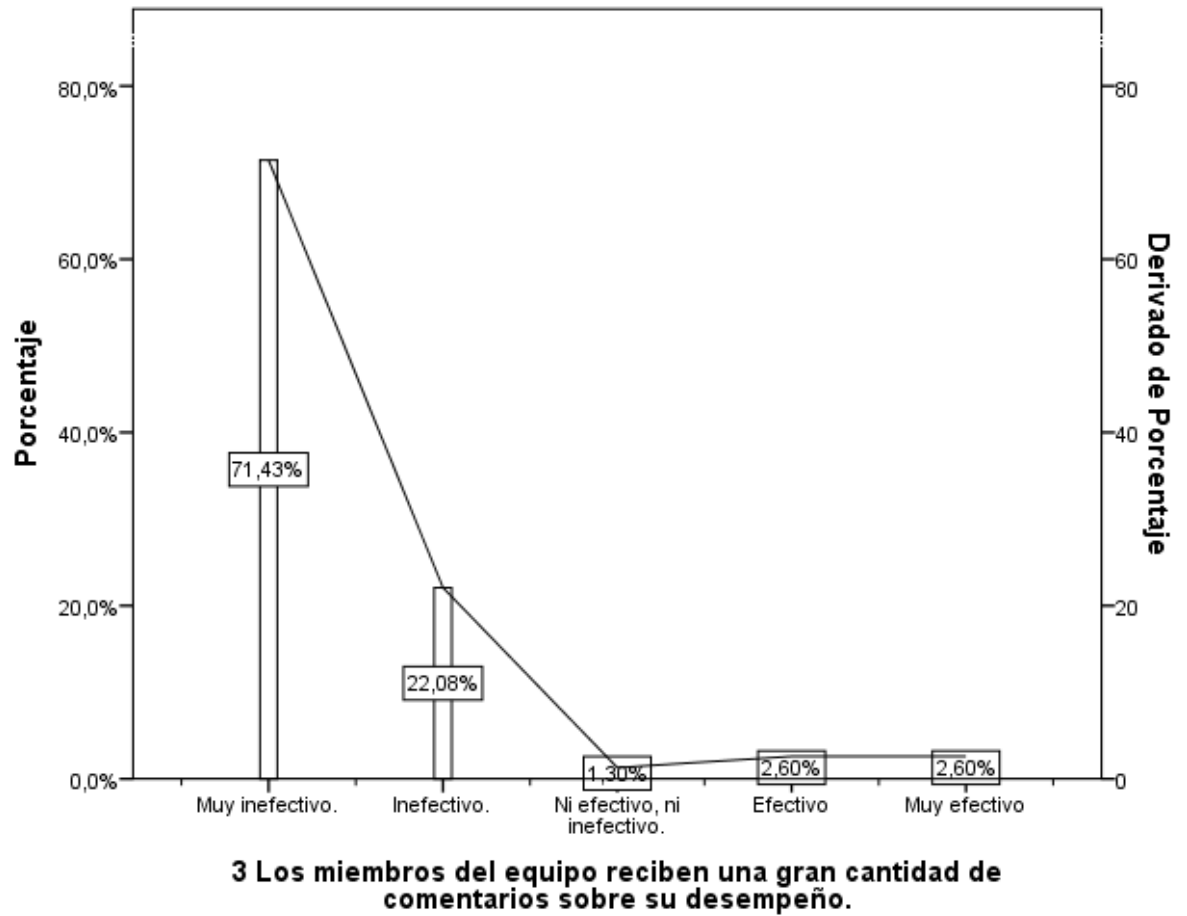
*Descripción grafica de respuestas*



Se observa que los indicadores muy inefectivo e inefectivo son altos, lo cual está relacionado con la inefectividad del desempeño del equipo.

**Figura 3**

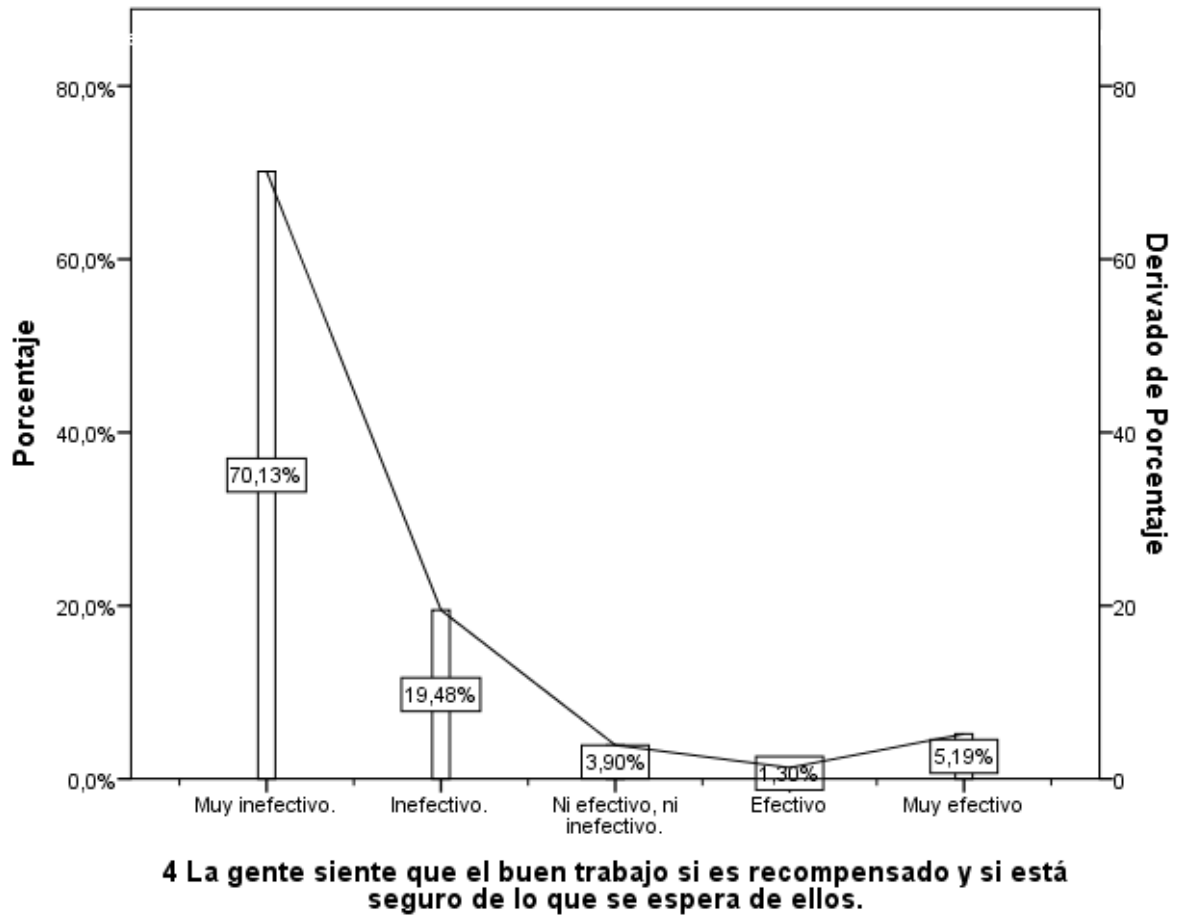
*Descripción grafica de respuestas*



Se observa que los indicadores muy inefectivo e inefectivo son altos, lo cual está relacionado con la inefectividad del desempeño del equipo.

**Figura 4**

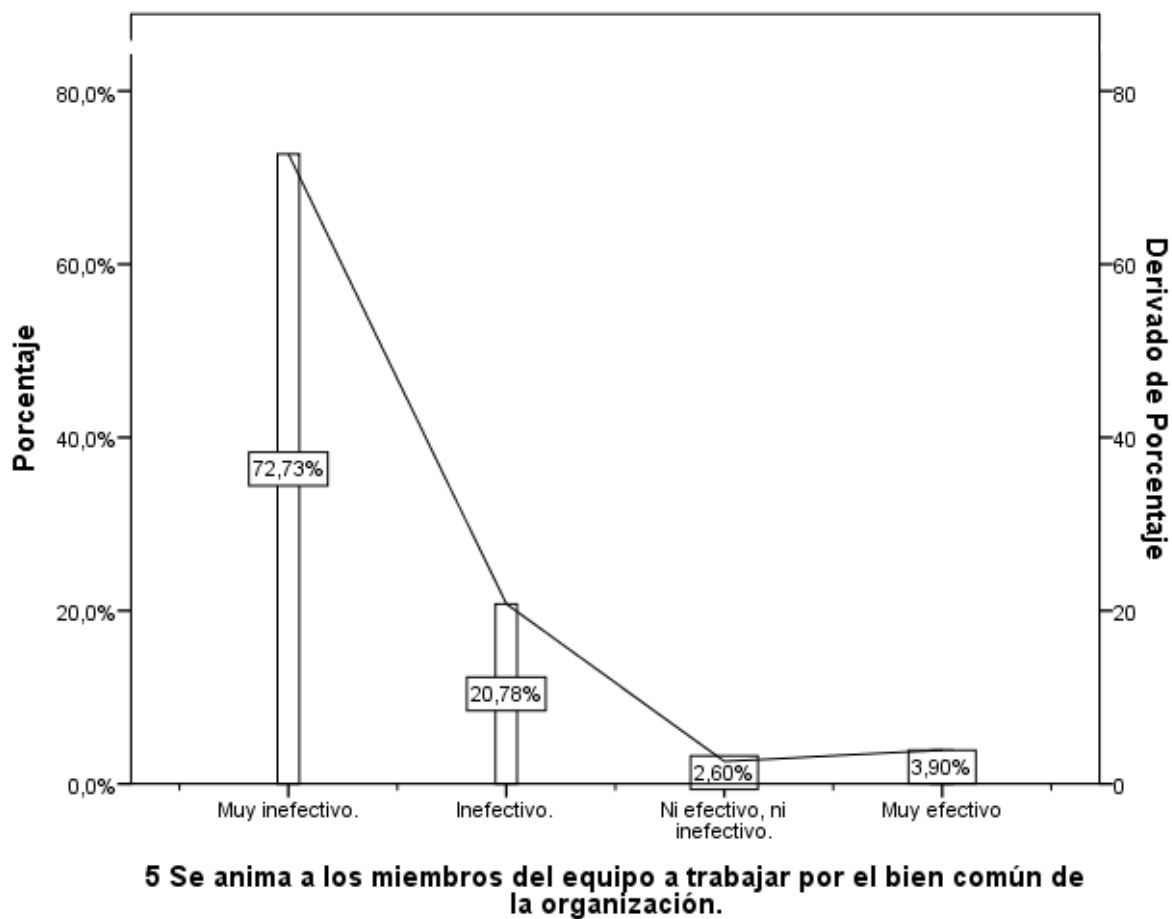
*Descripción grafica de respuestas*



Se observa que los indicadores muy inefectivo e inefectivo son altos, lo cual está relacionado con la inefectividad del desempeño del equipo.

**Figura 5**

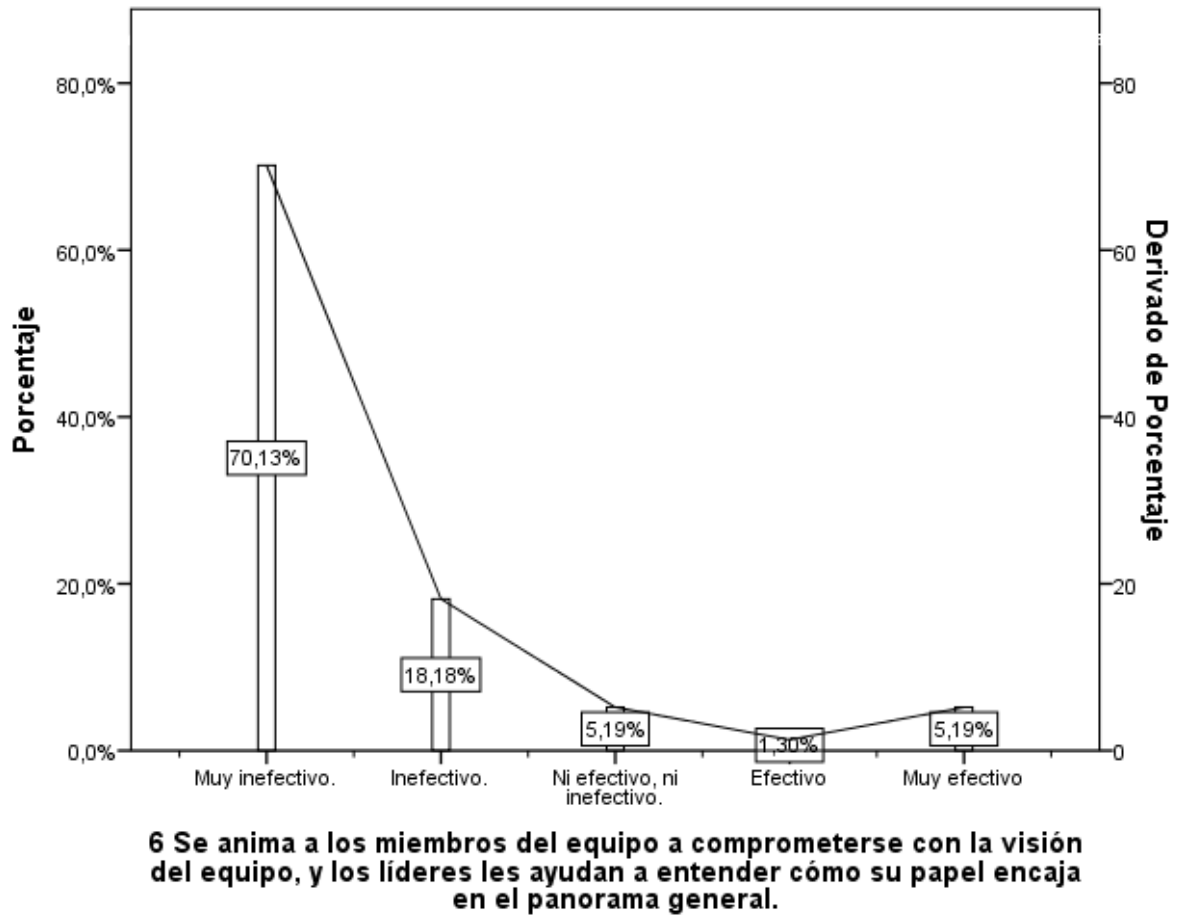
*Descripción grafica de respuestas*



Se observa que los indicadores muy inefectivo e inefectivo son altos, lo cual está relacionado con la inefectividad del desempeño del equipo.

**Figura 6**

*Descripción grafica de respuestas*

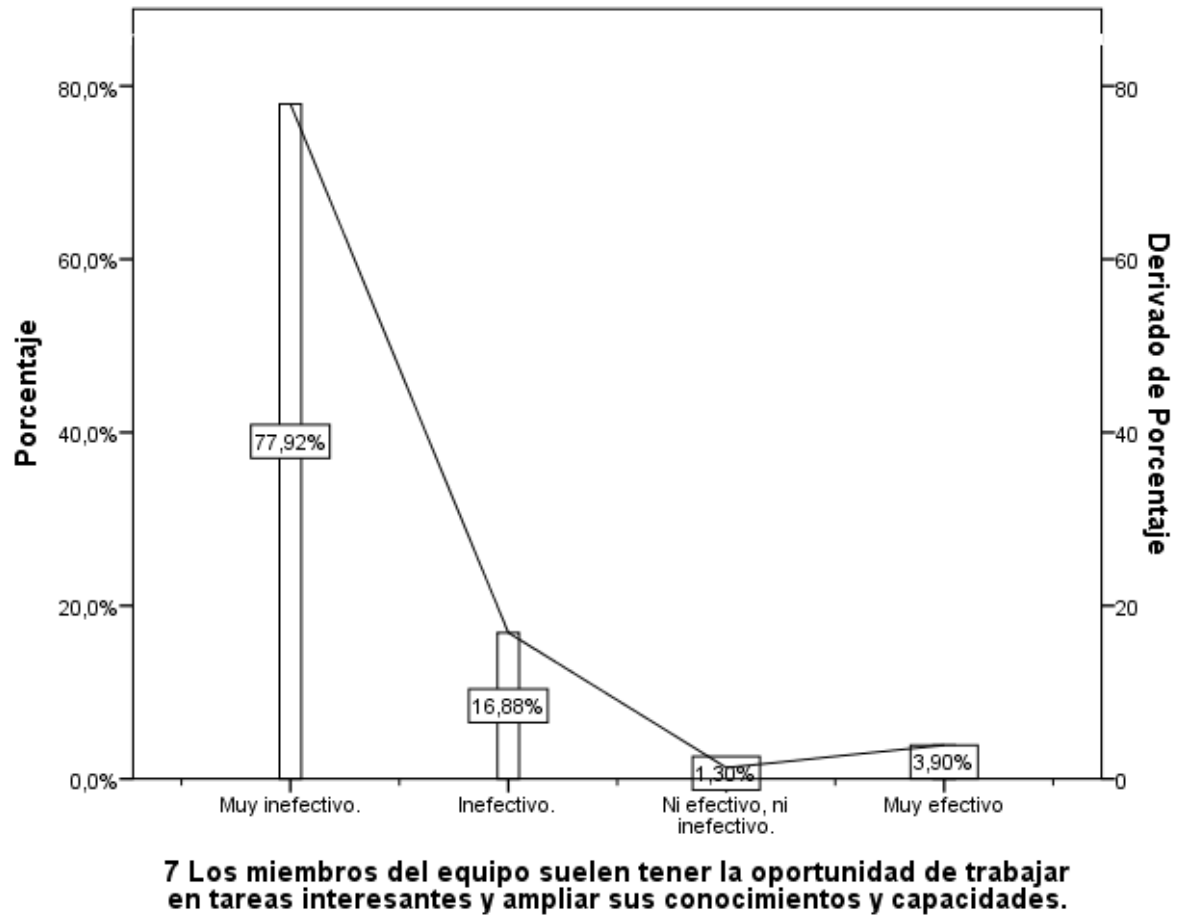


Se observa que los indicadores muy inefectivo e inefectivo son altos, lo cual está relacionado con la inefectividad del desempeño del equipo.



**Figura 7**

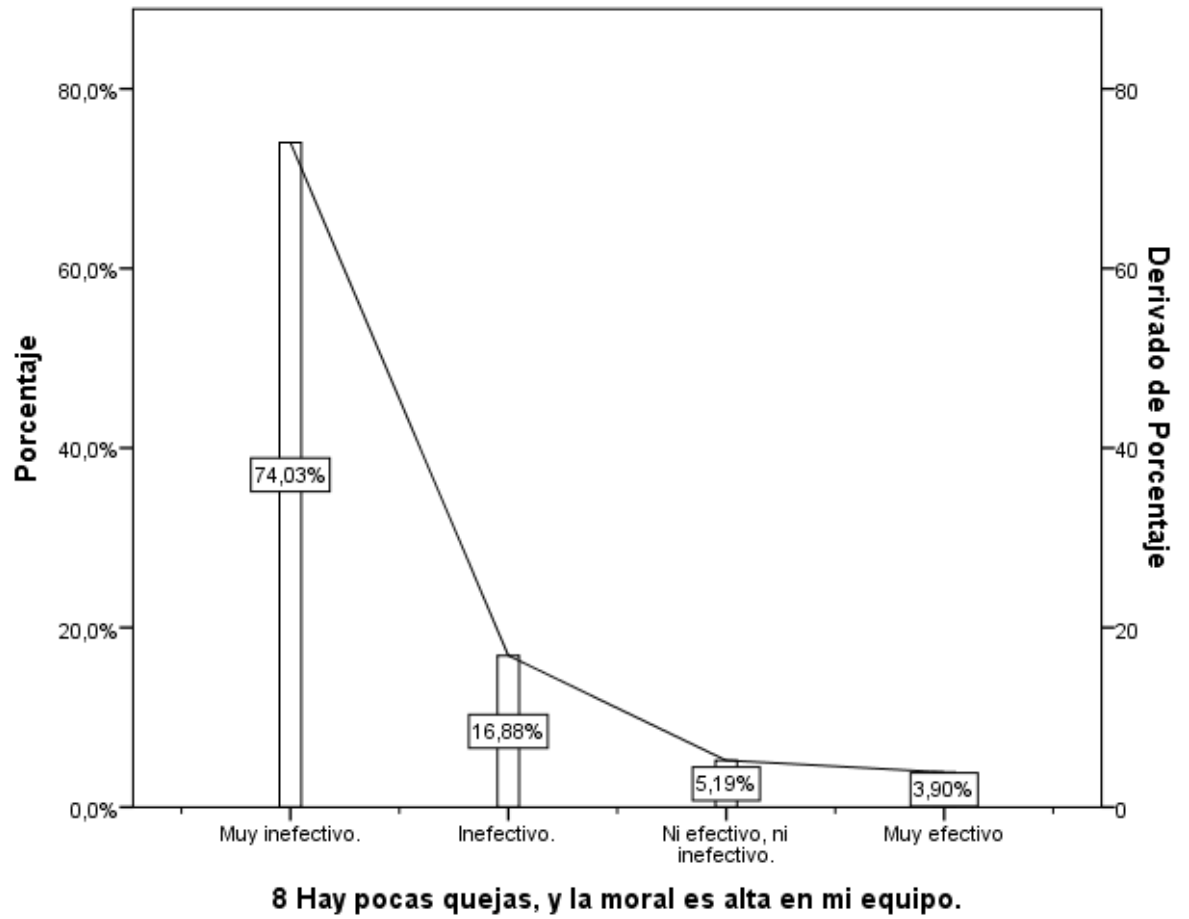
*Descripción grafica de respuestas*



Se observa que los indicadores muy inefectivo e inefectivo son altos, lo cual está relacionado con la inefectividad del desempeño del equipo.

**Figura 8**

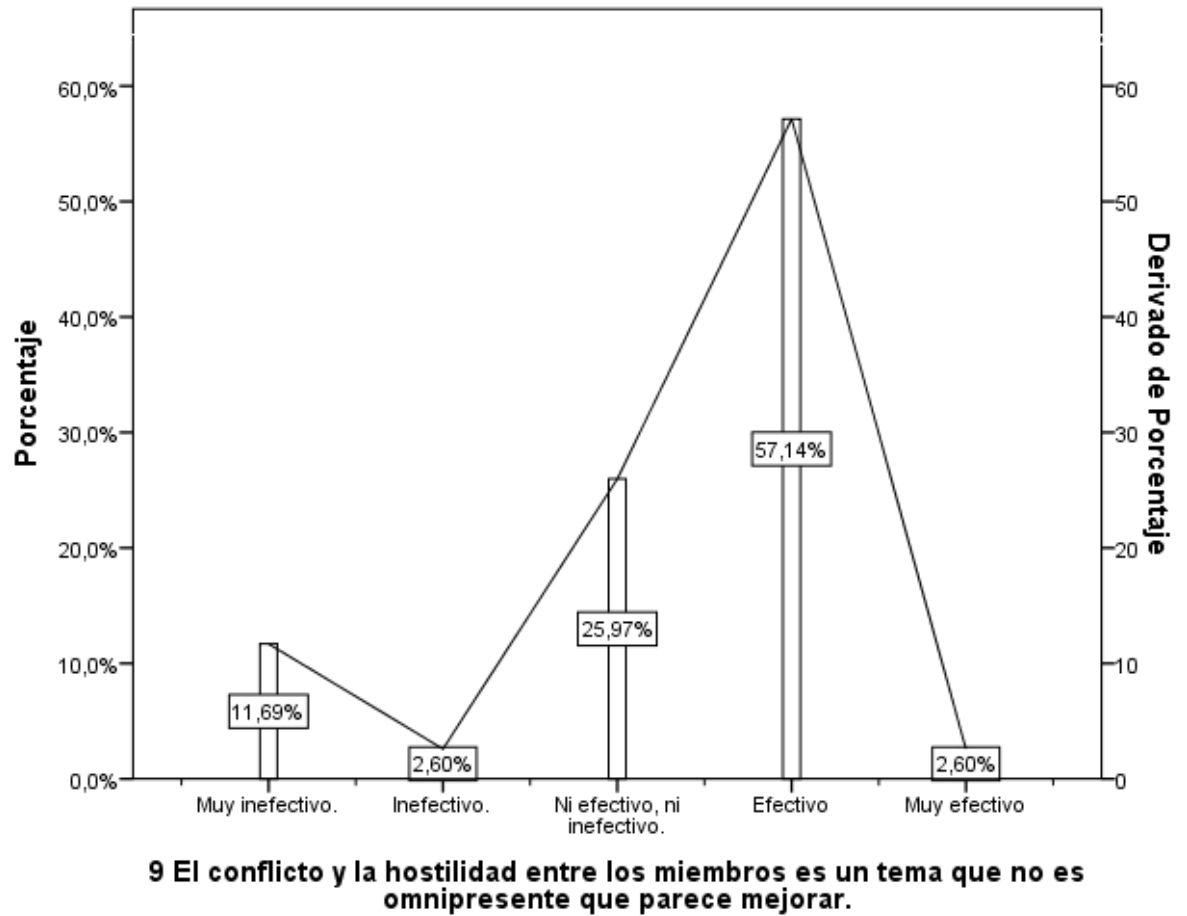
*Descripción grafica de respuestas*



Se observa que los indicadores muy inefectivo e inefectivo son altos, lo cual está relacionado con la inefectividad del desempeño del equipo.

**Figura 9**

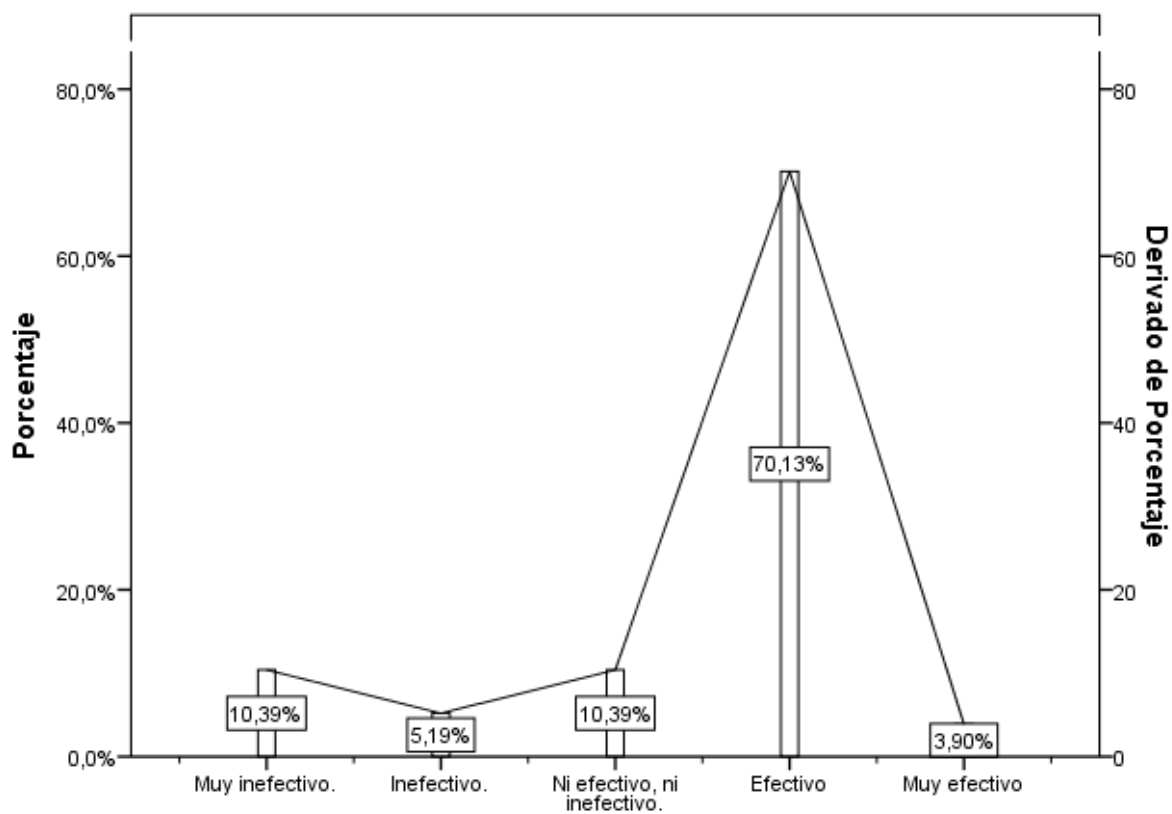
*Descripción grafica de respuestas*



Se observa que el indicador efectivo es muy alto, lo cual está relacionado con la efectividad del desempeño del equipo.

**Figura 10**

*Descripción grafica de respuestas*

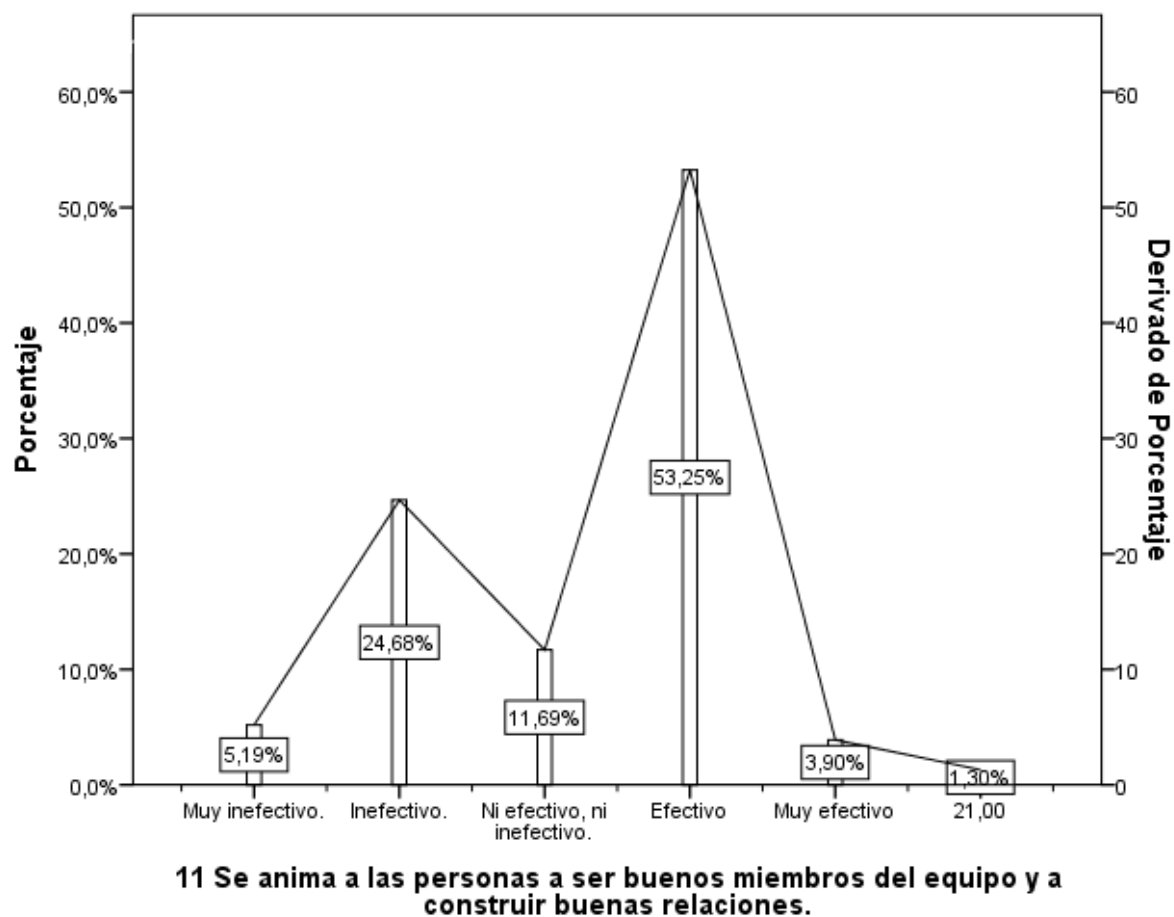


**10 Los miembros del equipo equilibran sus necesidades individuales de autonomía con los beneficios de la interdependencia mutua.**

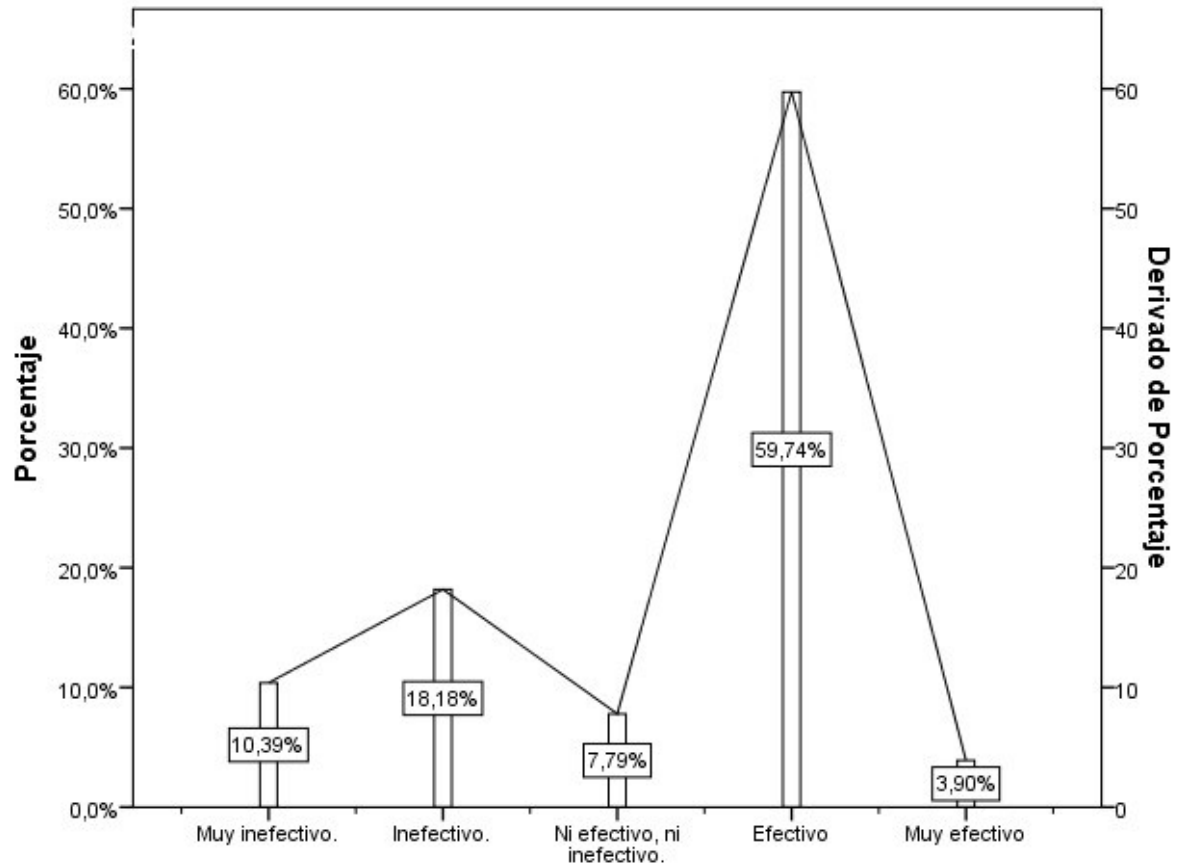
Se observa que el indicador efectivo es muy alto, lo cual está relacionado con la efectividad del desempeño del equipo.

**Figura 11**

*Descripción grafica de respuestas*

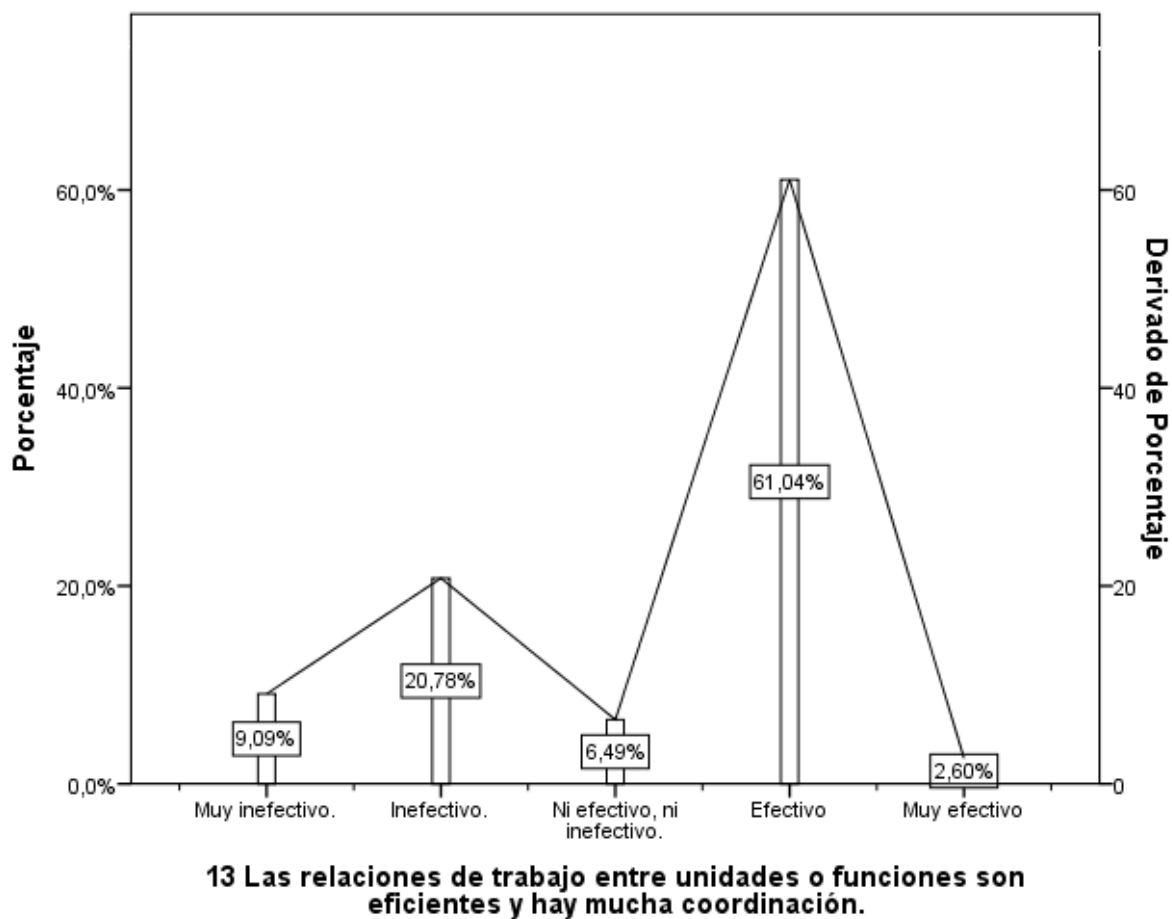


Se observa que el indicador efectivo es muy alto, lo cual está relacionado con la efectividad del desempeño del equipo.

**Figura 12***Descripción grafica de respuestas*

**12 Las reuniones son eficaces y hay poca superposición de roles.**

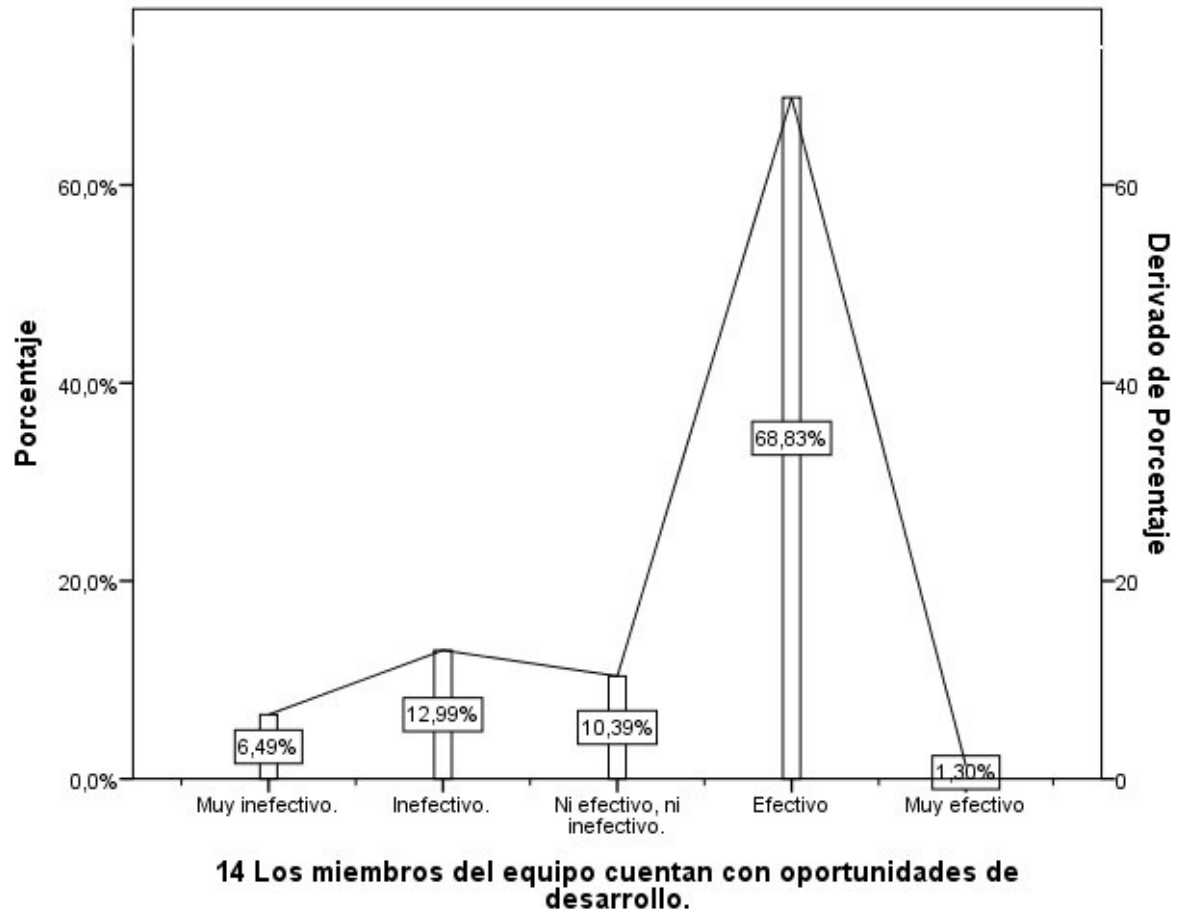
Se observa que el indicador efectivo es muy alto, lo cual está relacionado con la efectividad del desempeño del equipo.

**Figura 13***Descripción grafica de respuestas*

Se observa que el indicador efectivo es muy alto, lo cual está relacionado con la efectividad del desempeño del equipo.

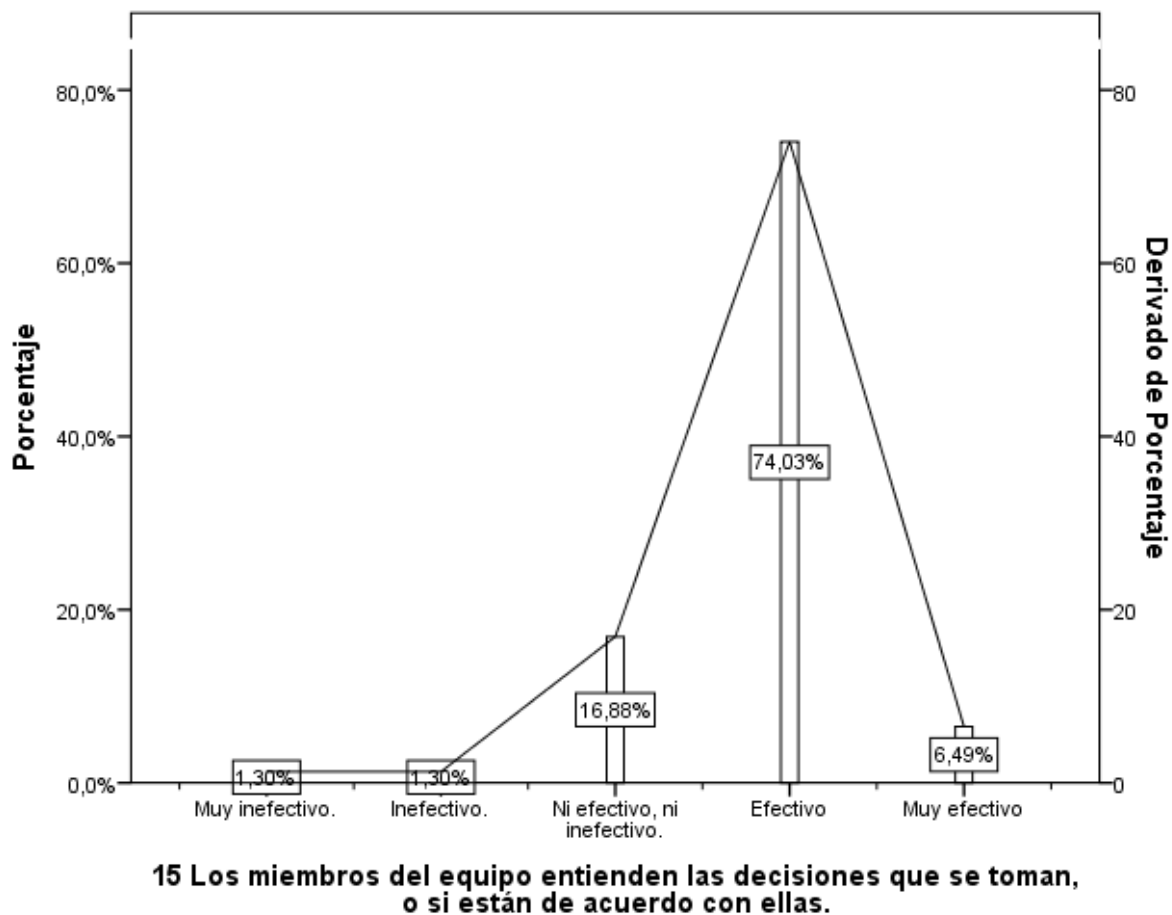
**Figura 14**

*Descripción grafica de respuestas*



Se observa que el indicador efectivo es muy alto, lo cual está relacionado con la efectividad del desempeño del equipo.



**Figura 15***Descripción grafica de respuestas*

Se observa que el indicador efectivo es muy alto, lo cual está relacionado con la efectividad del desempeño del equipo.

A continuación, se presentan los resultados en la Tabla 3 por cada una de las categorías o factores que influyen en un mejor desempeño en la gestión de equipos.

**Tabla 3**

*Tabla de frecuencia*

**Desarrollo de Equipo (agrupado)**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Baja efectividad	67	87, 0	87,0	87,0
	Media efectividad	8	10, 4	10,4	97,4
	Alta efectividad	2	2,6	2,6	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

**Retroalimentación (agrupado)**

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Baja efectividad	59	76, 6	76,6	76,6
	Media efectividad	17	22, 1	22,1	98,7
	Alta efectividad	1	1,3	1,3	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

### Participación Articulación Visión (agrupado)

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Baja efectividad	67	87, 0	87,0	87,0
	Media efectividad	8	10, 4	10,4	97,4
	Alta efectividad	2	2,6	2,6	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

### Gestionando Conflicto (agrupado)

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Baja efectividad	5	6,5	6,5	6,5
	Media efectividad	69	89, 6	89,6	96,1
	Alta efectividad	3	3,9	3,9	100,0
	Total	77	10 0,0	100,0	

### Roles Estructura Grupo (agrupado)

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Media efectividad	54	70, 1	70,1	70,1

	Alta efectividad	23	29,9	29,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

### Desarrollo Miembros Equipo (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
válido	Baja efectividad	15	19,5	19,5	19,5
	Media efectividad	8	10,4	10,4	29,9
	Alta efectividad	54	70,1	70,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

### Comprensión Colaboración (agrupado)

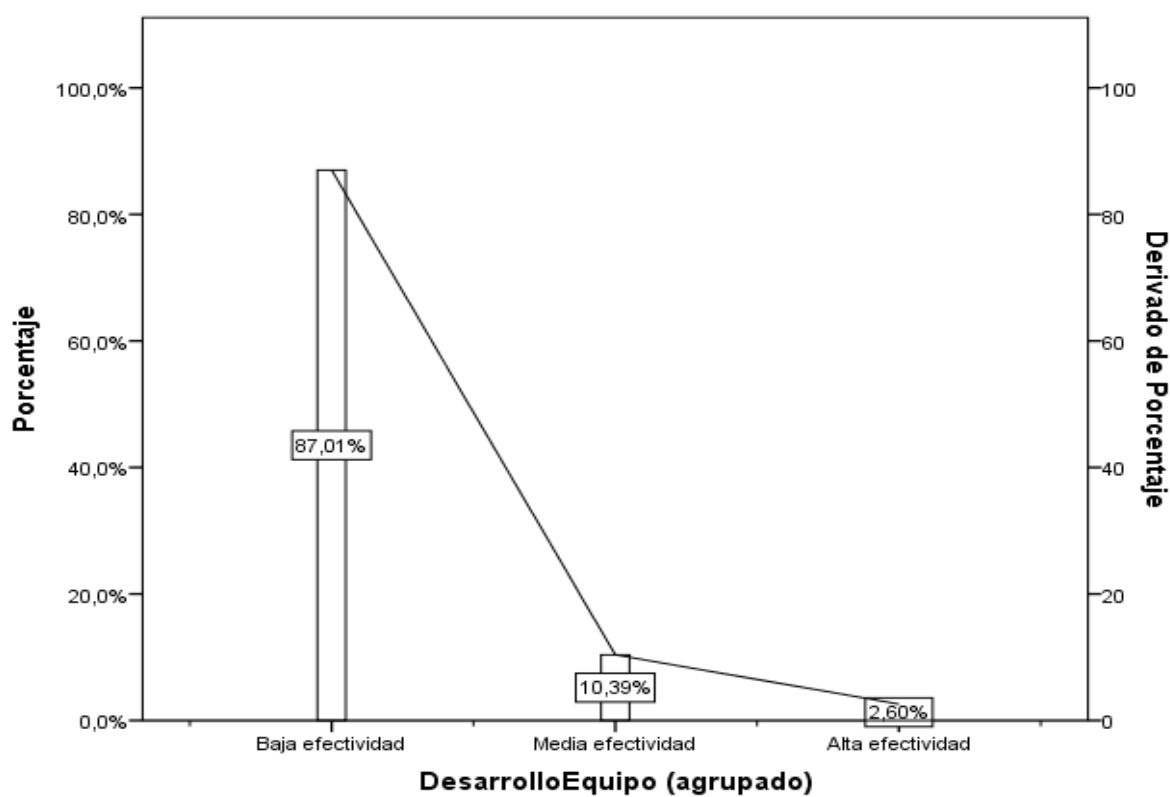
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
válido	Baja efectividad	2	2,6	2,6	2,6
	Media efectividad	13	16,9	16,9	19,5
	Alta efectividad	62	80,5	80,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

## Gráfico de barras

En esta sección se realiza la representación gráfica de los resultados obtenidos con la encuesta realizada y se hace una descripción de lo presentado.

**Figura 16**

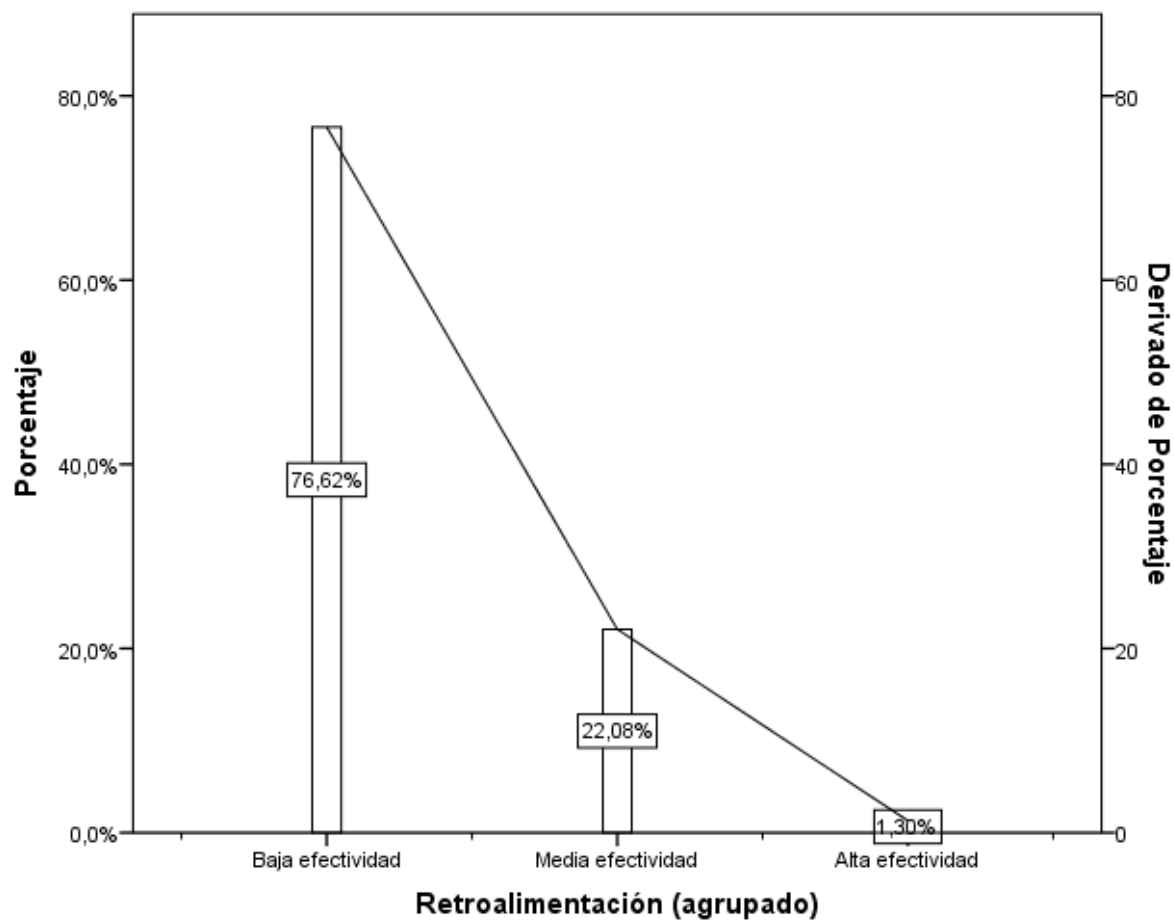
*Descripción grafica de respuestas*



Se puede observar que la dimensión Desarrollo de equipo tiene un alto grado de ineffectividad o baja efectividad en un 87.01%. Y solo 2.60% de alta efectividad.

**Figura 17**

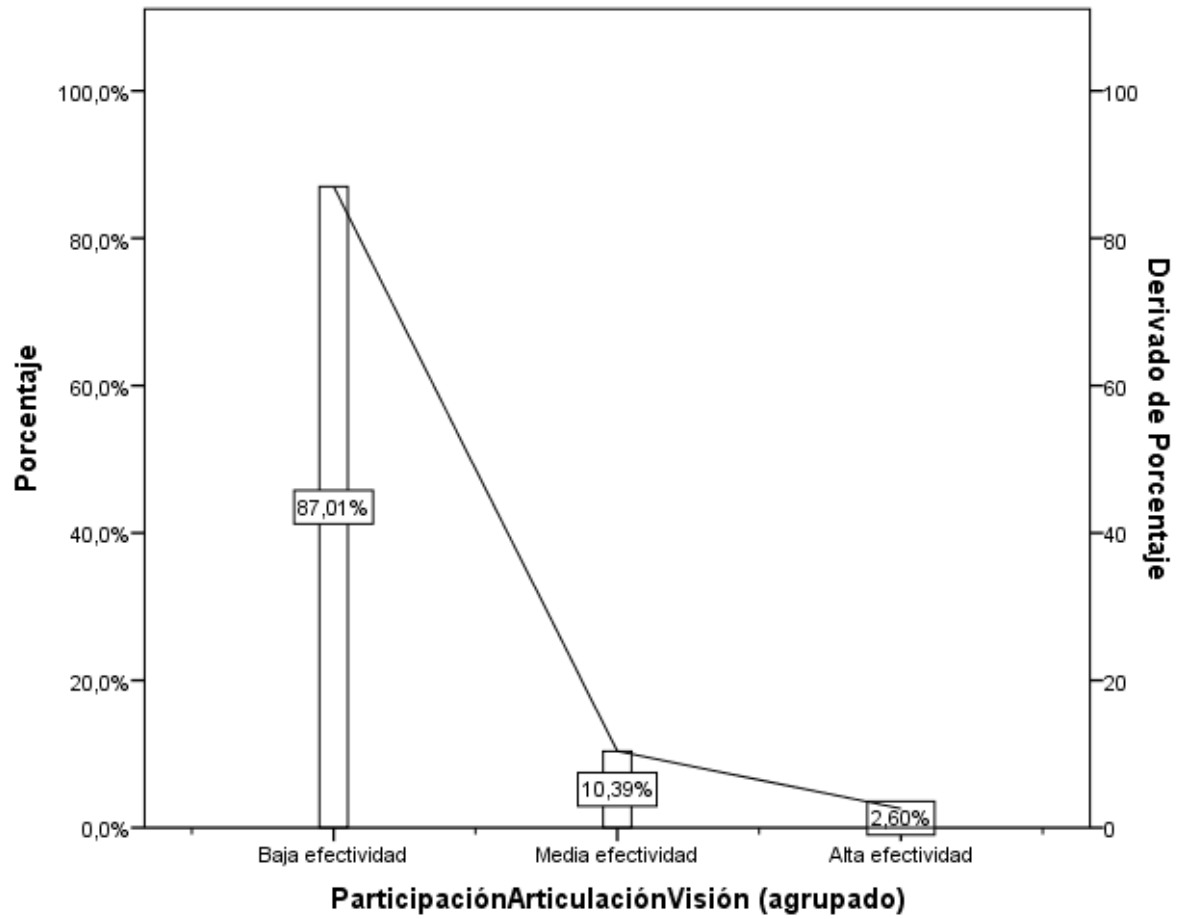
*Descripción grafica de respuestas*



Se puede observar que la dimensión **Retroalimentación** tiene un alto grado de inefectividad o baja efectividad en un 76.62%. Y solo 1.30 % de alta efectividad.

**Figura 18**

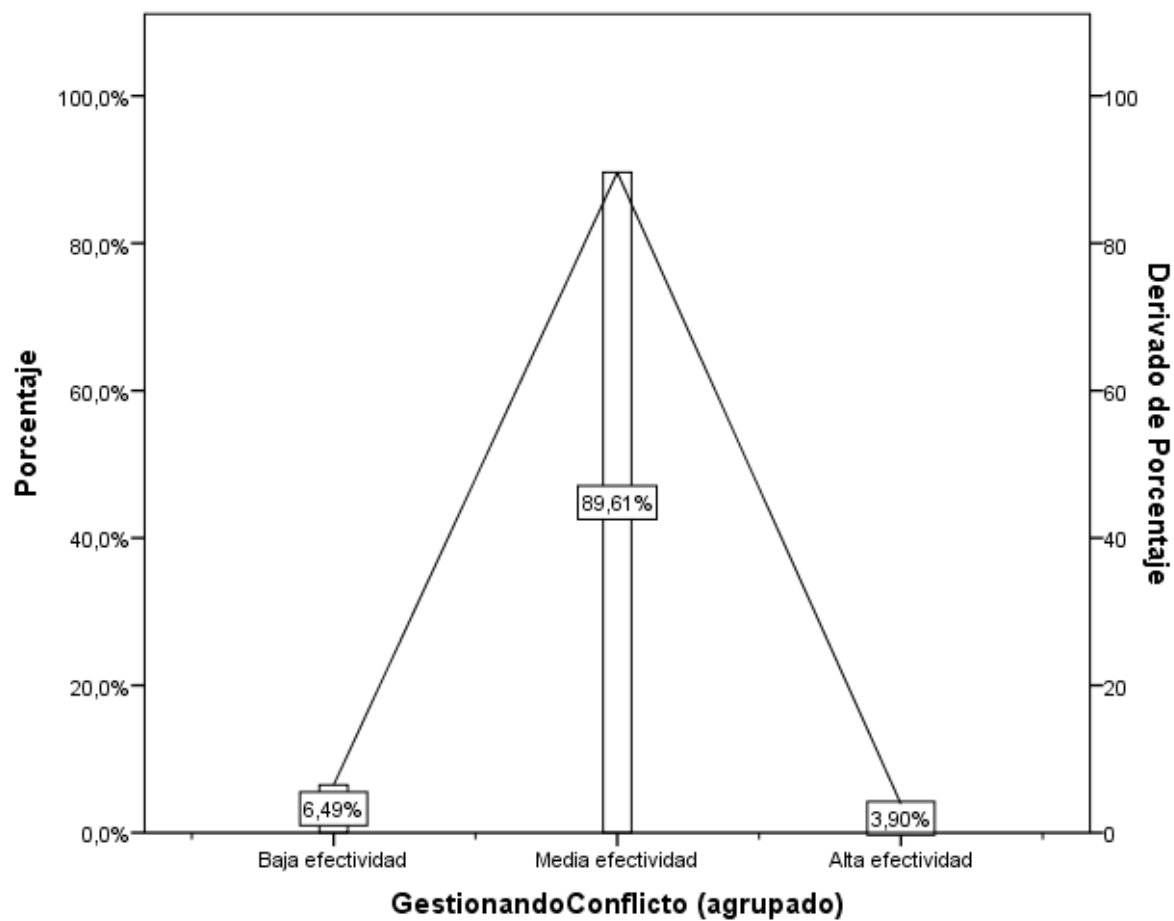
*Descripción grafica de respuestas*



Se puede observar que la dimensión Participación y articulación de la visión tiene un alto grado de ineffectividad o baja efectividad en un 87.01 %. Y solo 2.60 % de alta efectividad.

**Figura 19**

*Descripción grafica de respuestas*

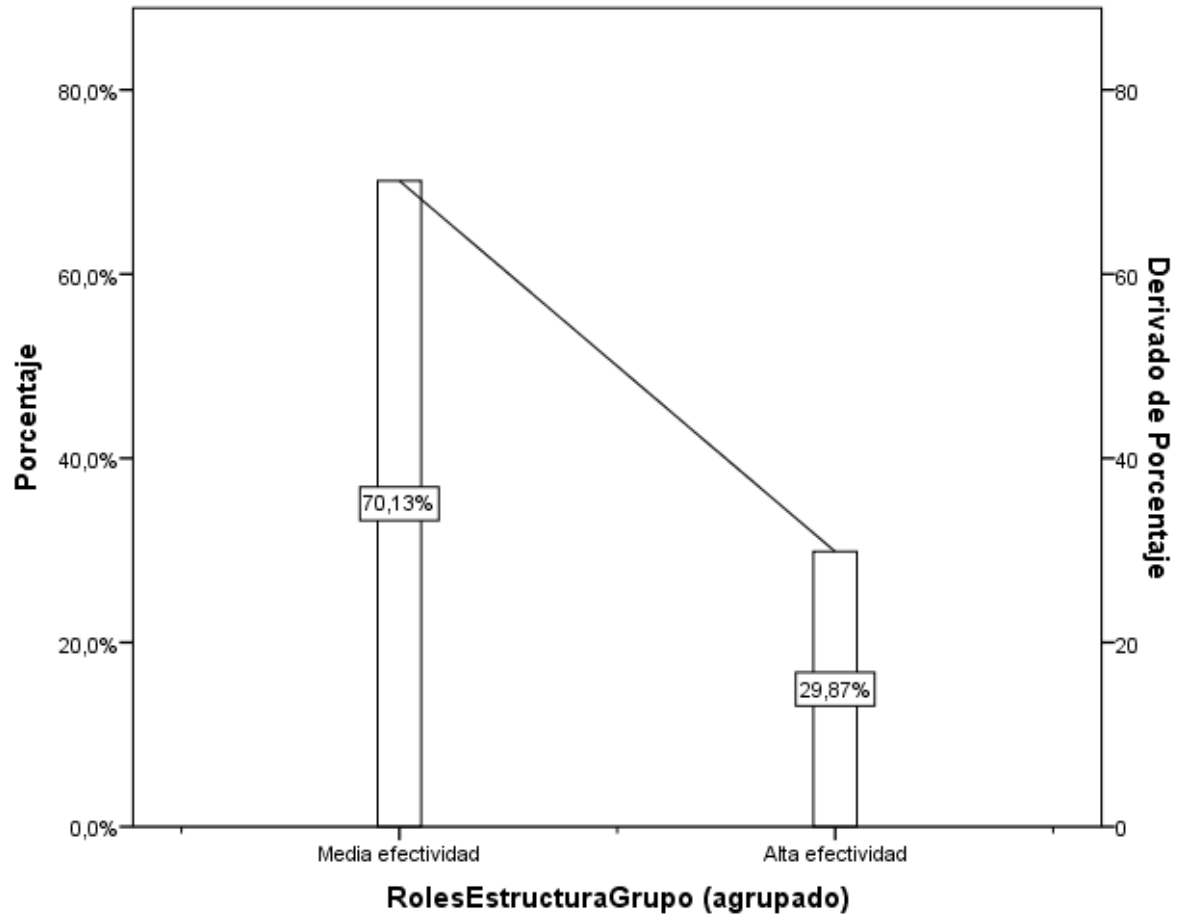


Se puede observar que la dimensión Roles y estructura del grupo tiene un nivel medio de efectividad en un 89.61.13 %. Y solo 3.90 % de alta efectividad.



**Figura 20**

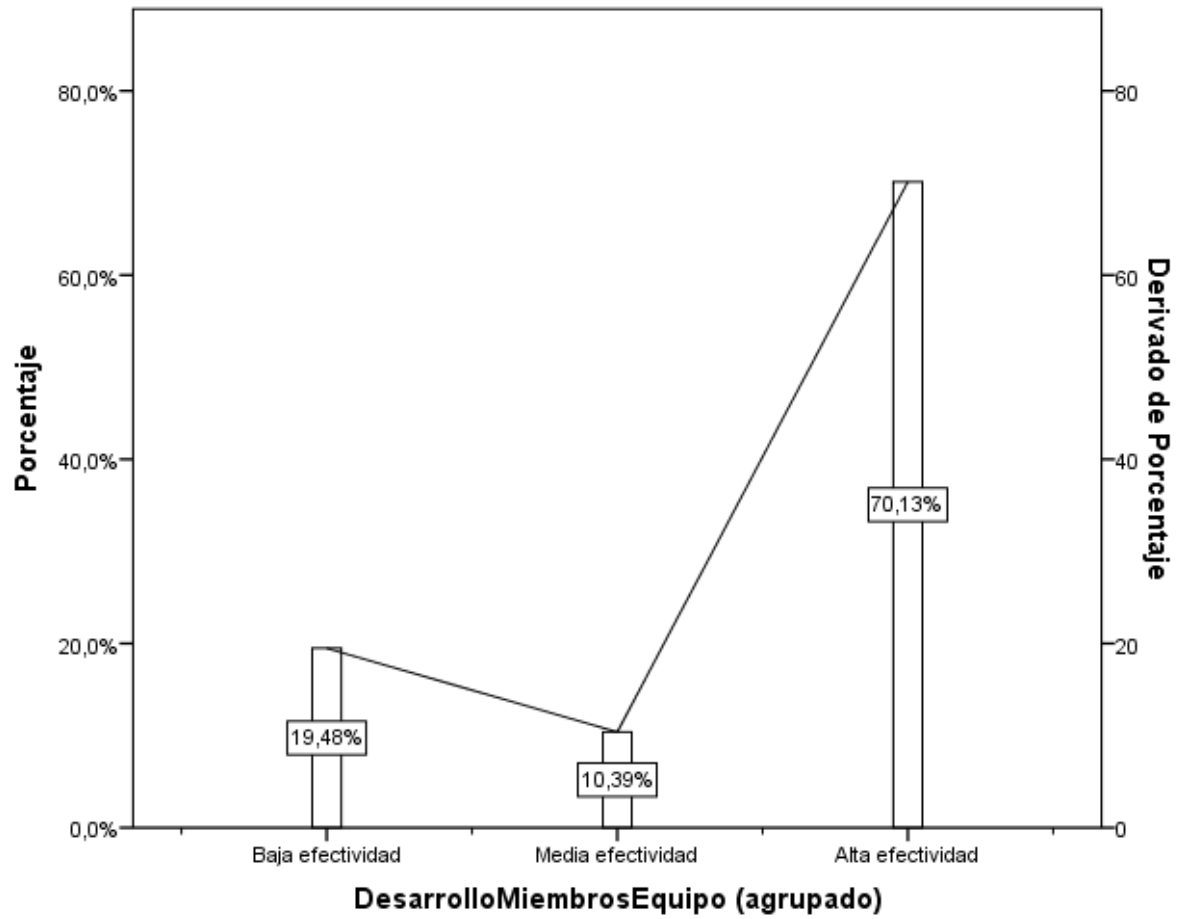
*Descripción grafica de respuestas*



Se puede observar que la dimensión Roles y estructura del grupo tiene un nivel medio de efectividad en un 70.13 %. Y solo 29.87 % de alta efectividad.

**Figura 21**

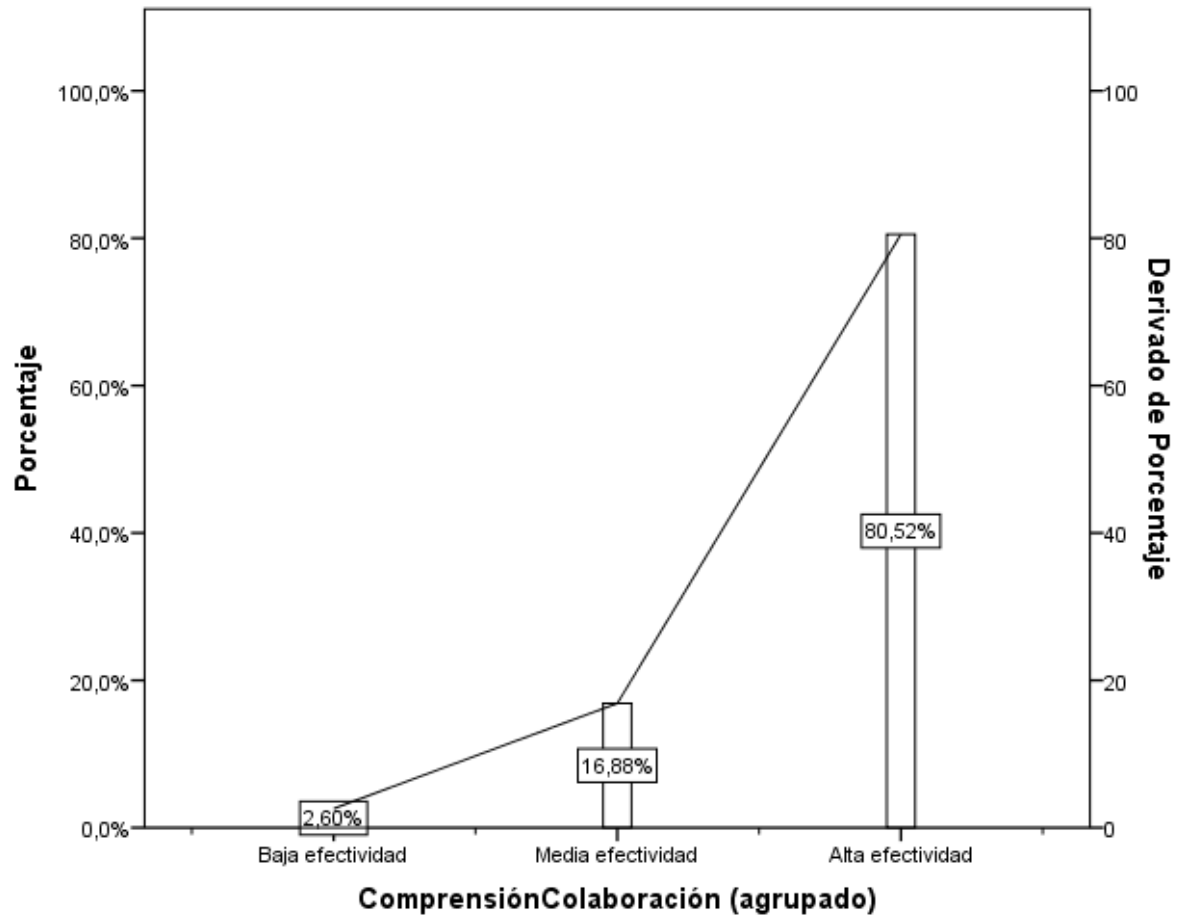
*Descripción grafica de respuestas*



Se puede observar que la dimensión Desarrollo de miembros de equipo tiene un bajo grado de ineffectividad o baja efectividad en un 19.48 %. Y tiene un 70.13 % de alta efectividad.

**Figura 22**

*Descripción grafica de respuestas*



Se puede observar que la dimensión Desarrollo de miembros de equipo tiene un bajo grado de ineffectividad o baja efectividad en un 2.60 %. Y tiene un 80.52 % de alta efectividad.

**Tabla 4***Tablas personalizadas*

		R	% del N
		ecuento	de subtabla
Desarrollo Equipo (agrupado)	<b>Baja</b>	<b>6</b>	<b>87,0%</b>
	<b>efectividad</b>	<b>7</b>	
	Media	8	10,4%
	efectividad		
	Alta	2	2,6%
	efectividad		
	Total	7	100,0%
		7	
Retroalimentaci ón (agrupado)	<b>Baja</b>	<b>5</b>	<b>76,6%</b>
	<b>efectividad</b>	<b>9</b>	
	Media	1	22,1%
	efectividad	7	
	Alta	1	1,3%
	efectividad		
	Total	7	100,0%
		7	
Participación Articulación Visión (agrupado)	<b>Baja</b>	<b>6</b>	<b>87,0%</b>
	<b>efectividad</b>	<b>7</b>	
	Media	8	10,4%
	efectividad		
	Alta	2	2,6%
	efectividad		
	Total	7	100,0%
		7	
Gestionando Conflicto (agrupado)	Baja	5	6,5%
	efectividad		
	Media	6	89,6%
	efectividad	9	
	Alta	3	3,9%
	efectividad		
	Total	7	100,0%
		7	

Roles Estructura Grupo (agrupado)	Baja efectividad	0	0,0%
	Media efectividad	5 4	70,1%
	Alta efectividad	2 3	29,9%
	Total	7 7	100,0%
Desarrollo Miembros de Equipo (agrupado)	Baja efectividad	1 5	19,5%
	Media efectividad	8	10,4%
	Alta efectividad	5 4	70,1%
	Total	7 7	100,0%
Comprensión Colaboración (agrupado)	Baja efectividad	2	2,6%
	Media efectividad	1 3	16,9%
	Alta efectividad	6 2	80,5%
	Total	7 7	100,0%

En la Tabla 5 se observan los mismos resultados que la tabla 4 solo que por orden de los diferentes niveles de efectividad. Donde se puede observar que por frecuencias los aspectos que tienen una mayor baja efectividad son el Desarrollo de equipo en un 87% frente a una alta efectividad de solo un 2.6%. La Participación y articulación de la visión en un 87% frente a una alta efectividad de solo un 2.6%. La Retroalimentación en un 76.6% frente a una alta efectividad de solo un 1.3%. Siendo estos aspectos considerados como lo más débiles para el alto desempeño de los equipos. Por otro lado, los aspectos o fortalezas del personal en mayor

medida se dan en el desarrollo de los miembros de equipo con un 70.1% de alta efectividad y en la comprensión y colaboración de equipo con un 80.5% de alta efectividad.

**Tabla 5**

*Tablas personalizadas*

	Baja efectividad		Media efectividad		Alta efectividad
	Recuent	% del	R	% del	Recue
	o	N de subtabla	ecuento	N de subtabla	nto
Desarroll o de Equipo (agrupado)	67	87,0%	8	10,4%	2
Retroalim entación (agrupado)	59	76,6%	17	22,1%	1
Participac ión Articulación Visión (agrupado)	67	87,0%	8	10,4%	2
Gestiona do Conflicto (agrupado)	5	6,5%	69	89,6%	3
Roles Estructura Grupo (agrupado)	0	0,0%	54	70,1%	23
Desarroll o Miembros Equipo (agrupado)	15	19,5%	8	10,4%	54
Comprens ión Colaboración (agrupado)	2	2,6%	13	16,9%	62

Continuación de la Tabla 5

		Alta		
		efectividad		Total
		% del N de	Recue	% del N de
		subtabla	nto	subtabla
Desarrollo de Equipo		2,6%	77	100,0%
(agrupado)				
Retroalimentación		1,3%	77	100,0%
(agrupado)				
Participación Articulación de la Visión		2,6%	77	100,0%
(agrupado)				
Gestionando Conflicto		3,9%	77	100,0%
(agrupado)				
Roles Estructura Grupo		29,9%	77	100,0%
(agrupado)				
Desarrollo Miembros Equipo		70,1%	77	100,0%
(agrupado)				
Comprensión Colaboración		80,5%	77	100,0%
(agrupado)				

Finalmente, en la Tabla 6 se presentan los resultados promedios generales en que se determina que de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia

y operaciones especiales conjuntas del CCFFAA del Perú, un 8% tiene una baja efectividad y un 89.6% una efectividad media.

**Tabla 6**

*Resumen final de promedio de la efectividad de equipo*

				Recuento	% del N de tabla
Total, Efectividad de Equipo Baja efectividad				8	10,4%
(agrupado)			Media efectividad	69	89,6%
			Total	77	100,0%



## V. Discusión de resultados

En la discusión de los resultados de esta investigación se resalta la importancia de los equipos como bien lo afirman Rico et al. (2010), Sanín (1999) y Collantes (2005) donde se resalta el rol que cumple para el logro de objetivos, y la adaptación al cambio especialmente en ambientes de incertidumbre y complejos, en la coordinación asumiendo cada uno el rol que le corresponde para lograr eficiencia y eficacia. Así mismo Valencia (2015) considera la importancia de poder evaluar el desempeño de los equipos con retroalimentación que justamente es una de las principales debilidades de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del CCFFAA del Perú; con la finalidad de para evidenciar si es efectivo o no.

Es importante destacar que Navarro (2014) mencionó que es un factor clave para un mejor desempeño de equipo las relaciones interpersonales, es decir que se comprenda el equipo y colaboren entre ellos. Sin embargo, por los resultados de la investigación estos aspectos no son los únicos por que se tiene una alta colaboración y un mejor manejo de los conflictos según los resultados de esta investigación, pero sin embargo en términos generales se tiene una efectividad media porque se tienen que evaluar otros aspectos como las dimensiones que se evaluaron en esta investigación respecto al nivel de desarrollo de equipo, la retroalimentación y la vinculación con la visión y objetivos estratégicos. Finalmente se coincide con los mencionado por Meneses (2013) respecto a que se deben también establecer incentivos para que los miembros de equipo se sientan motivados. Esta investigación solo ha medido la eficacia como equipo, pero no su grado de motivación, sin embargo, es importante que futuras investigaciones puedan evaluar la relación entre la gestión del equipo y la motivación. Siendo la motivación un factor para que se hagan las cosas, pero no necesariamente garantiza que se hagan las cosas correctamente. Si se mejora la efectividad del equipo también se puede mejorar

la gestión del conocimiento y viceversa por la relación entre ambos como lo menciona (Batlle, 2007). Y en esta investigación el conocimiento está relacionado a que se conozcan los objetivos estratégicos y se articule una visión con la participación de todos.

Finalmente se destaca en la investigación que tanto Katzenbach y Smith (1996), Sherman (2011), Grosse y Loftesness (2017) y los expertos internacionales en materia de gestión de equipos de la compañía MindTools (2017), coinciden en afirmar que para lograr una mayor eficiencia en el desempeño del equipo, estos tengan de manera muy clara cuál es el propósito u objetivo que deben alcanzar como grupo y cuál es el papel que deben desempeñar cada uno, así mismo que deben estar preparados para ello con una adecuada retroalimentación. Los resultados de la investigación han demostrado debilidades en como los Suboficiales no se sienten capacitados como equipo y se refleja en una baja efectividad en el Desarrollo de grupo en un 87,0%. También tienen una debilidad muy alta en reconocer y articular la visión de equipo en un 87%, así mismo no reciben una adecuada retroalimentación en un 76.6%; lo que genera que en términos generales la efectividad en gestión de equipo sea de un nivel medio. Y que los teóricos han menciona que son aspectos claves para alcanzar un alto desempeño como equipo.

## VI. Conclusiones

- Todos los equipos se forman para cumplir determinados objetivos, y para que se logren de manera eficiente, estos deben ser gestionados con alta efectividad para lo cual deben desarrollarse como equipo, hacer retroalimentación, participar y articular adecuadamente su visión, aprender a gestionar los conflictos, establecer los roles, desarrollar a cada miembro del equipo y colaborar. La conclusión general de la investigación es que existe un nivel "medio" con un promedio del 89.6% en la efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA).
- La investigación ha logrado identificar que existe una baja efectividad en los factores Desarrollo como equipo en un 87%, Retroalimentación laboral en un 76.6%, y la Participación y articulación de la visión de equipo en un 87%; por lo que se afirma que la hipótesis específica número uno es verdadero.
- Así mismo, la investigación también ha logrado identificar que existe una alta efectividad en los factores Desarrollo individual de los miembros de equipo en un 70.1% y Colaboración; son los que en mayor medida fortalecen la efectividad del desempeño de equipo en un 80.5%.; por lo que se afirma que la hipótesis específica número dos es verdad. Finalmente, se deben hacer evaluaciones periódicas a los diferentes equipos para evaluar su grado de efectividad para poder cumplir con sus objetivos, estos ayudarán al equipo a identificar sus debilidades para poder afrontarlas, así como conocer sus fortalezas y aprovecharlas.

## VII. Recomendaciones

- En términos generales, se debe mejorar el desempeño de equipos, hacerlos más eficientes y eficaces en el logro de los objetivos, más aún cuando representa la actividad que realizan un alto riesgo para su vida. El alto mando debe considerar tomar las medidas que sean necesarias para lograr que el equipo logre integrarse, se debe capacitar al personal para que desarrollen mejor sus habilidades respecto a cómo deben trabajar como equipo, entender lo que se necesita lograr y dar los recursos necesarios para ello. La recomendación general de la investigación es que el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA) debe mejorar su nivel de efectividad de los Sub Oficiales del Ejército del Perú a través del fortalecimiento de sus capacidades mediante la capacitación en gestión de equipos de alto rendimiento. Que debe ser acompañada con talleres.
- Como recomendación específica número uno, se debe poner mayor énfasis en desarrollar capacidades en el desarrollo de equipo, en mejorar los procesos de retroalimentación durante y después de una jornada laboral u operación, y motivar para comunicar adecuadamente la visión de equipo para que oriente los esfuerzos del equipo hacia una misma dirección.
- Como recomendación específica número dos, se deben aprovechar las fortalezas que se han identificado (Desarrollo individual y Colaboración), debido a que cada miembro de equipo se auto desarrolla de forma individual, y a que existe el deseo de colaboración y comprensión de la necesidad de trabajar en equipo; lo que lleva a tener una mejor disposición a ser capacitados y que la institución debe aprovechar para obtener sus resultados.

## VIII. Referencias

- Barretta, J. (2014). *Primal Teams: Harnessing the Power of Emotions to Fuel Extraordinary Performance*. AMACOM.
- Battle, F. (2007). *GEstiòn del conocimiento y efectividad de equipos autodirigidos en empresas embotelladoras*. Obtenido de Universidad Rafael Beloso Chacin:  
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0075681/intro.pdf>
- Bernabé, I. (2011). *El gran equipo*. LID Editorial.
- Collantes, J. (2005). <http://www.mantenimientomundial.com>. Obtenido de Efectividad Global de los equipos: <http://www.mantenimientomundial.com/foro/cl/2005/jaime.pdf>
- Diario el men. (2017). <http://elmen.pe>. Obtenido de Los 400 guerreros del VRAEM:  
<http://elmen.pe/especial/los-400-guerreros-del-vraem-11100>
- Duke Corporate Education. (2005). *Building Effective Teams*. Kaplan Publishing.
- Grosse, A., y Loftesness, D. (2017). *Scaling teams: strategies for building successful teams and organizations* (First edition). Beijing ; O'Reilly.
- Gustavson, P., y Liff, S. (2014). *A team leaders*. AMACOM.
- Guttman, H. M. (2008). *Great Business Teams: Cracking the Code for Standout Performance*. Wiley.
- Katzenbach, J., y Smith, D. (1996). *Sabiduría de los equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Ediciones Díaz de Santos.
- Lencioni, P. (2017). *Equipos ideales*. Empresa Activa.

- Meneses, P. (2013). *Un Análisis A La Efectividad Del Uso De Incentivos Al Desempeño En El Sector Público*. Obtenido de Universidad De Chile:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112133/TESIS>
- Miller, M. (2011). *The Secret of Teams*. Berrett Koehler.
- MindTools. (2017). Gestión de equipos. Recuperado de Mindtools website:  
<https://www.mindtools.com/>
- Navarro, E. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Sonora: <http://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/tesiselbamyriam.pdf>
- Piqueras, C., y Arola, E. (2014). *Coaching de equipos*. Profit Editorial.
- Rico, R., Alcover, C., y Tabernero, C. (2010). *Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación*. Obtenido de <http://scielo.isciii.es>:  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622010000100004](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004)
- Sanín, H. (1999). *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública*. Obtenido de Cepal Naciones Unidas:  
<https://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/6964/manual3.pdf>
- Schwarz, R. (2013). *Smart Leaders, Smarter Teams: How You and Your Team Get Unstuck to Get Results*. John Wiley y Sons Inc.
- Sherman, S. (2011). *Development-Driven Performance Management*. Bersin y Associates.
- Valencia, P. (2015). *Efectividad De La Gestion De Talento Humano Del Personal De Responsabilidad Y Mandos Medios Para Retener Colaboradores En La Organización*

*Supermotos De Girardot*. Obtenido de Universidad De Cundinamarca:

<http://dspace.ucundinamarca.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/394/>

Zenko, M. (2015). *Read Team*. Basic Books, EEUU.

## IX. Anexos

### Anexo A

Modelo de Encuesta de Efectividad del desempeño de equipo de los Sub Oficiales del Ejército en el Destacamento "Bravo" del Comando de inteligencia y operaciones especiales conjuntas del CCFFAA del Perú.

1 Mi equipo está bien informado sobre las etapas de los equipos de desarrollo se puede esperar a pasar.	1	2	3	4	5
2 El equipo entiende lo que necesita para lograr y tiene los recursos necesarios para tener éxito.	1	2	3	4	5
3 Los miembros del equipo reciben una gran cantidad de comentarios sobre su desempeño.	1	2	3	4	5
4 La gente siente que el buen trabajo si es recompensado y si está seguro de lo que se espera de ellos.	1	2	3	4	5



5 Se anima a los miembros del equipo a trabajar por el bien común de la organización.	1	2	3	4	5
6 Se anima a los miembros del equipo a comprometerse con la visión del equipo, y los líderes les ayudan a entender cómo su papel encaja en el panorama general.	1	2	3	4	5
7 Los miembros del equipo suelen tener la oportunidad de trabajar en tareas interesantes y ampliar sus conocimientos y capacidades.	1	2	3	4	5
8 Hay pocas quejas, y la moral es alta en mi equipo.	1	2	3	4	5
9 El conflicto y la hostilidad entre los miembros es un tema que no	1	2	3	4	5

es omnipresente que parece mejorar.					
10 Los miembros del equipo equilibran sus necesidades individuales de autonomía con los beneficios de la interdependencia mutua.	1	2	3	4	5
11 Se anima a las personas a ser buenos miembros del equipo y a construir buenas relaciones.	1	2	3	4	5
12 Las reuniones son eficaces y hay poca superposición de roles.	1	2	3	4	5
13 Las relaciones de trabajo entre unidades o funciones son eficientes y hay mucha coordinación.	1	2	3	4	5
14 Los miembros del equipo cuentan con oportunidades de desarrollo.	1	2	3	4	5
15 Los miembros del equipo entienden las decisiones que se toman, o si están de acuerdo con ellas.	1	2	3	4	5

Fuente: Adaptado (MindTools, 2017).

**Anexo B: Dimensiones y preguntas**

Desarrollo de equipo	1 Mi equipo está bien informado sobre las etapas de los equipos de desarrollo se puede esperar a pasar.
	11 El equipo entiende lo que necesita para lograr y tiene los recursos necesarios para tener éxito.
Retroalimentación	2 Los miembros del equipo reciben una gran cantidad de comentarios sobre su desempeño.
	13 La gente siente que el buen trabajo si es recompensado y si está seguro de lo que se espera de ellos.
Participación y articulación de la visión	3 Se anima a los miembros del equipo a trabajar por el bien común de la organización.
	9 Se anima a los miembros del equipo a comprometerse con la visión del equipo, y los líderes les ayudan a entender cómo su papel encaja en el panorama general.
	10 Los miembros del equipo suelen tener la oportunidad de trabajar en tareas interesantes y ampliar sus conocimientos y capacidades.
Gestionando conflicto	4 Hay pocas quejas, y la moral es alta en mi equipo.
	12 El conflicto y la hostilidad entre los miembros es un tema que no es omnipresente que parece mejorar.
	14 Los miembros del equipo equilibran sus necesidades individuales de autonomía con los beneficios de la interdependencia mutua.
Roles y estructura del grupo	6 Se anima a las personas a ser buenos miembros del equipo y a construir buenas relaciones.
	8 Las reuniones son eficaces y hay poca superposición de roles.
	15 Las relaciones de trabajo entre unidades o funciones son eficientes y hay mucha coordinación.
Desarrollo de miembros de equipo	7 Los miembros del equipo cuentan con oportunidades de desarrollo.
Comprensión y colaboración	5 Los miembros del equipo entienden las decisiones que se toman, o si están de acuerdo con ellas.

*Nota.* Adaptado (MindTools, 2017).