

UNIVERSIDAD NACIONAL
FEDERICO VILLARREAL

Vicerrectorado de
INVESTIGACION

FACULTAD DE PSICOLOGIA

TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES INTERNOS DE UNA EMPRESA PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA 2018

Tesis Para Optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología con
Mención en Psicología Organizacional

Autora:

Morales Durán Betsy Angélica

Asesor:

Díaz Hamada Luis Alberto

Jurado:

Figueroa Gonzales Julio Lorenzo

Mendoza Huamán Vicente

Flores Vásquez Elizabeth

**LIMA – PERU
2018**

Pensamientos

Es un gran paso adelante en su desarrollo cuando usted acepta que otras personas pueden ayudarlo a hacer un mejor trabajo del que podría hacer solo. Si quiere hacer algo realmente grande, entonces despójese de su ego y dispóngase a ser parte de un equipo

Andrew Carnegie

No solo deberíamos usar todos los cerebros que tenemos, sino que deberíamos pedir prestados todos los que podamos».

Woodrow Wilson

Se sabe positivamente que se logran más y mejores resultados trabajando con otros que contra otros.

Allan Fromme

Dedicatoria

A Dios, a mi Padres, hermanos y a mi familia de cariño, por apoyarme en el camino de esta hermosa carrera; por darme fuerzas de seguir adelante y encarar las adversidades.

Gracias por brindarme valores, principios, carácter, perseverancia, coraje para ser una gran profesional.

Agradecimientos

A nuestra familia por darnos su apoyo incondicional para seguir estudiando.

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.

A mi Asesor quien colaboro en el aspecto Metodológico y estadístico del presente trabajo.

Índice de contenido

| | Página |
|---|---------------|
| • Portada | i |
| • Pensamientos | ii |
| • Dedicatoria | iii |
| • Agradecimientos | iv |
| • Índice de contenido | v |
| • Lista de tablas | vii |
| • Lista de figuras | ix |
| • Resumen | x |
| • Abstract | xi |
| • Introducción | xii |
| | |
| Capítulo I: Planteamiento del Problema | 14 |
| 1.1 Planteamiento y Formulación | 14 |
| 1.2 Formulación de los problemas | 14 |
| 1.2 Objetivos | 15 |
| 1.3.1 Objetivo General | 15 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 15 |
| 1.4 Justificación del trabajo | 15 |
| | |
| Capítulo II Marco teórico | 17 |
| 2.1 Antecedentes | 17 |
| 2.2 Marco Teórico | 27 |
| 2.2.1 Grupo | 27 |
| 2.2.2 Trabajo de equipo | 31 |
| | |
| Capítulo III Metodología | 76 |
| 3.1 Tipo de investigación | 76 |
| 3.2 Diseño | 76 |

| | |
|--|------------|
| 3.3 Variable | 76 |
| 3.3.1 Variable de estudio | 77 |
| 3.3.2 Variable de asociación y de comparación | 77 |
| 3.3.3 Definición operacional | 78 |
| 3.4 Hipótesis | 78 |
| 3.4.1 Hipótesis conceptual | 78 |
| 3.4.2 Hipótesis estadísticas | 78 |
| 3.5 Población y muestra | 79 |
| 3.5.1 Población | 79 |
| 3.5.2 Muestra | 79 |
| 3.5.3 Características de la muestra | 80 |
| 3.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos | 85 |
| 3.6.1 Técnica de obtención de datos | 85 |
| 3.6.2 Instrumento de obtención de datos | 86 |
| 3.7 Técnica de análisis de los datos | 90 |
| 3.8 Procedimiento | 91 |
| Capítulo IV: Resultados | 92 |
| 4.1 Análisis exploratorio de la variable de estudio | 92 |
| 4.2 Propiedades psicométricas | 92 |
| 4.3 Descripción de los niveles en la escala de trabajo de equipo | 94 |
| 4.4 Análisis inferencial | 102 |
| 4.4.1 Diferencia de medias | 109 |
| Capítulo V: Análisis y discusión de los resultados | 112 |
| • Conclusiones | 120 |
| • Recomendaciones | 121 |
| • Referencias | 122 |
| • Anexo | 127 |

Lista de tablas

N° de tabla

- 1 Operacionalización de la variable de asociación y comparación
- 2 Fuentes, criterios y estructura de los modelos
- 3 Dimensiones de trabajo en equipo
- 4 Investigaciones encontradas desde 2006-2011
- 5 Distribución de la muestra según el sexo
- 6 Distribución de la muestra según condición laboral
- 7 Distribución de la muestra según la edad (04 grupos etareos de 10 años)
- 8 Distribución de la muestra según el nivel laboral
- 9 Distribución de la muestra según área laboral
- 10 Distribución de la muestra según años de servicios (06 grupos de 05 años de servicios)
- 11 Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de la escala de trabajo en equipo
- 12 Análisis de ítems en las escalas de obtención de los datos
- 13 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio
- 14 Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de la escala de trabajo de equipo
- 15 Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de trabajo de equipo
- 16 Distribución por niveles en trabajo de equipo (escala general)
- 17 Distribución en la dimensión motivación
- 18 Distribución en la dimensión cohesión
- 19 Distribución en la dimensión actitud positiva
- 20 Distribución en la dimensión capacitación
- 21 Distribución en la dimensión equipo
- 22 Resumen porcentual de los niveles en las dimensiones.
- 23 Resumen de dimensiones en porcentajes acumulados en tres niveles
- 24 Relaciones entre las dimensiones de trabajo de equipo (escala general)
- 25 Distribución de la muestra según el sexo * Niveles en la escala de trabajo en equipo

- 26 Distribución de la muestra según la condición laboral y por Niveles en la escala de trabajo en equipo
- 27 Distribución de la muestra según la edad * Niveles en la escala de trabajo en equipo
- 28 Distribución de la muestra según el nivel laboral * Niveles en la escala de trabajo en equipo
- 29 Distribución de la muestra según el área laboral * Niveles en la escala de trabajo en equipo
- 30 Distribución de la muestra según los años de servicios * Niveles en la escala de trabajo en equipo
- 31 Comparación de medias en trabajo de equipo y sus dimensiones según sexo
- 32 Comparación de medias en trabajo de equipo y sus dimensiones según condición laboral.
- 33 Comparación de medias en trabajo de equipo según edad, nivel laboral, área laboral y años de servicios.

Lista de figuras

N° de figura

- 1 Representación de la distribución de la muestra según el sexo
- 2 Representación de la muestra según condición laboral
- 3 Representación de la muestra según la edad (04 grupos etareos de 10 años)
- 4 Representación de la muestra según el nivel laboral
- 5 Representación de la muestra según área laboral
- 6 Representación de la muestra según años de servicios (06 grupos de 05 años de servicios)
- 7 Representación de los niveles en trabajo de equipo (escala general)
- 8 Representación en la dimensión motivación
- 9 Representación en la dimensión cohesión
- 10 Representación en la dimensión actitud positiva
- 11 Representación en la dimensión capacitación
- 12 Distribución en la dimensión equipo
- 13 Representación en barras de los niveles en las dimensiones.
- 14 Representación lineal de los niveles en las dimensiones.
- 15 Representación en barras de las dimensiones en tres niveles
- 16 Representación lineal de las dimensiones en tres niveles
- 17 Representación por Niveles en la escala de trabajo en equipo según el sexo.
- 18 Representación por Niveles en la escala de trabajo en equipo según la condición laboral.
- 19 Representación por Niveles en la escala de trabajo en equipo según la edad
- 20 Representación por Niveles en la escala de trabajo en equipo según el nivel laboral
- 21 Representación por Niveles en la escala de trabajo en equipo según el área laboral
- 22 Representación por Niveles en la escala de trabajo en equipo según años de servicio

**Trabajo en equipo en los colaboradores internos de una empresa privada
de Lima Metropolitana 2018**
Betsy Angélica Morales Durán
Universidad Nacional Federico Villarreal
Resumen

Investigación de tipo descriptivo comparativa, que tuvo como objetivos Determinar los niveles de trabajo en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajinomoto - Lima Metropolitana, 2018 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: La escala de trabajo en equipo, presenta validez de constructo y la confiabilidad en la obtención de los datos para la presente investigación. 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% están catalogados en los niveles inferiores al promedio en todas las dimensiones de la escala de trabajo en equipo. Existe relación positiva, alta y muy significativa entre las dimensiones de trabajo en equipo con rangos de $\rho = 0.820$ a un $\rho = 0.835$. 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. 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.

Palabras claves: trabajo en equipo, colaboradores internos, empresa privada.

Teamwork on internal employees of a private company
Metropolitan Lima 2018
Betsy Angelica Morales Duran
Universidad Nacional Federico Villarreal
Abstract

Research comparative descriptive, which aimed to determine the levels of teamwork in the internal collaborators Ajinomoto - Lima, 2018 and establish the association and comparison of teamwork, depending on age, gender, years of service, employment level and employment status workplace. the scale of teamwork Diaz L. (2014) to a sample of 243 internal employees and applied data were processed through the SPSS version 22.0 in Spanish, reaching the following conclusions: The scale of work team, presented construct validity and reliability in data collection for this research. At levels of teamwork poor 2.9% level; 49% have a low level; 35.4% has a moderate level; 6.2% has a high level; 6.6% have an optimal level. In short, the 51.9% is below the average level. 35.4% has a moderate level and 12.8% has a higher than average level. In dimensions positive (30.9%) and motivation (31.3%) have a poor level compared with the other dimensions. Overall, approximately 50% are classified in levels below the average in all dimensions of the scale of teamwork. There is a positive, high and very significant relationship between the dimensions of teamwork with $\rho = 0.820$ ranges a $\rho = 0.835$. Asi same, there is significant association between levels of teamwork based on gender, age, Niel labor, employment area and years of service. There are very significant statistical differences of averages teamwork based on age, gender, years of service, employment level and employment status workplace.

Key word: teamwork, internal employees, private enterprise.

Introducción

Es indispensable mencionar a los conductores de las personas en las organizaciones para buscar el éxito en sus organizaciones deben saber orientar a sus subordinados a conseguirlo. Sin embargo, en la práctica los problemas que presentan los trabajadores es la escasez de capacidad para organizar y planificar, así como, a la escasez de capacidad para “crear espíritu y motivar, ser buenos compañeros, y modelos” y del trabajo en equipo.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski et Ilgen, 2006).

La Investigación es de tipo descriptivo comparativa, que tuvo como objetivos: Determinar los niveles de trabajo en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajinomoto - Lima Metropolitana, 2018 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.

La presente investigación está distribuida en 05 capítulos: en el I capítulo se describe la problemática de la investigación, la formulación del problema, objetivos, variables y las hipótesis del trabajo. En el II capítulo se describen los reportes de los antecedentes de investigación y el marco teórico de la investigación. En el III capítulo, se plantea la metodología, tomando en cuenta, el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnica e instrumento de obtención de datos y las técnicas de análisis de los datos. En el IV capítulo se describen los resultados. En el V capítulo se analizan y discuten los resultados con los antecedentes de la investigación. Se plantean las conclusiones y recomendaciones. Las referencias y en anexo se describe el instrumento de obtención de los datos.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

El funcionamiento de las organizaciones y el logro de los objetivos, está en función de la cooperación y el esfuerzo conjunto de todos los trabajadores; que sea capaz de insertarse en grupos de trabajo y trabaje en equipo para el logro de las metas.

Es indispensable mencionar a los conductores de las personas en las organizaciones para buscar el éxito en sus organizaciones deben saber orientar a sus subordinados a conseguirlo. Sin embargo, en la práctica los problemas que presentan los trabajadores es la escasez de capacidad para organizar y planificar, así como, a la escasez de capacidad para “crear espíritu y motivar, ser buenos compañeros, y modelos” y del trabajo en equipo.

Las organizaciones en la actualidad requieren de trabajadores que puedan trabajar en equipo para alcanzar las metas propuestas por las organizaciones. Por lo anteriormente mencionado, es importante determinar el nivel de trabajo de equipo que presentan los colaboradores de la empresa Ajinomoto.

1.2 Formulación del problema

Por lo anteriormente planteado, formulamos las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los niveles de trabajo en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajinomoto - Lima Metropolitana 2018?
- ¿Cuál es el grado de asociación y comparación del trabajo en equipo, en los colaboradores internos de la empresa Ajinomoto - Lima Metropolitana 2018, en función de la edad, género, años de servicio, nivel laboral, área laboral y condición laboral?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivos generales

- Determinar los niveles de trabajo en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajinomoto - Lima Metropolitana, 2018.
- Establecer la asociación y comparación del trabajo en equipo, en los colaboradores internos de la empresa Ajinomoto - Lima Metropolitana 2018, en función de la edad, género, años de servicio, nivel laboral, área laboral y condición laboral.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar el ajuste psicométrico: validez de constructo y la confiabilidad de la escala de trabajo en equipo.
2. Describir los niveles de trabajo en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajinomoto - Lima Metropolitana, 2018.
3. Establecer el grado de asociación de los niveles de trabajo en equipo, en función de la edad, género, años de servicio, nivel laboral, área laboral y condición laboral.
4. Establecer comparaciones de los promedios obtenidos en trabajo de equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajinomoto - Lima Metropolitana 2018, en función de la edad, género, años de servicio, nivel laboral, área laboral y condición laboral

1.4 Justificación del trabajo

La inexistencia de trabajos de investigación respecto al tema en nuestro contexto con la variable de estudio. La carencia de instrumentos de obtención de datos válidos y confiables. Problemas de desempeño laboral; rotación y absentismo en los colaboradores. Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en

conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo (Gómez y Acosta 2003). Sin embargo, aunque muchas investigaciones han hecho foco en el estudio de la efectividad del trabajo en equipo, existe la necesidad de estudios más complejos que examinen qué características y bajo qué circunstancias los equipos de trabajo pueden contribuir de manera más exitosa con el desempeño de las organizaciones, escasez aludida por Delarue et al. (2008) y West et al. (2004b).

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Antecedentes

Toro (2015), en la investigación teórica “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales”, de la Facultad de ciencias económicas, de la universidad militar Nueva Granada, España, planteaba que el trabajo en equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad. La consulta documental e investigación sobre el tema de Trabajo en Equipo permitirá identificar desde diferentes puntos de vista los factores que intervienen en un adecuado trabajo en equipo y como se involucra el liderazgo, la motivación y la colaboración en el desempeño para el logro de objetivos.

Moreno (2015), en tesis de licenciatura de la Universidad Pública de Navarra – España, sobre “Análisis del trabajo en equipo entre enfermeras y auxiliares de enfermería según los distintos modelos de organización de enfermería”, planteo como objetivo conocer cómo afectan los distintos modelos de organización de enfermería al trabajo en equipo entre enfermeras y auxiliares de enfermería. Materiales y métodos: Revisión bibliográfica y cuestionario de opinión sobre cómo la organización de las distintas unidades afecta al trabajo en equipo entre enfermeras y auxiliares de enfermería. 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.

Resultados: Tras analizar las distintas formas de organizar al personal de enfermería que existen (por tareas, por equipos, por paciente y por *primary nursing*) hemos podido comprobar teóricamente que la que 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. Conclusión: El trabajo en equipo entre enfermeras y auxiliares de enfermería es algo indispensable para ofrecer a los pacientes un buen cuidado. 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.

Ardiles (2014), en su tesis de maestría en Psicología organizacional de la universidad nacional Federico Villarreal (Perú), 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. Los resultados se procesaron a través del SPSS y se llegaron a las siguientes conclusiones: los instrumentos de obtención de datos, presentan validez de constructo y confiabilidad elevada. Los niveles de liderazgo solo el 6% presenta una tendencia baja; que el 57% está en el nivel de promedio, que el 36.8% está en el nivel de tendencia alto y solo el 0.3% está en el nivel alto. Que existe una mayor tendencia de la muestra al liderazgo generativo nutricional, al liderazgo emocional libre y liderazgo racional. Los niveles de la escala general de trabajo de equipo, el 15% está catalogado en el nivel inferior. Que el 69.8% está en el nivel superior y el 15.3% un nivel óptimo. En todas las dimensiones existe un 24% al 27% de trabajadores que presentan niveles inferiores al promedio. Al establecer la relación de trabajo de equipo se encuentra una moderada relación con liderazgo y que además, es una correlación positiva y es muy significativa ($r: 0.466^*$). Así mismo, el trabajo de equipo se relacionan moderadamente y

altamente significativas con las dimensiones racional ($r = 0.478^{**}$) y emotivo libre (0.450^{**}) del liderazgo. Al establecer las diferencias de medias del liderazgo y trabajo de equipo según el sexo, se estableció que existen diferencias estadísticas significativas a favor de las mujeres sobre los varones. Existen diferencias muy significativas por empresas a las que pertenecen y por edades.

De la Peña (2014), en su tesis de licenciatura en psicología de la Facultad de Humanidades (Universidad Rafael Landívar, México), 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, Coatepeque. Se aceptó la hipótesis de investigación la cual plantea que si 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 para Construfácil, Coatepeque. 2. Aunque los trabajadores si conocen los valores laborales para trabajar en equipo, existen algunas dificultades como; diferencia 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. 3. Es importante desarrollar los valores dentro de la empresa ya que a través de ellos se logrará una mejor comunicación y a la vez un mejor desenvolvimiento dentro de los equipos de trabajo, lo cual permite que la empresa tenga éxito a nivel local y departamental. 4. Los empleados demostraron interés por fortalecer el trabajo en equipo, lo cual será de ayuda para la empresa.

García y Ramón (2012), en la investigación Gestionando el compromiso con la empresa: combatir el absentismo (Universidad de Navarra, España), referían que

a lo largo del estudio de la literatura y corroborado por los *focus groups* que han servido de base al presente estudio los autores asumimos que el absentismo no es un tema exclusivo del departamento de Recursos Humanos: para que las acciones dirigidas a reducirlo sean eficaces es imprescindible que la Dirección General perciba la importancia de la cuestión en términos económicos (impacto en la cuenta de resultados. Asimismo, la dirección general debe ser consciente de un grave problema colateral en el clima laboral. Para conseguir esta elevación del tema del absentismo a la agenda de Dirección General es necesario hablar de absentismo en términos de costes. El objetivo debe ser conseguir que se perciba claramente que vale la pena la inversión que hay que hacer para reducir el absentismo. Es recomendable una aproximación al absentismo desde una perspectiva positiva, asociando la reducción del mismo con la productividad (que sí se puede medir con más facilidad). Esta *conversión* de la medida del absentismo en términos de productividad permite, además, recoger datos e información sobre el absentismo presencial. El absentismo laboral tiene un fuerte componente cultural, por lo que no se debe perder de vista que, para tener éxito en su reducción a medio y largo plazo, se debe mantener la visión de cambio cultural en las organizaciones y, más allá, incluso un cambio cultural en la sociedad. En este mismo sentido, el trabajo sobre la reducción del absentismo debe formar parte de una estrategia más amplia de transmisión de valores dentro de la empresa.

Bayona y Heredia (2012), realizaron la investigación “El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo” y 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 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. A partir de estos resultados se proponen dos áreas de intervención e investigación futura.

Clause (2012), investigó sobre “Organización de equipos de trabajo de investigación y desarrollo”, donde planteaba que para entender la organización y el management de proyectos de investigación y desarrollo, se debe comprender previamente cuáles son los mecanismos por los cuales las personas coordinan esfuerzos cuando tienen un objetivo común. Aun basándose en principios comunes, la organización de grupos orientados a un proyecto puede tomar muchas formas. Por ejemplo, pueden trabajar con lazos estrechos o relativamente dispersos, pueden organizarse en una pirámide jerárquica o con esquemas más o menos horizontales, pueden asumir un conjunto estricto de reglas o regirse por orientaciones informales. El accionar de los equipos de trabajo puede analizarse en tres niveles de descripción. El primero es el nivel directo, lo que se ve, el comportamiento en las oficinas o en una mesa de discusiones. Este nivel es lo que en general observa un visitante. En un segundo nivel están los mecanismos de operación que originan los comportamientos observables. Por ejemplo, un mecanismo de operación de algunos grupos es hacer un informe interno de cada tema al que se dedicó una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo. Finalmente está el nivel de modelo organizacional, que comprende los valores y principios que dan forma a la operación del grupo de trabajo.

Torrelles; Coiduras; Isus; Carrera; París y Cela (2011), investigaron sobre “Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización”, donde la competencia de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y

proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que nunca, la competencia transversal de trabajo en equipo. Este constructo (Competencia de Trabajo en Equipo) recientemente nuevo en las organizaciones ofrece definiciones y modelos de categorización subyacentes que necesitan hacerse oír en el panorama socio laboral. En esta revisión de la literatura se analizan los 4 modelos más representativos de la competencia de trabajo en equipo, a través de los cuales se propone una definición de la competencia y una posible estructura de la categorización de la misma. Hasta ahora se ha podido observar que no son muchas las investigaciones que definen la competencia de trabajo en equipo desde una perspectiva individual, y que a pesar de esto todavía aún continúa existiendo una discrepancia en los modelos más representativos; es por este motivo que se considera oportuno realizar una síntesis de la literatura para poder llegar a un consenso de la definición del Trabajo en Equipo y una unificación de las etiquetas. La estructura de categorización que se propone establecen cuatro categorías, que culminaran con una definición clara y analítica de la competencia: Dimensión: Se entiende por dimensión, un sistema de clasificación que comprende el sentido más amplio de la categoría, que permite estandarizar el concepto que la describe. Se puede definir como el conjunto de elementos que la componen para llegar a describirla de una manera clara y precisa. Componentes: Se entiende por componente, el sistema de sub clasificación de la dimensión, que comprende aspectos determinantes de la dimensión, y que también permite una estandarización del concepto que describe. Se define como el factor que forma parte de una composición, el cual se inscribirá dentro de la dimensión de acuerdo con los aspectos que la caracterizan. A medida que se delimitan los aspectos de la dimensión, se llega a una concreción más específica. Por consiguiente, el componente implica un grado más de

concreción del concepto, y los elementos implican un punto más de concreción. Elemento: Se entiende por elemento, como el sistema de sub clasificación del componente, que comprende aspectos determinados del componente, permiten una estandarización del concepto que describe. Indicador: es la clasificación más precisa de la dimensión y que sirve para identificar un aspecto determinado. En este caso los indicadores, definen los aspectos más concretos y permiten delimitar de una manera muy concreta cada elemento, que a la vez estos lo hacen con los componentes y con las dimensiones. Para empezar a realizar una unificación del concepto de la competencia de trabajo en equipo se propone la siguiente definición de la competencia y una primera aproximación de las dimensiones de esta: “La competencia de trabajo en equipo Supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.”

Rivas (2010), en su monografía sobre trabajo de equipo (Universidad de Salamanca, España), planteaba que la mayoría del trabajo humano se lleva a cabo en equipo. En nuestros tiempos se habla frecuentemente de crear equipos, pero esto no es tan fácil como parece. Los nuevos modelos organizacionales están basados en la idea del trabajo de equipos sin embargo existen diferentes tipos de equipos de acuerdo a las características de la empresa, por lo cual se debe saber cuál es el más efectivo para cada circunstancia es uno de los conocimientos básicos que requiere un ejecutivo de nuestro tiempo. La constitución de un equipo de trabajo con puros genios es el mejor camino al fracaso total, en un equipo eficiente existen diversos roles que resultan indispensables, alguna persona puede tener o caracterizarse por tener alguno de los rasgos psicológicos que determinan estos roles, sin embargo siempre domina alguno de un modo más claro. Los roles productivos más conocidos son: Cerebro; El investigador o reportero; Coordinador; impulsor e

implementador, evaluador; armonizador; secretario o finalizador; y el especialista. Un buen Director de equipos de trabajo debe administrar la energía humana con la que dispone evaluando de una manera especial al equipo mediante una medición del desempeño que se diferencia de las tradicionales. El conocimiento y dominio de las técnicas de dinámica de equipos ayudan enormemente a organizar la energía y la inteligencia de un equipo cuando es necesario obtener resultados de corto plazo.

Briola (2009), realizó la investigación sobre “El trabajo en equipo y su impacto en la organización” (Universidad de Buenos Aires. Argentina), la cual se refiere al trabajo en equipo analizando la problemática actual de las organizaciones basado en información de psicólogo y en profesionales del management, en los que establecen ideas muy interesantes y a su vez diferentes sobre esta temática. En primera instancia, se desarrolla la problemática del trabajo en equipo, para luego establecer el marco teórico en donde se detallan distintos conceptos que nos permitirán entender el problema y nos darán herramientas para obtener diferentes conclusiones con la finalidad que cada lector pueda utilizar esta información a su criterio. Los equipos de trabajo que forman una organización son indispensables para el éxito de la misma por lo que cuanto mejores profesionales se incorporen, mejor resultará el trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos. Estos equipos de trabajo deben interactuar de tal manera que los vínculos que se establezcan garanticen la eficacia del buen funcionamiento y la posibilidad de solucionar los conflictos que vayan produciéndose de manera tal que den lugar a una tarea grupal mancomunada que favorezca el buen desempeño empresarial. Por tal motivo, para poder formar grandes equipos de trabajo, debemos primero comenzar por conocer la misión, objetivos y cultura organizacional evidenciando así que es lo que necesita la organización. En segunda instancia, debemos conocer qué es lo que quiere el área o sector que tiene la necesidad. Luego de este análisis, debemos conformar el conjunto de variables indispensables que

necesita la organización. Dichas variables resulta de una conjunción entre las correspondientes al profesional – Motivación, Concentración, Confianza, Control de presiones, Skill técnico, otras a definir -.y aquellas correspondientes al equipo de trabajo - Cooperación entre sus miembros, Respeto, Comunicación, otras a definir - que deben estar alineadas a la cultura organizacional. Luego de clarificar cuáles son las variables a tener en cuenta, se deberán utilizar herramientas tanto para el recruiting como para garantizar el muy buen funcionamiento en el día a día: examen psicotécnico, que complementa la entrevista con el candidato y minimiza el riesgo de ingresar un profesional que no cumpla con las características buscadas y el sociograma que permitirá evaluar la evolución del equipo. Si este procedimiento lo utilizamos para cada ingreso y el día a día, indudablemente los equipos que se formen serán de la calidad esperada por la organización. El trabajo en equipo debe ser tomado con mucha seriedad en una organización debido a que las relaciones son complejas y necesitan ser bien gestionadas. Si los equipos de trabajo son formados con las variables necesarias para la compañía, se garantizará el cumplimiento de objetivos con la calidad deseada y a su vez se potenciará el clima de trabajo y la retención de los profesionales.

Ahumada (2004), en su artículo “Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional” (Universidad de Viña del Mar – Chile), realiza una descripción del contexto actual de las organizaciones, caracterizado por la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. En un contexto de liberalización de los mercados, cambios tecnológicos, flexibilización laboral, entre otros, se plantea un concepto de organización que enfatiza los procesos de construcción social. Asimismo, se plantea el estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, dado que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el que hacer organizacional actual. Así, se realiza una revisión de lo que

ha sido el estudio del liderazgo y el concepto de equipo de trabajo, planteándose la necesidad de entender el liderazgo como un liderazgo transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos. La apertura al medio y la influencia del contexto nos hacen pensar a la organización como un sistema social complejo, que forma una unidad económica, social y técnica. Debiendo existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde y se organiza. Es así como hemos definido a las organizaciones como un sistema social originado y limitado por un sentido, que se caracteriza por un proceso decisorio que, en parte, pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno. La dinámica de organizarse y la fragmentación de lo organizacional en múltiples equipos de trabajo que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos resulta lo característico de las organizaciones en el contexto actual. Son estas las razones que nos llevan a revisar el concepto de liderazgo y a poner el énfasis en el estudio de los equipos de trabajo, entendiendo éstos como una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas socio-históricamente. El liderazgo, bajo esta perspectiva socio constructivista de la organización aparece como algo transitorio; orientado más hacia la coordinación que hacia la dirección, dado que la misión y visión no es algo impuesto por el líder hacia el equipo sino que es resultado de un proceso de construcción colectiva, en donde todos se hacen responsables de los significados que se han elaborado y que se han situado como centrales en el desarrollo del equipo y de la organización.

Cathcart P. & Cathcart R. (2003), planteaban en su artículo “ Algunas consideraciones sobre el trabajo en equipo”. En nuestros días, es muy común encontrarse con quienes

defienden a ultranza el trabajo en equipo; pero realmente lo que encierra este concepto tan utilizado no se conoce a fondo. Cada persona juzga el asunto de diversa manera, cada cual tiene su propia experiencia y aún dentro de una misma empresa hay varios equipos que no todos funcionan igual. Con este artículo, nos acercamos a algunas de las peculiaridades de este tipo de trabajo, que pudiera desarrollarse en una empresa cualquiera; ellas se refieren a: la cantidad de sus integrantes, características de los líderes, etapas por las que atraviesa un equipo y métodos para fortalecerlo, entre otras. Finalmente, en las conclusiones se demuestra que con la cohesión del trabajo en equipo se lograra el éxito de éste.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Grupo

A. Conceptos generales

Para destacar la importancia del trabajo en equipo primero se hará la referencia respecto a lo que significa un grupo y lo que significa un equipo según Aguilar y Vargas (2010).

Según Aguilar y Vargas (2010), plantean la definición de grupo y de equipo que a continuación se describe:

- **Definición de grupo:** Es un conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social.
- **Definición de equipo:** De acuerdo con la definición anterior un equipo es un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes

afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto interpersonal

También es importante aclarar los términos grupos de trabajo y equipos de trabajo. Un grupo de trabajo es definido como: “dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para alcanzar objetivos específicos” (Robbins y Coulter, 2005, p 370) y un equipo es definido como “un tipo particular de grupo cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y en objetivos específicos usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias” (Robbins y Coulter, 2005, p. 371).

B. Características fundamentales de un grupo de trabajo

Un grupo que funciona de manera armoniosa tiene las siguientes características según Pelarman (1984):

- **Cohesión:** Unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.
- **Roles:** Es decir tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo.
- **Adaptabilidad:** Que se refiere a la habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.
- **Permeabilidad:** Que se refiere a la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones
- **Comunicación:** Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa

- **Afectividad:** Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.
- **Armonía:** Que se refiere a la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del grupo en un equilibrio emocional positivo

C. Funciones de los grupos

Según Pelerman (1984), la integración de un grupo puede servir a nivel organizacional para a) Realizar una tarea compleja, b) Generar soluciones nuevas o ideas creativas, c) Coordinar o vincularlas funciones de diversos departamentos, d) Solucionar problemas que requieren de procesar información compleja, e) Facilitar la implementación de decisiones complejas y f) Socializar a los miembros de un grupo o entrenarlos

Así mismo, menciona que el grupo también tiene funciones psicológicas, en este sentido el grupo puede servir para a) Satisfacer las necesidades de filiación, b) Incrementar el sentido de identidad, c) Establecer y comprobar la realidad social, d) Reducir la inseguridad y e) Resolver problemas o realizar tareas del grupo.

Sin embargo Aguilar y Vargas (2010), refieren que no es conveniente integrar un grupo de trabajo cuando a) Las personas no valoran la importancia de la actividad, b) No existe un clima laboral apropiado, c) Solo se le quiere utilizar para lograr un consenso, d) Los datos que permitan tomar decisiones no sean claros o determinantes, e) No existan procedimientos metódicos para analizar la información, f) No se este dispuesto a escuchar opiniones contrarias, g) El problema no requiera que se comparta información o se evalúen alternativas, h) El problema se preste para que las decisiones se tomen a partir de valores culturales o i) Si el ambiente corre el riesgo de propiciar lo que se conoce opinión de grupo, es decir la unanimidad

D. Estructura de los grupos.

Para Peleman los grupos se clasifican cómo: Formales e Informales: a) Los grupos formales tienen clara su estructura de mando y el objetivo que persiguen es explícitamente claro. b) Los grupos informales, carecen de estructura de mando y objetivos claramente especificados.

A su vez los grupos formales pueden ser de tres tipos:

- **Un grupo autocrático** (auto = a uno, crateo = gobierno), es un grupo formal que, como su nombre lo indica el poder recae en una sola persona que está en la cúspide de una estructura piramidal descendente. Son grupos muy malos, pues su nivel de conflicto interpersonal es muy alto y su productividad es muy baja.
- **Un grupo Laissez Faire o permisivo** es controlado por una elite que se intercambia un liderazgo verborreico y manipulador. Generan gran descontento en sus participantes, mucha desconfianza y, obviamente, una bajísima productividad. Su característica principal es la delegación de funciones (yo no lo hago, que otro lo haga) y su enfermedad es la “comisionitis”.
- **En cambio un grupo democrático** (Demos = todos, Crateo = gobierno) tiene un liderazgo alternativo y un grupo de reglas surgidas del acuerdo mutuo y la negociación. La organización se convierte en un grupo democrático cuando elabora un reglamento, se llevan a cabo asambleas y se hace rotativo el rol del supervisor. Obviamente, estos grupos son los mejores, pues su nivel de conflicto es bajo y su productividad es mayor.

E. Etapas de desarrollo

En general un grupo pasa por las etapas de desarrollo siguientes: a) Etapa de formación, b) Etapa de Adaptación, c) Etapa de Consolidación y d) Etapa de Disolución

Según el Ministerio de Educación [MINEDUC, 1998) establecen que las etapas de desarrollo de un equipo de trabajo son las siguientes:

- **Conformación:** las personas se consideran parte de un grupo, pero no conocen bien la finalidad, estructura y liderazgo que los une y organiza.
- **Formación de subgrupos:** se tienden a formar subgrupos para reducir la inseguridad e incertidumbre. Durante esta etapa es muy relevante procurar que los subgrupos no perjudiquen la búsqueda de una misión común, sino que contribuyan al desarrollo de una comunidad con distintas miradas dialogantes y colaborativas.
- **Conflicto y confrontación:** etapa de gran riqueza y diversidad. Es común, como parte del desarrollo de un equipo, que emerjan conflictos. Ellos se abren cuando las personas se sienten más seguras, por lo que su expresión es la base del clima de relaciones interpersonales y permite establecer una forma de resolver conflictos que sea favorable para el crecimiento, y perfeccionamiento del equipo.
- **Cohesión en la diferencia:** en equipos que han sabido resolver los conflictos de manera saludable, las relaciones se estrechan y se muestra cohesión. Junto con ello, quedan sentadas las bases sobre el modo deseable para enfrentar conflictos venideros y superar las tensiones.
- **Responsabilidad compartida:** corresponde a la etapa de consolidación del equipo. La energía se centra en la ejecución de la tarea común. Cada uno se hace cargo de sus tareas, pero asume responsabilidad por el éxito del conjunto.

2.2.2 Trabajo de equipo

A. Definiciones

El equipo de trabajo está conformado por un grupo de personas asignadas o autoasignadas, en función de sus habilidades para desempeñar un determinado objetivo y esta dirigido 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. De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, destacan las siguientes:

Según Katzenbach y Smith (2004) un trabajo de equipo es definido como el

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".(p. 32).

Para 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 Viel (2004 citado por Moreno 2015), el trabajo en equipo se puede definir como "un método de trabajo colectivo coordinado, en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta".

El concepto de trabajo en equipo viene siendo estudiado a lo largo de los años. Se ha verificado que, de modo general, y considerando diversos sectores de la economía, el trabajo en equipo mejora los resultados organizativos de las empresas estudiadas, conforme la revisión de trabajos empíricos conducida por Delarue et al. (2008).

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). El estudiar pequeñas EBT, 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).

Según Fainstein y Sánchez (2006, p 5), 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”. Para Robbins y Judge, 2008; Katzenbach y Smith, (2007), 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

A lo largo de los años ha habido varios intentos de definir al trabajo en equipo y de clasificar a los equipos de trabajo, no obstante, no existe una definición ampliamente aceptada (Delarue et al., 2008).

Katzenbach y Smith (2007, p 84) los define como “un pequeño 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”.

Cohen y Bailey (1997, p 241), son “un 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”.

Así mismo, Mueller et al. (2000, p 1398) 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”.

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.

Por otro lado, Katzenbach y Smith (2007), agregan que equipo y buen desempeño van de la mano siempre que sean aplicados en la situación apropiada.

El trabajo de equipo es una entidad organizada y orientada hacia el logro de una tarea común, constituida por un número reducido de personas que adoptan papeles y funciones, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y habilidades para conducir el proceso psico-social del grupo dentro de un ambiente de respeto y confianza.

El trabajo en equipo constituye una forma de abordar problemas que requieren de una dinámica especial, caracterizada por la acción combinada de varias personas poseedoras de conocimientos particulares que se articulan en un proceso de trabajo tendiente a la ejecución de tareas para alcanzar una meta u objetivo. La constitución de un equipo de trabajo depende de las características del problema o situación tratada. La participación de los integrantes es asimismo dependiente de las características del problema o situación que se evidencian en el proceso de trabajo; el que normalmente se, orienta bajo algún modelo específico de labores de equipo.

El trabajo en equipo no siempre constituye una panacea en cuanto a las relaciones interprofesionales; cita Kisnerman que "el trabajo en equipo crea conflictos, conflictos de poder, es aprendizaje entre ser dependiente e independiente, objeto y sujeto" (Kisnerman, p. 79). Esto implica que el trabajo en equipo constituye por si mismo un proceso grupal en el cual están presentes problemas de politeya, de conocimiento, de personalidad, de habilidades, y de disposición a colaborar en la tarea. Si bien es la mejor forma de trabajar en la solución de necesidades, situaciones y problemas, el mismo equipo requiere de una integración y cohesión; cosa que no siempre ocurre "arreglando las cosas sobre la marcha".

De hecho, el enfoque de "aprender haciendo", para algunos equipos es efectivo, pero para otros no es tan positivo y más bien tiende a calzar en la orientación irresponsable de "echando a perderse aprende". Es por todo lo anterior que estimamos la conveniencia de que el proceso de trabajo en equipo y la noción misma de "estar trabajando con esta modalidad" no se deje como algo accidental o implícito en la ejecución de la labor o la

consecución de la meta. El trabajo en grupo no es sinónimo de trabajo en equipo; por esta razón el proceso de trabajo en equipo debe ser evaluado con cierta regularidad, tratando de tomar conciencia de las deficiencias para su corrección y reforzar los aspectos positivos que facilitan la labor; es decir, procurando la eficiencia y eficacia del trabajo. Vale citar que "no hay equipo si hay participación unilateral de alguno de los miembros; el paternalismo y el sentimentalismo crean dependencias, y los dependientes incrementan exigencias sin dar, sin comprometerse" [Kisnerman, 1977, p.79].

B. Características del trabajo en equipo

Rivas (2010) planteaba las siguientes características:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita 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.
- Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar: 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.

- 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.

Moreno (2015), planteaba que una manera de ver como “relumbra” un verdadero equipo es haciendo una lista de sus características y así establecer un perfil aproximado. Por lo tanto planteaba las siguientes características:

- 1. Un objetivo/misión compartido que todos conocen, comparten y están comprometidos para cumplir:** Los miembros del equipo entienden las metas porque participaron en su definición. Hay mucha discusión sobre la tarea y la mejor manera de lograrla. Cada persona se siente altamente involucrada. Cada miembro siente que su aporte influye en el resultado total.
- 2. Un ambiente de confianza y apertura:** El equipo crea un ambiente que permite a los miembros sentirse cómodos e informales. Confianza reemplaza a temores y las personas están dispuestas a tomar riesgos. Es un ambiente de crecimiento y aprendizaje con personas involucradas e interesadas.
- 3. Comunicación abierta y honesta:** Los miembros del equipo sienten libertad para expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas. Se escuchan mutuamente y pueden expresar ideas sin ser criticados o avergonzados. Conflictos y desacuerdos se perciben como naturales y se resuelven. Se auto corrige mediante retroalimentación, indicando como la conducta de los miembros afecta al equipo en el logro de sus metas.
- 4. Un sentido de pertenencia:** Existe compromiso hacia las acciones del equipo. Existe un sentido de participación y un alto nivel de involucramiento. La percepción: “Soy una parte

importante del equipo y lo que hago hace una diferencia” se traduce en un alto nivel de compromiso y orgullo en los logros del equipo.

5. La diversidad se valora como oportunidad: Los miembros se perciben como personas únicas con recursos valiables. Se estimula la diversidad de opiniones, ideas y experiencias para evitar un pensamiento uniforme donde las diferencias son vistas como desviación de la norma. Se muestra flexibilidad y sensibilidad hacia los demás.

6. Se estimula la creatividad y la toma de riesgos: Se estimula a los miembros del equipo tomar riesgos y experimentar soluciones diferentes. Los errores se perciben como parte del proceso de aprendizaje. El mejoramiento continuo solamente se logra cuando se estimula a las personas intentar caminos nuevos y sugerir mejoras sin ser castigados.

7. Habilidad para auto corrección: El equipo es capaz de mejorarse continuamente examinando sus procesos y prácticas. El equipo identifica periódicamente cuáles factores puedan interferir con sus operaciones.

8. Interdependencia de los miembros: Necesitan sus conocimientos, habilidades y recursos mutuos para conjuntamente producir algo que solos no podrían lograr tan bien.

9. Toma de decisiones con base en consenso: En conjunto los miembros del equipo toman decisiones de alta calidad y éstas tienen la aceptación y el soporte del equipo entero para realizarlas.

10. Liderazgo participativo: El líder no domina al grupo. Todo miembro es visto como recurso. Independientemente si se asigna el liderazgo a una persona específica o por rotación, el líder tiene un papel de facilitador y su perfil incluye tareas como las siguientes, entre otras no menos importantes: Escuchar a los miembros, crear un ambiente de confianza y apertura, eliminar temores, valorar diversidad, dar el ejemplo, comunicar el objetivo y misión al equipo, delegar, instruir, aconsejar, guiar, estimular creatividad, toma de riesgos y mejoramiento continuo de todo por todos, compartir información, motivar,

crear las condiciones para que las personas sean más capaces de hacer su trabajo y servir al cliente – mejor, más rápido y con calidad.

C. La comunicación en los trabajos de equipo

Según Leawitt (1951 citado por Moreno 2015) planteaba que existen cuatro formas de comunicarse:

- Cadena: en este tipo la comunicación se lleva a cabo de manera vertical entre los distintos niveles jerárquicos, generalmente de forma descendente. Es decir, del jefe de unidad al jefe de planta, y de este a los profesionales, técnicos y operarios.
- Círculo: la comunicación circula de una persona a otra, independientemente del nivel jerárquico, hasta que llega a la misma persona del principio. El problema con este tipo de comunicación es que es en una única dirección por lo que no se ponen las cosas en común.
- Rueda: la comunicación gira en torno a un líder pero no hay comunicación entre el personal.
- Estrella: en este tipo de red de comunicación todos los individuos independientemente del rango jerárquico al que pertenezcan se comunican entre ellos. Todos los miembros del equipo se consideran iguales y este tipo de comunicación se suele dar en equipos de trabajo que están cohesionados y funcionan correctamente.

Se puede concluir que la comunicación tipo estrella sería la más adecuada para establecer buenas relaciones interpersonales. Sin embargo su implementación implica altos costos.

D. Ventajas del trabajo en equipo

Las ventajas principales, que presentan el el trabajo en equipo, tanto para los colaboradores internos como para las organizaciones son las siguientes:

Para los colaboradores internos

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión.
- Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y organizaciones

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.

- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- 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.

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.

Rivas (2010), refiere dentro de los principales ventajas de trabajar en equipo que se puede citar desde la perspectiva de una empresa están:

- Incremento de la productividad a nivel individual y grupal.
- Mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Mejoramiento de la comunicación entre sus miembros.
- División trabajo más precisa y orientada a las habilidades concretas de cada miembro.
- Mayor compromiso con los objetivos del grupo.

- Satisfacen la necesidad de afiliación es decir la amistad y la relación humana.
- Son más rápidos y flexibles para detectar deficiencias y solucionar problemas.
- Aumentan la seguridad personal.
- Favorecen la satisfacción de los empleados.
- Facilitan el aprendizaje, la adquisición de habilidades y destrezas para desempeñar más de una tarea.
- Potencian el compromiso con la tarea y con la organización.
- Se consigue mayor calidad en los productos y servicios.

E. Desventajas de los equipo de trabajo

Así como existen ventajas el trabajar en equipo, Gómez y Acosta (2003), referían que igualmente existen una sucesión de desventajas que hay poner atención, tales como:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.
- Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente.
- Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

F. Fracazos del trabajo en equipo

- No existe un clima agradable de trabajo.

- Se planifica incorrectamente
- Existe negatividad y egoísmo en el grupo
- Los miembros están desmotivados y no son perseverantes
- Los involucrados no se sienten parte del grupo
- No se da la confianza mutua
- Los objetivos a cumplir no están claros

G. Desarrollo de equipos de trabajo

Según Ardiles (2014), en el desarrollo de los equipos de trabajo se generan etapas de proceso de maduración que inicia con la dependencia, continúa con la contra dependencia, conduce a las personas a la independencia y las integra finalmente, a través de la interdependencia.

- ***Etapas de Dependencia:*** La primera etapa a emprender por los miembros del equipo es la aceptación de su vivencia de ser dependientes de la autoridad formal, como lo manifiesta la denominación "dependencia jerárquica", utilizada tradicionalmente en las organizaciones. El estado de dependencia se caracteriza por la incertidumbre y la ansiedad de las personas ante el desconocimiento de los objetivos y expectativas del líder formal, quien asume, por su investidura de poder, la organización y la dirección de la vida del grupo. El comportamiento del equipo se orienta a demandar instrucciones precisas de qué hacer, cómo realizarlo. Las consecuencias de una situación así no se hace esperar, a saber: la falta de colaboración y la insatisfacción, que inciden sobre la productividad. Si el líder formal tiene la sensibilidad necesaria para identificar los efectos negativos que producirá este estado de cosas en los resultados de la institución, buscará un cambio, pero cuando no es así se busca una persona externa que ayude al equipo e establecer sus temores.

- ***Etapa de Contradependencia:*** Esta es la etapa del proceso de maduración que más apertura y disponibilidad requiere por parte de dirigentes y supervisores, puesto que los miembros del grupo empezarán a manifestar no sólo sus opiniones con respecto al trabajo, sino que expresarán sus estados de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menor temor. El líder deberá utilizar su habilidad para escuchar los puntos de vista de los demás, dialogar con ellos a fin de clarificar las divergencias posibles y negociar los términos de un compromiso mayor, a partir de la distinción que existe entre necesidades y deseos, tanto de la institución como de los individuos. Esta etapa está caracterizada por contradicciones a través de las cuales el grupo busca su identidad y las raíces de su compromiso con la institución. Así favorece la gestión del sentido de responsabilidad social.
- ***Etapa de Independencia:*** El equipo se siente distendido y aparentemente cohesionado. Es síntoma de esta distensión una búsqueda típica de la unanimidad o del consenso en la toma de decisiones, como si la expresión de un desacuerdo pusiese nuevamente en tela de juicio el pacto básico de independencia. En esta etapa los miembros del equipo se interrogan sobre las implicaciones de su integración. Una vez más el equipo busca, en medio de la confusión y de opiniones opuestas, cuál es el nivel de participación auténtica que permita a la vez cooperar y no perder la individualidad. Cuando esto es posible el equipo ha logrado una comunicación más completa.
- ***Etapa de Interdependencia:*** En esta etapa los miembros del equipo tienen clara conciencia de la capacidad de cada uno de los miembros y de sus habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismo y de los demás con todas sus

posibilidades y limitaciones. Dada su interdependencia, el equipo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y expresar de este modo su autonomía. Sabe evaluar su propio progreso, controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación cuando ésta no es satisfactoria o productiva.

H. Formación del Trabajo en equipo

El triunfo del líder obedece en gran medida de conformar un buen equipo, de gente esencialmente adecuada. El futuro de la compañía requiere que el líder conforme un excelente equipo y que sea capaz de trabajar cuando él líder no está presente. El líder asume con mucha seguridad su labor aun cuando esté rodeado de trabajadores altamente especializados. Cuando el líder elige a sus colaboradores, el criterio de selección que aplica es elegir a los más capacitados. Busca gente muy competente, con actitudes positivas, con empuje, con ideas propias, que sepa funcionar con autonomía, leales y honestos.

El trabajo en equipo conlleva a que los colaboradores que la conforman compartan información, estar accesible a los cuestionamientos, estar atento a lo que pasa dentro del equipo, estar propenso a recibir las buenas ideas y por consenso asumirlas.

En definitiva, crear un ambiente participativo, en el que las personas puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas y exista, armonía entre los miembros del equipo. colaboradores.

Es esencial que exista mucha comunicación dentro del equipo. Es preciso que sus miembros compartan la misma visión de compañía. De ahí, el valor de conservar reuniones habituales(diarias o semanales) que valgan para apremiar lazos amicales entre los miembros. Estas reuniones consienten efectuar un seguimiento cercano de los propósitos, fijando una cadencia rápida a la dirección. El líder provocará internamente la

responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados.

Para el logro de dichos cometidos es primordial que el líder sepa delegar funciones. Así mismo, el líder defenderá a su equipo frente a cualquier amenaza y se preocupará del desarrollo profesional, del su aprendizaje de los colaboradores internos, de su futuro.

I. Trabajo en equipo y resultados organizativos

Para Valverde, Ayala, Pascua, Fandiño(2015), el proceso de globalización por la que atraviesan las organizaciones en estas dos últimas décadas ha acelerado una forma de atarearse más colaborativa y cooperativa. La complicación de las organizaciones implica laborar a través de objetivos comunes, en función de roles adquiridos o funciones establecidas.

La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski et Ilgen, 2006).

La evaluación de las investigaciones realizadas demuestra que la adopción del trabajo en equipo puede producir resultados organizativos positivos (Mueller et al., 2000; Bacon y Blyton, 2000; Dunphy y Bryan, 1996; Delarue et al., 2008).

En los últimos treinta años han sido desarrollados una serie de argumentos teóricos que pretenden explicar por qué esta forma de trabajo puede conducir a una mejora en los resultados organizativos. Algunos investigadores tienden enfatizar en el diseño de los equipos, la variedad de tareas y la interdependencia entre los factores que mejoran los resultados de la organización (Hackman y Oldham 1980).

Según Van Der Vegt (1998), la interdependencia, tanto de tareas como de resultados, favorece el sentimiento de responsabilidad por el trabajo de otros miembros del equipo. Y esta, junto a otras características de diseño de los equipos (importancia de la tarea, variedad habilidades, autonomía y *feedback*), tiene un impacto positivo sobre el performance de los trabajadores.

Así mismo, Manz y Sims (1980) consideran que la participación en el proceso decisorio y la autonomía de los individuos, muchas veces asociada al trabajo en equipo, conlleva una mayor motivación de los empleados que se refleja en los resultados de la organización.

Kirkman y Rosen (1999) han encontrado que la participación de los equipos en el proceso decisorio, como resultado de otorgarle poder a los mismos, mejora su desempeño. A su vez, como consecuencia de la autonomía que normalmente obtienen los trabajadores y del estímulo que puede representar trabajar juntos para alcanzar un objetivo común, estos tienden a trabajar más.

Y este trabajar más sería uno de los factores que mejoran los resultados organizativos (Delarue et al., 2008).

No obstante, estos autores también destacan que el hecho de trabajar juntos bajo un sistema de recompensa colectivo puede provocar excesiva presión y control por parte de los pares afectando negativamente el performance del equipo. Esta merma igualmente se observa cuando los miembros de un equipo definen ciertas normas que restringen el esfuerzo hasta cierto máximo, fenómeno que se denominada “*social loafing*” (Karu y Williams 1993).

Cabe destacar que la interdependencia es una característica que define el trabajo en equipo (Hackman, 1987; Manz y Sims, 1993; Guzzo y Dickson, 1996; Cohen y Bailey, 1997; Muller et al., 2000).

Por lo tanto, bajos índices de interdependencia podrían estar evidenciando la presencia de falsos equipos en las organizaciones. En otras, palabras, cuando las empresas no constituyen verdaderos equipos de trabajo esto se refleja en la ausencia de mejores resultado.

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et Michie, 1997; Rousseau, Aubé, et Savoie, 2006; Tjosvold, 1991).

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

Por ende, cada vez más, se emplean los equipos en las organizaciones (Alcover, Gil, et Barrasa, 2004; Aritzeta et Balluerka, 2006; Ellis, Bell, Ployhart, Hollenbeck et Ilgen, 2005; Gruenfeld, Mannix, Williams, et Neale, 1996; Hollenbeck, DeRuo, et Guzzo, 2004; Janz, Colquitt, et Noe, 1996; Kozlowski et Ilgen, 2006; Miklavic et. al., 2007; Park, Henkin, et Egley, 2005; Yeh, Smith, Jennings, et Castro, 2006).

Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Park et. al., 2005).

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

No se da tan sólo en organizaciones privadas, sino que también en estamentos y organismos públicos, y estos se reflejan de diferentes formas, no existe un único tipo de

equipo (proyectos, equipos paralelos, equipos de administración, trabajo en equipo) (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Sundstrom; McIntyre; Halfhill; et Richards, 2000).

Hollenbeck et. al., (2004) afirman que esta nueva manera de trabajar ha ido aumentando notoriamente desde los años 80 hasta ahora, pero se ha impuesto con mucha fuerza sobre todo desde los años noventa (Manzany, Francis, et Sumich, 1995; McDermott, 1999; Park et. al. 2005).

Los equipos se han considerado como entidades complejas, dinámicas y adaptables, integradas en un sistema de multinivel. Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización. Hackman (1987), en su modelo nos define este sistema como el proceso de trabajo en equipo (INPUT-PROCES-OUTPUT).

El modelo define los elementos necesarios para llevar a cabo un buen trabajo conjuntamente por un grupo de personas en equipo y el proceso que se lleva a cabo dando lugar a aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento que se dan en un equipo teniendo en cuenta el factor tiempo (Cohen y Bailey 1997; González Romá, 2008; Ilgen, Hollenbeck, Johnson, et Jundt, 2005; Kozlowski et Ilgen, 2006; Rousseau et. al. 2008, Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).

Los equipos no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. Existen en contextos determinados, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y un tiempo, y se adaptan a las demandas circunstanciales más relevantes (Kozlowski et Ilgen, 2006).

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido.

La no disposición de aquellos elementos por algunos individuos puede obstaculizar en un equipo la consecución de sus objetivos, definidos para alcanzar los resultados previstos, y consecuentemente, dificultar su integración en las dinámicas organizacionales donde se haya adoptado. El funcionamiento del sistema, requiere la competencia de todos y cada uno de sus componentes para el desarrollo de los procesos e interacción dirigidos a la producción conjunta de un resultado. Es posible, entonces, afirmar que cuando tratamos el trabajo en equipo se activa una competencia, al requerir la acción pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizándolo un doble equipamiento de recursos: personales externos (Le Boterf, 2002, p. 46).

Para que el equipo de trabajo funcione, es necesario tener claro que todos quieren alcanzar las mismas cosas, en el mismo tiempo y de la misma manera, o al menos, que estén todos de acuerdo en los objetivos que quieren conseguir. Para ello, es necesario que la misión, visión y valores, coincidan. Estos tres conceptos van a ser la “cultura” de la organización; del equipo de trabajo (Matilla, 2011).

- **Visión:** es la imagen que los miembros del equipo tienen sobre lo que va a llegar a ser su trabajo, su empresa. Este concepto suele responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿De dónde venimos? ¿Hacia dónde vamos? Estas 3 preguntas nos dan una visión del futuro.
- **Valores:** son los principios y creencias que tiene la organización; son los que guían el comportamiento del equipo. Tanto los directivos, como el personal que forma el equipo de trabajo, deben determinar cuáles son sus valores y hacer que sus tareas sean coherentes con esos valores que tienen.
- **Misión:** es la forma en que se van a llevar a cabo las tareas que el equipo se propone. De esta manera, se conseguirá el objetivo que se ha acordado y se hará

realidad la visión. En otras palabras, la misión es el propósito que quiere cumplir el equipo

Moreno (2015) refiere que en efecto, para que el trabajo en equipo sea efectivo, es necesario que se cumplan una serie de “habilidades emocionales” comúnmente conocidas como *Las 5 C's*, que son:

- Complementariedad: cada miembro del equipo tiene una tarea que llevar a cabo, porque cada uno, domina algo en concreto.
- Comunicación: para que el trabajo en equipo funcione, es necesaria una comunicación abierta entre todos los miembros del equipo.
- Coordinación: el equipo debe actuar de manera organizada, para conseguir sacar el objetivo adelante. Para ello, es necesario un líder; un jefe de unidad en las distintas unidades de un hospital.
- Confianza: cada miembro debe confiar en que el resto de compañeros va a llevar a cabo su tarea de manera correcta. Todos harán su trabajo apropiadamente y esperarán que el resto del equipo haga lo mismo.
- Compromiso: cada uno de los componentes del equipo debe aportar lo mejor de sí mismo, para conseguir el éxito de la tarea.

J. Factores que afectan el trabajo de equipo:

Según San Martín-Rodríguez y colaboradores (2005) estos determinantes se dividen en tres grandes grupos: los factores de interacción (relaciones interpersonales entre los miembros del equipo), factores organizativos (condiciones dentro de la organización) y factores sistémicos (condiciones fuera de la organización).

K. Premisas del trabajo en equipo

Moreno (2015) plantea que el camino hacia el aprender a trabajar en equipo, incluye el conocimiento de ciertas premisas que examinaremos a continuación:

- **Un buen desafío, energiza al equipo cualquiera que sea la naturaleza de éste.** A veces nos proponemos trabajar en equipo más por lograr una “buena química”, o simplemente por establecer un buen “clima” de trabajo; sin embargo, es más probable que un conjunto compartido de metas desafiantes lleve tanto a buenos resultados como al desarrollo de los valores del trabajo en equipo. En cierta forma, lo que energiza al equipo no está dentro de él, sino en su entorno.
- **El equipo logra más cosas a través de una fuerte ética de desempeño que a través de la búsqueda de un buen ambiente para trabajar en equipo,** de hecho, las organizaciones con estándares altos de desempeño, logro de resultados y capacidad para asumir retos, tienden a favorecer más el desarrollo de equipos reales que las organizaciones que promueven el trabajo en equipo como objetivo. Es importante recalcarlo: más que un objetivo, el trabajo en equipo es un medio, excelente, para el logro de objetivos.
- **Los equipos integran de manera natural “desempeño” y “aprendizaje”.** Al traducir propósitos a largo plazo en metas de desempeño definibles y luego, al desarrollar las destrezas necesarias para medir esas metas, el aprendizaje no solo ocurre a medida que el equipo avanza, sino que se fortalece. Hay que enfatizar que es un aprendizaje colectivo, así que la primera ganancia es un aprender para interactuar y resolver problemas aprovechando el insumo de los miembros del equipo. Más específicamente, aprendizaje sobre el proceso de avanzar hacia la sinergia¹ (aprendizaje organizacional y aprender-haciendo), lo cual significa la capacidad del equipo de ir más allá del aporte de cada persona, para crear un

producto colectivo. Al respecto se ha dicho: “... en los equipos, 2+2 puede ser 5, pero también puede ser 3”. Para lograr el “5”, hay que trabajar sobre factores cuya capacidad para desarrollar equipos de alto rendimiento, está bien demostrada. La SINERGIA es un nivel de excepcional funcionalidad y eficacia, que se puede observar en los equipos de trabajo, a través de su estilo de comunicación, toma de decisiones, asignación de responsabilidades y logro de metas, entre otras características. Es cuando se percibe que el producto del equipo es más que la suma de los aportes de sus miembros.

L. Principios del trabajo en equipo

Moreno (2015), refiere que se puede anotar que, además de los principios de cohesión e integración, normales en la existencia de grupos humanos, el trabajo de un equipo tiene varios principios que le sirven de guía:

- a) Principio de cooperación: El bienestar del equipo, que permite elevar el nivel de producción y productividad puede lograrse a través de la cooperación y generando una competencia constructiva satisfactoria. Según Piaget la cooperación es necesaria para lograr la objetividad del grupo.
- b) La pertenencia al grupo: El sentido de pertenencia esté ligado directamente a la acción cooperativa del grupo. Lo anterior proporciona un nivel adecuado de identificación. Sentirse que se es. parte de ..., favorece la tarea por realizar, ya que facilita la superación de sentimientos de agresión, hostilidad, e indiferencia, que se presentan como obstaculizadores del trabajo conjunto.
- c) Pertinencia: Saber lo que hacemos; esté dentro del contexto de la labor del grupo es importante en la medida que posibilita esclarecer lo que le corresponde a cada miembro como deber y obligación. Así, a la vez que se armoniza el esfuerzo cooperativo, se

distribuyen adecuadamente los recursos humanos y materiales, se homologa un lenguaje común dentro de la disparidad de conocimientos científicos internos, y se favorece la crítica constructiva, la autocrítica la interacción grupal y la organización. Todo eso, -sin duda- favorece la realización de la tarea.

d) Comunicación: En la medida que el equipo posibilite la comunicación, se da paso al intercambio de criterios, lo cual facilita la toma de decisiones y la realización de acciones concretas. La comunicación debe ser clara, espontánea, procurando al máximo solo guardar los secretos profesionales indispensables; es decir que hasta donde sea posible en el equipo deben de evitarse las comunicaciones a medias. El lenguaje verbal debe ser preciso, y el no verbal (gestal , mímico, corporal, pantomímico, etc.) conviene explicarlo haciéndolo evidente en el momento oportuno. La comunicación clara respecto a los hechos, situaciones, palabras, y conceptos es esencial para evitar malos entendidos; los señalamientos positivos o negativos (alabanzas y críticas), favorecen el desarrollo del proceso grupal y mejora el entendimiento entre los integrantes siempre que estos sean comedidos y reales. El abuso de esos señalamientos deteriora la interacción grupal. De una adecuada comunicación se deriva un óptimo proceso de retro -alimentación que facilitará el proceso necesario para el análisis y tratamiento de situaciones determinadas.

e) La toma de decisiones y liderazgo: En el trabajo de equipo constantemente se deben tomar decisiones para el logro de los objetivos. Por ello, la toma de decisiones debe partir de una adecuada recolección de información, discusión, comunicación y miembros del equipo. Tomando decisiones y compartiendo las mismas con los otros miembros, la tarea se hace más fácil y efectiva. El hecho mismo de tomar decisiones se convierte en un posibilitador obstáculo del proceso grupal, en la medida que se adecúe o no a las normas, propósitos, modelo de equipo, y supremacía situacional que tienen cada una de las

disciplinas representadas en un momento dado. Es decir, el liderazgo depende del modelo de equipo de que se trate y su ajuste a las normas del grupo y situaciones que se tratan.

LL. Modelos de trabajo en equipo

Valverde, Ayala, Pascua y Fandiño (2015), planteaban tres tipos de modelos de trabajo en equipo que constituyen alternativas valiosas para la atención resolutoria de necesidades y problemas: multidisciplinario, interdisciplinario, y transdisciplinario. La experiencia que lo más factible es que el desarrollo de un modelo determinado se ligue a un proceso que lleva al equipo a pasar por una secuencia que va de lo multidisciplinario y llega, finalmente, a lo transdisciplinario. Así establecido, parece ser que lo multidisciplinario constituye el estado incipiente de un trabajo colectivo, lo interdisciplinario el estado intermedio, y lo transdisciplinario el estado óptimo del trabajo en equipo. Sin embargo, debemos establecer que cualquiera de los tres modelos proporciona formas de intervención válidas y favorables para la atención y solución de necesidades y problemas específicos, y que no necesariamente la constitución y utilización de un modelo determinado debe corresponder a la superación de etapas. Esto es dependiente de las circunstancias operativas del grupo, los objetivos por conseguir, las características de los miembros integrantes y las dificultades por resolver.

1. Modelo de Equipo Multidisciplinario:

El equipo de trabajo multidisciplinario puede extenderse como *un* grupo de trabajo constituido por representantes de diferentes disciplinas. Es necesario mencionar que por grupo entendemos un conjunto de individuos envueltos en relaciones sociales, que por sí constituyen continuos de interacción social, en los que las personas participantes se afectan en forma relativa y directa en el transcurso de la consecución de los objetivos y/o metas.

Un grupo no es un mero agregado físico de individuos; es un conjunto de personas desarrollando procesos de mutua interinfluencia y condicionamiento.

En el equipo multidisciplinario, cada uno de los miembros constituyen el grupo y, por lo tanto, son responsables del trabajo que se lleva a cabo en su área profesional o técnica, pero requieren del aporte del resto de los miembros del equipo para la planificación, ejecución y evaluación de tareas que conducen al logro de objetivos comunes.

El trabajo en equipo multidisciplinario se da cuando una o varias disciplinas, concurren a la solución de un problema. Aquí la labor requiere del aporte de los otros profesionales para el logro de objetivos comunes; y puede concebirse como una sumatoria de disciplinas que no se interpenetran, sino que están yuxtapuestas.

Partiendo de la definición anterior, se puede decir que el aporte disciplinario es correspondiente a la especialidad cognoscitiva del miembro, no ofreciéndose una acción retroalimentadora para los otros profesionales o técnicos, lo que indudablemente tendrá su repercusión sobre los grupos beneficiarios. Así establecido, parece que el equipo multidisciplinario cumple funciones con una perspectiva reduccionista del quehacer, pues el aporte de cada uno de los miembros a la labor es compartimentalizado en el conocimiento, y tiende a dejar de lado el desarrollo de una actividad de carácter compartido e integrado entre los representantes de las diferentes disciplinas. Aun así, debemos anotar que el equipo multidisciplinario tiene varias ventajas:

- a) La labor se encamina, aunque sea por diferentes vías desarticuladas, a la consecución de objetivos comunes.
- b) Constituye un grupo de trabajo con participación de diferentes profesionales o técnicos.
- c) Aunque comparta mentalizado en conocimiento, siempre se da un enfoque y manejo de la dificultad o problema con base en una perspectiva disciplinaria más amplia.
- d) Constituye un intento -aunque incipiente de atender problemas y necesidades humanas con un enfoque más integrado.
- e) Los beneficiarios reciben cualitativa y cuantitativamente más ayuda.

Algunas de las desventajas del equipo multidisciplinario son:

- a) La misma concepción de equipo que se maneja, no posibilita una importante función retroalimentadora entre los miembros, obstaculizando esto mismo el mejoramiento de la labor desarrollada.
- b) No constituye por sí mismo una instancia de educación que posibilite el auto aprendizaje de los integrantes.
- c) Fácilmente, en estos equipos se presentan rivalidades a nivel de: ¿quién sabe más?, ¿quién tiene el don de la verdad? ¿Cuál es la mejor acción a tomar?, ¿quién debe ejercer el liderazgo?
- d) La labor del equipo de trabajo, a veces, se circunscribe a las tareas inmediatas y al desarrollo único de un quehacer técnico profesional que impide la optimización de los recursos y la escogencia de las formas más adecuadas de intervención y prestación de los servicios. Evidentemente esto puede generar pasividad en la intervención nominal y conducir a la ejecución de trabajos de manera rutinaria, con pocas posibilidades para un proceso de crítica constructiva y educadora en el interior del equipo.

2. Modelo de Equipo Interdisciplinario.

Tratando de romper las barreras entre las diferentes disciplinas que dificultan la comunicación, y en consecuencia la comprensión integral del hombre y su praxis, el hombre emprende el trabajo en equipo interdisciplinario.

Este tipo de equipo surge como una respuesta a la atomización científica producida por la superespecialización.

El equipo interdisciplinario es "un grupo integrado por profesionales o técnicos de distintas disciplinas que congregados para realizar una tarea concreta en común con sentido

integral, asumen las exigencias que la labor requiere en función de su desarrollo” [Pani, 1986, p. 26-109].

El trabajo en equipo requiere de profesionales, que tengan una actitud de apertura y permeabilidad en relación con las otras disciplinas. Aún más, exige el abandono de vanidades profesionales, esquemas rígidos de su quehacer particular, y la disposición de recibir lo que las otras disciplinas le pueden brindar. Esto significa que estamos hablando de un tipo de profesional con características de personalidad apropiadas para el trabajo interdisciplinario; un profesional capaz de "desarrollar aptitudes y comunicar conocimientos" [Pichón -Riviere, 1983, p. 3].

La metodología del trabajo interdisciplinario implica una visión detallada, profunda y de totalidad de un problema; permitiendo así el avance científico, pero ahora con una visión más integral de la realidad abordada.

El equipo interdisciplinario no deja de lado el aspecto subjetivo humano - es decir, la parte afectiva y perceptual-, sino que la integra, lográndose con esto una objetividad dinámica.

Al haber una integración de lo intelectual y lo afectivo, el trabajo en equipo interdisciplinario permite a los miembros del grupo un aprendizaje y un conocimiento totalizador que relaciona la comprensión horizontal; es decir el proceso del grupo con respecto a la tarea y su dinámica propia, y la comprensión vertical, o sea la historia de cada individuo. Con esto estamos hablando de la existencia de un esquema referencial que cada miembro lleva consigo al grupo y que supone el conjunto de experiencias, conocimientos y afectos que al transmitirse de una persona a otra posibilita una mayor velocidad, profundidad y operatividad del conocimiento.

El trabajo en equipo interdisciplinario es por antonomasia operativo, ya que conjuga la ley básica de la técnica de grupos operativos: "a mayor heterogeneidad de los miembros y

mayor homogeneidad en la tarea, mayor productividad". La operatividad del grupo con respecto a la tarea precisa de una coordinación en todos sus miembros, función que es llevada a cabo por un coordinador, el cual integra los esfuerzos de sus compañeros en una operación armónica con el objetivo. Los factores que favorecen la coordinación son:

a) el conocimiento preciso de la tarea, b) el intercambio amplio y frecuente de información, c) el adiestramiento conjunto, d) la delimitación clara de las responsabilidades y e) la realización periódica de reuniones" [Gomezjara 1980.176].

El trabajo en equipo interdisciplinario presenta una serie de ventajas que lo hacen atractivo con respecto a otras metodologías:

a) Permite el aprendizaje y el acercamiento entre sus miembros.

b) Rompe la burocratización de la investigación científica, al hacer asimétrica la comunicación.

c) Brinda resultados más integrados sobre sus objetos de estudio.

d) Posibilita la integración de los individuos tomando en cuenta su esquema referencial.

e) Al haber una inclusión de la parte afectiva de los miembros del grupo, se obtiene una objetividad más clara y verdadera, ya que hace posible relativizar cualquier verdad.

f) El hecho de que la tarea constituya el elemento líder dentro del equipo, hace más fácil la solidaridad y cooperación entre los miembros; a la vez que se rompen algunos esquemas prefijados, tales como la necesidad de dependencia hacia una figura dominante, y en cambio se abre la posibilidad de favorecer la autonomía y responsabilidad de sus miembros.

g) Las personas pueden sensibilizarse respecto a las necesidades de sus compañeros, y también permeabilizarse al conocimiento de otras disciplinas, mermando así el individualismo científico atomizado.

h) La coordinación promueve un mayor desarrollo de la tarea y aprendizaje de los miembros.

El equipo interdisciplinario también tiene sus desventajas, que asumen un carácter ideológico; tanto así que algunas veces el trabajo en equipo interdisciplinario fomenta la mediocridad de algunos de sus integrantes, pues en el equipo y su labor esos miembros esconden sus incapacidades para el abordaje científico de los problemas. Otra desventaja que se puede anotar del trabajo en equipo interdisciplinario es que requiere de personas permeables a otras disciplinas y dispuestas al crecimiento. Esta desventaja tiene un carácter relativo, ya que aplicada a aquellos profesionales autosuficientes hace imposible que ellos se incorporen a la labor integrada.

3. Modelo de Equipo Transdisciplinario.

Dentro de una escuela de modelos, este rompe la estructura clásica del quehacer disciplinario. Tal como lo plantea García Díaz [1983], el equipo transdisciplinario podría observarse como el nivel superior del equipo de trabajo. A este respecto, también Ovide Menín dice que "podríamos esperar que a la etapa de relaciones interdisciplinarias le suceda una etapa superior que sería la transdisciplinariedad, la cual no solo cubriría las investigaciones o reciprocidades entre proyectos especializados, sino que también situaría estas relaciones dentro de un sistema total que no tuviera fronteras sólidas entre las disciplinas (Menín, 1981, pp.37-38).

La acción adecuada dentro de un equipo transdisciplinario integra a miembros con diferentes conocimientos en un solo engranaje para el desarrollo del proceso grupal; es por ello que este tipo de equipo debe de:

- a) Contar con una ideología colectiva. Es decir, poseer un conjunto de creencias, valores sobre cómo hacer las cosas en una situación de intercambio y traslape de roles, status y funciones disciplinarias entre los diferentes miembros.
- b) Partir de la existencia de una real integración. Esto se logra con base en un sentimiento de pertenencia, pertinencia, comunicación y clarificación de roles de los miembros del grupo de trabajo ante las diferentes circunstancias.
- c) Establecer una adecuada coordinación y distribución de tareas, tratando de producir en todas las relaciones disciplinarias un mecanismo integral, combinado y armónico, que integre en un solo proceso las distintas partes del todo, para el desarrollo de acciones conjuntas que posibiliten la consecución del propósito común, que es deseable para cada una de las partes y a la vez para el todo.

El trabajo transdisciplinario debe superar los obstáculos tradicionales que rompen la unidad del labor del equipo a partir de la diferenciación disciplinaria de sus miembros, tales como la marcada compartimentación del conocimiento y la estricta diferenciación de roles y status, que no solo provienen de la formación disciplinaria de cada uno, sino que es determinada por la estructura de clases en la sociedad, con marcados valores y normas provenientes del contexto social, que muchas veces - antes que ayudar - impiden la optimización de los recursos y sirven como freno a la calidad y cantidad de la labor del equipo de trabajo.

El trabajo en equipo transdisciplinario supone el comportamiento serio, altamente responsable, dinámico pero a la vez crítico, posibilitador de cambios y poseedor de una inherente flexibilidad característica en el comportamiento unipersonal y grupal. Esta flexibilidad se extiende sobre las acciones de sus miembros integrantes para el logro de los objetivos.

Este tipo de equipo no se exime de la presencia del liderazgo, pero este queda sujeto a las circunstancias del proceso grupal y de la situación que se esté tratando.

Las relaciones entre los miembros deben estar orientadas por la ideología colectiva que poseen, que fomenta una actitud exenta de temores a la pérdida de status y la ausencia de luchas hegemónicas para la obtención del liderazgo persona o disciplinario, los diferentes miembros del equipo deben tener un alto grado de madurez personal y disciplinario, permitiendo la aceptación de la legitimidad de la intervención profesional de los otros compañeros de acuerdo con sus conocimientos, capacidad e idoneidad para resolver la situación.

Cada miembro del equipo transdisciplinario debe estar consciente de que es poseedor de conocimientos propios que otros no tienen y que él puede y debe compartir. Esto es lo que posibilita una acción procesal educativa indispensable a lo interno del equipo y la retroalimentación fomentación necesaria para el desempeño de roles y ejecución de la tarea. Visto de esta manera, el equipo transdisciplinario queda predispuesto al desarrollo de la acción conjunta, al liderazgo compartido a la superación obstaculizadora de roles y status que en adelante deben sujetarse a la dificultad, problema y circunstancia que se enfrente, y al desarrollo de un proceso educativo interno. De ocurrir esto, cada miembro del equipo debe y tiene, dentro de un plano de respeto mutuo, que emplear sus propios conocimientos y habilidades de la mejor forma posible para el trabajo con el beneficiario.

Algunas de las ventajas del trabajo en equipo transdisciplinario son :

- a) Confianza y seguridad entre sus miembros.
- b) Desarrollo de un proceso educativo basado en el apoyo a los otros, y una comunicación abierta y auténtica que posibilita la superación de las fronteras disciplinarias compartimentalizadas del conocimiento.

- c) Los objetivos del equipo son claros y compartidos por todos, con la existencia de posibilidades de modificación por consenso grupal.
- d) Los conflictos no son evadidos sino confrontados, y más bien se toman como un medio para el crecimiento y la cohesión del grupo.
- e) Los recursos se potencian, se aglutinan para la resolución del problema o situación, sin extrapolaciones intencionadas para obtener beneficios individualizados.
- f) El liderazgo es compartido y rotatorio, dependiendo de la situación, lo que evita conflictos derivados del status personal o profesional.
- g) La escogencia de los métodos de trabajo es compartida por todos los miembros del grupo.
- h) La multiplicación de roles, funciones y posibilidades de liderazgo, promueven la optimización de los recursos grupales.

Algunas de las desventajas del equipo transdisciplinario son:

- a) Requiere de una verdadera consolidación del equipo como grupo, y por tanto este proceso de consolidación puede retardar el desarrollo de acciones conducentes al logro de objetivos.
- b) Puesto que la mayoría de las decisiones y acciones involucran una posición democrática y participativa de todos los miembros, es necesario invertir más tiempo en reuniones de coordinación para el logro del consenso grupal.
- c) La integración de nuevos miembros, no es tarea fácil, sobre todo por las dificultades de asimilación de la ideología colectiva y participativa imperante, el traslape de roles, funciones y actividades entre todos los miembros; y el ejercicio del liderazgo compartido y dependiente de la situación atendida.
- d) La existencia de una actitud dinámica, crítica y abierta al cambio, lo que excluye irremediabilmente a las personas pasivas, negligentes, rutinarias y acríticas

M. Del trabajo en equipo a la competencia de trabajo en equipo

Torrelles, Cloudures, Isus, Carrera, París y Cela (2011), referían que algunos autores (Sarasola, 2000; Perrenoud, 2003; Allen, 2006) ponen en evidencia el carácter multidimensional de la competencia, como una combinación de saberes, técnicas, actitudes, dispositivos y comportamientos orientados hacia la actividad profesionales.

Bunk (1994) ilustra esta multidimensionalidad proponiendo 4 clases de competencias: técnicas (*el saber*), metodológicas (*el saber hacer*), personales (*saber ser*), y sociales (*saber participar*).

Para tener la competencia de trabajo en equipo, no basta con tener los conocimientos de equipo, sino que tiene muchas más implicaciones. Cómo toda competencia, requiere de una transferencia, y es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poderlos poner en práctica (competencia de acción, Echeverría et al., 1996).

No es sólo saber que para trabajar en equipo tienes que hablar con los compañeros, cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser (Echeverría et al 1996).

Es un grado más en esta estructura compleja que culmina con la puesta en práctica de todo aquello que se sabe, o del conjunto de recursos adquiridos. Desde los años '70 se han ido realizando investigaciones alrededor del término de equipo, pero en cuanto a la competencia de trabajo en equipo, las investigaciones son mucho más recientes. La información revisada y consultada, habla a menudo del trabajo en equipo, pero son minoritarios los autores que hablan sobre la competencia de trabajo en equipo, y más todavía sobre la perspectiva individual en lo referente al equipo (Baker et. al., 2005; Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas et Volpe, 1995; O'Neil, Chung, et Brown, 1997; Rousseau et. al., 2006).

Stevens et Campion, (1994) refieren a tomar más en consideración en el individuo que en el equipo, es decir, focalizarse más en los conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los individuos en relación a un colectivo de personas con el que interactúa, en este caso el conjunto de personas que configuran el equipo.

El concepto de competencia de trabajo en equipo es relativamente nuevo. Hay una minoría de autores que han definido el término (Cannon-Bowers et. al., 1995; Dyer, 1984; Guzzo et Shea, 1992; Salas, Burke, Cannon-Bowers, 2000; Baker et. al., 2005)

La definición creada por Cannon-Bowers et al., (1995:336-337) es una de las más representativas, pues ha sido empleada y adaptada por diferentes investigadores (Ellis et. al., 2005; Lerner et. al., 2009; Motsching-Pitrik et Figl, 2008; Weaver et. al., 2010).

“La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz.” (Cannon-Bowers et al., 1995: 336-337)

Respecto a los Modelos de la competencia de trabajo en equipo, Beaudin, (1996); Cohen, (1993) establecían que la mayoría de las investigaciones realizadas sobre el concepto de trabajo en equipo, lo definen como un constructo multidimensional. Se han dado múltiples clasificaciones, dando lugar a similitudes y diferencias entre ellas tanto en cuanto al número de dimensiones, como también al nombre de cada una de ellas (Baker et. al., 2005; Cannon-Bowers et. al., 1995; Cohen, 1993; Humphrey, Karam, et Morgeson, 2010; Lerner et. al., 2009; Margersison, 2001; Mickan et Rodger, 2000; Motsching-Pitrik et Figl, 2008; O’Neil , Chung, et Brown, 1997; Rousseau et. al., 2006; Salas, Dickinson, Converso et Tannenbaum, 1992; Stevens et Campion, 1994; Weaver et. al., 2010).

Según Rousseau et. al. (2006) y Humphrey et. al. (2010), referían que existen ciertas dificultades para llegar a un acuerdo en la conceptualización de las dimensiones que configuran la competencia de trabajo en equipo. La revisión de la literatura relacionada con el trabajo en equipo permite constatar desde diferentes perspectivas y ángulos de estudio la consideración de componentes pertinentes en la determinación de un marco definitivo abierto de la competencia. Los diferentes modelos representativos de la competencia de trabajo en equipo desde un punto de vista individual, que a continuación se presentan, deben permitir una mayor comprensión del constructo. Entendiendo como modelo aquel arquetipo digno de ser imitado que se toma como pauta a seguir. Es por este motivo que se escogen los modelos más representativos y citados de las últimas dos décadas.

b. Análisis de los modelos

Torrelles, Cloduras, Isus, Carrera, París y Cela (2011), especificaban que por ser la ausencia de consenso entre autores una de las principales características en la caracterización de la competencia que estudiamos, observamos la necesidad de analizar sus fundamentos, así como las coincidencias y discrepancias entre las distintas formulaciones. A modo de síntesis presentamos en distintas tablas la extracción de los aspectos que se consideraron fundamentales para el estudio tanto de las bases epistemológicas que fundamentarían las concepciones como las estructuras que las articularían. Se presenta en formato tabla los modelos más representativos utilizando en cada una de ellas aspectos distintos de estudio. En la tabla 1, se tuvieron en cuenta tres apartados. En un primero se hace referencia a las fuentes bibliográficas utilizadas por los autores para la definición de los modelos. Un segundo apartado donde se especifican los criterios que utilizaron para su creación y en un tercero donde se tiene en cuenta la categorización utilizada para la estructuración del modelo.

Stevens et Champion (1994), analizaron el sistema de conocimientos, habilidades y capacidades. Focalizaron más en las habilidades de las personas que según ellos pueden influenciar más en la gestión del equipo, en vez de las características más estables de la personalidad. El segundo punto clave que tuvieron en cuenta fue las situaciones del trabajo en equipo, partiendo desde una perspectiva donde el propio miembro del equipo tenía una concepción mucho más amplia, que no era tan solo ese conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto de trabajo, sino que implicaba más unas necesidades sociales e interpersonales. Y para finalizar, el tercer punto clave fue centrarse en el individuo, por este motivo lo que pretendieron con su investigación es complementar la literatura existente hasta el momento, la cual no tan solo había analizado el equipo como un sistema, sino también, como una entidad global. En este caso ellos pretendieron estudiar cuáles eran los requisitos o necesidades que tenía cada uno de los componentes para poder llegar a trabajar en equipo de una manera eficaz.

A partir de estos tres puntos argumentados por los investigadores, pretendieron determinar una taxonomía a partir de la revisión, análisis y comparación de las teorías existentes hasta el momento, para poder definir y determinar cuáles eran las implicaciones prácticas en relación al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que tenía que desarrollar cada individuo.

Tabla 1

Fuentes, criterios y estructura de los modelos

| Modelos | Fuentes | Criterios | Categorización |
|----------------------------------|--|--|---|
| Stevens et Champion (1994) | Revisión de la literatura (hasta 1993). | <ul style="list-style-type: none"> ▫ Se centro con mayor énfasis en KSA (<i>knowledge, skills and Atituds</i>) que en la personalidad ▫ Obvian los aspectos técnicos de la competencia para el trabajo <ul style="list-style-type: none"> ▫ Mayor importancia en el individuo que en el equipo | Categorías ▫ Subcategorías ▫ KSA específicas |

| | | | |
|-----------------------------|---|---|--|
| Cannon-Bowers et al. (1995) | Revisión de la literatura y extracción de 130 etiquetas de las habilidades del trabajo en equipo. | <ul style="list-style-type: none"> ▣ El trabajo en equipo es multidimensional ▣ La naturaleza del equipo es diferente según el entorno | ▣ Dimensiones |
| Baker et al. (2005) | Parten de los modelos de Cannon-Bowers et al, 1995; O'Neil et al., 1997; Stevens et Campion, 1994; considerando que son los más completos hasta el momento | <ul style="list-style-type: none"> ▣ 2 o más modelos citan las mismas dimensiones ▣ La investigación constata una relación positiva entre la competencia y el rendimiento ▣ Competencias a nivel individual | ▣ Competencias como capacidades esenciales |
| Rousseau et al. (2006) | Resumen y análisis de la literatura existente que habla de los comportamientos de equipo. Excluye artículos que hablen de comportamientos contraproducentes y realiza análisis de 29 trabajos publicados entre 1984-2005. | <ul style="list-style-type: none"> ▣ Investigaciones que se centran en el trabajo en equipo dentro de las organizaciones ▣ Investigaciones que citan el trabajo en equipo con dos o más dimensiones ▣ Trabajo en equipo productivo ▣ Comportamientos del trabajo en equipo (individuos) | <ul style="list-style-type: none"> ▣ Categorías ▣ Dimensiones ▣ Dimensiones específicas |

Por otro lado, Cannon-Bowers et al. (1995) realizaron una revisión de la literatura existente hasta el momento sobre la competencia de trabajo en equipo con el objetivo de llegar a un consenso para definir las etiquetas de las dimensiones de la misma competencia. Ellos afirmaban que el concepto era multidimensional, y por este motivo es tan difícil analizarlo y definirlo. La naturaleza de los equipos es diferente y este hecho también implica un grado más de complejidad, ya que varían en función del entorno y los factores situacionales que tienen incidencia en la actuación del equipo.

Por último la gran cantidad de etiquetas que se atribuyen a las dimensiones de trabajo en equipo dan lugar a un conjunto de incertezas creadas alrededor de la misma competencia. Por ello, se intentaron integrar más de 130 etiquetas de las dimensiones de trabajo en equipo, las cuáles se van categorizando en 8 dimensiones que se pueden considerar generalizables en todos los equipos.

Tabla 2

Dimensiones de trabajo en equipo

| | Stevens et Campion 1994 | Cannon-Bowers et al. 1995 | Baker et al. 2005 | Rousseau et al. 2006 | |
|---------------------|---|---|---|---|--|
| KSA Autogestión | Los objetivos específicos, desafiantes y aceptados Tareas y previsión de roles | Adaptación Compartir el conocimiento de la situación Toma de Decisiones Relaciones Interpersonales Coordinación | Planificación y toma de decisiones | Preparación de la realización del trabajo | Análisis de la misión del equipo Especificación de los objetivos Planificación |
| KSA Autogestión | Actividades de Coordinación | Supervisión del rendimiento y retroalimentación Adaptación | Habilidades en las relaciones interpersonales | Tareas relacionadas con los comportamientos colaborativos | Coordinación Cooperación |
| KSA Interpersonales | Comunicación | Comunicación | Comunicación | Tareas relacionadas con los comportamientos colaborativos | Intercambio de información Seguimiento de la actuación Sistema de seguimiento |
| KSA Autogestión | Seguimiento y feedback | Relaciones Interpersonales | Adaptabilidad y flexibilidad | Comportamiento de evaluación del trabajo | Resolución de problemas colaborativos |
| KSA Interpersonal | Resolución de problemas colaborativo | | Planificación y toma de decisiones | Ajuste del equipo | |
| KSA Interpersonal | Resolución de conflictos | | Habilidades en las relaciones interpersonales | Ajuste del equipo | Apoyo Orientaciones dentro del equipo Innovación |

Baker et al. (2005) presentan un modelo de trabajo en equipo que parte de unas premisas preconcebidas. La primera de estas premisas es que se determina que la competencia de planificación, toma de decisiones en grupo, adaptabilidad, flexibilidad y las habilidades en las relaciones interpersonales configuran el núcleo del trabajo en equipo. La segunda premisa da lugar a la comunicación, esta se integra en cada una de las competencias citadas anteriormente, por lo tanto no configura una competencia aislada ya se constituye de elementos que aseguran la cohesión de equipo. La tercera y última premisa, aporta la cultura como otro factor a tener en cuenta, pues este puede realizar ciertas variaciones en la propia competencia.

Rousseau et al. (2006), realizaron una síntesis sobre las aproximaciones teóricas existentes del trabajo en equipo eficaz. Esta revisión constituyó un marco conceptual donde se integran las discrepancias existentes en la competencia de trabajo en equipo. Estos acentúan su modelo en el estudio de los comportamientos realizados por los miembros del equipo y que a su vez facilitan la actividad colectiva. Las dimensiones de comportamiento son categorizadas a partir de diferentes niveles jerárquicos.

Las coincidencias más notorias en el establecimiento de criterios de los modelos anteriores se concretan en destacar de forma especial las competencias de tipo individual necesarias para el trabajo en equipo, así como su consideración como un constructo multidimensional. Las discrepancias más relevantes entre modelos se presentan en la columna de la estructura de la competencia y las etiquetas que utilizan para su diferenciación. Stevens et Campion (1994), establecieron tres niveles a considerar en la competencia, de forma similar a como lo haría tiempo después Rousseau et. al. (2006). Las dos investigaciones coincidieron en la primera subdivisión denominándolas categorías, las otras dos las etiquetan de forma diferente. En la propuesta que presentaron Rousseau et. al. (2006), hay momentos que las dimensiones son citadas como funciones. Cannon-Bowers et. al. (1995) y Baker et. al. (2005) establecen únicamente una categoría, con etiquetas distintas: dimensión y capacidades esenciales respectivamente. Constatamos en todas ellas, aunque con distintos niveles de especificación, el reconocimiento de una cierta complejidad de la competencia con la identificación de elementos – en un mismo o a distintos niveles - conformadores de su estructura.

Después de hacer una revisión sistemática de la bibliografía se establecen siete dimensiones de la competencia de trabajo en equipo. La primera dimensión hace referencia a la planificación del equipo. Se consideran el conocimiento de la misión, los objetivos, la asignación de roles, la planificación, entre otros. Stevens et Campion (1994), lo incluyen

dentro de la dimensión de autogestión, y en esta hacen una subdivisión en dos subcategorías (“Los objetivos específicos, desafiantes y aceptados” y “Tareas y previsión de roles”). En el caso de Cannon-Bowers et. al. (1995), lo describen en tres dimensiones diferentes, que hacen referencia a la adaptación a la situación y a un direccionamiento personal preactivo hacia los resultados. Para Baker et. al. (2005), esta dimensión es sobre todo, también, preparatoria, de planificación y toma de decisiones.

Para Rousseau et. al., (2006), de un modo parecido a Stevens y Campion (1994), definen primero una dimensión de preparación y la realización del trabajo, y en esta engloban tres categorías a tener en cuenta (“Análisis de la misión del equipo”, “Especificación de los objetivos”; y “Planificación”).

La coordinación-cooperación conforman el contenido de la segunda dimensión que Stevens y Campion, (1994), integran en lo que denominan *autogestión*. Consideran que esa sincronización con los otros miembros y tareas es un requisito básico. Aunque no hablan de cooperación, si lo hacen de la interdependencia entre los miembros del equipo. Cannon-Bowers et. al. (1995), lo describen en dos dimensiones diferentes, donde se reflejan las relaciones interpersonales y la coordinación. En este caso dentro de las relaciones interpersonales incluyen todos aquellos comportamientos cooperativos. Baker et. al. (2005), también lo etiquetan como Cannon-Bowers et. al en el mismo estudio: habilidades en las relaciones interpersonales. En esta dimensión sólo reflejan el aspecto de colaboración dentro del equipo, pero desarrollan la idea de cooperación en relación al *conocimiento del equipo*, con lo que interpretamos un conocimiento generado conjuntamente y utilizado individualmente. Rousseau et. al. (2006), lo incluyen dentro de la dimensión de tareas relacionadas con los comportamientos colaborativos, y emplean conjuntamente las etiquetas de coordinación y cooperación.

Identificamos como una tercera dimensión reconocida en los diferentes estudios analizados la comunicación que viene a reconocer como indispensable la interacción como un componente necesario en el grupo para alcanzar sus metas. O lo que es lo mismo, sin ella no es posible el trabajo en equipo. En los distintos estudios realizados encontramos la misma etiqueta a excepción de Rousseau (2006) que utiliza las expresiones de comportamiento colaborativo e intercambio de información, asociando las dos ideas da cuenta de la comunicación como un comportamiento colaborativo, aunque no el único. En cada estudio merece un tratamiento distinto. Stevens et Campion (1994), en una visión más detallada la incluyen dentro de la dimensión de KSA Interpersonales. Estos últimos junto a Baker et. al. (2005) contemplan los estilos y redes de comunicación, habilidades de escucha y la comunicación no verbal.

La cuarta dimensión que extraemos de la revisión de estos modelos refiere el procedimiento de seguimiento y feedback, tal como lo etiquetan Stevens et Campion (1994) incluyéndolo en la dimensión de KSA de Autogestión. Rousseau et. al. (2006), por otro lado, lo incorporan en la dimensión de comportamiento de evaluación del trabajo, etiquetándola como seguimiento de la actuación y sistema de seguimiento. Cannon-Bowers et. al. (1995) diferencian el feedback en dos niveles: a) como supervisión del rendimiento y b) como retroalimentación y adaptación, entendiendo por esta el conjunto de comportamientos y acciones que están relacionados con el feedback. Baker et. al. (2005), también emplean la etiqueta de adaptación y flexibilidad, como componentes de la dimensión de feedback.

Las dos últimas dimensiones, quinta y sexta, hacen mención expresa a la *Resolución de conflictos* y la *Resolución de problemas colaborativos*. Cannon-Bowers et. al. (1995) y Rousseau et. al. (2006) presentan ambas ideas en una misma dimensión. Para los primeros hay que considerarlas formando parte de las *Relaciones interpersonales*. Para los segundos

formando parte de una categoría más amplia de *Ajustamiento del equipo*, etiquetándola como *Resolución de problemas colaborativos*. Stevens et Campion (1994) incluyen estas dimensiones en el apartado de KSA Interpersonales. Baker et. al. (2005) por otro lado también dan lugar a dos etiquetas en las que la planificación y toma de decisiones, contemplan la resolución de problemas. Y la etiqueta de habilidades de relaciones interpersonales trata la resolución de conflictos.

Queda una séptima dimensión que contempla Rousseau et. al. (2006) denominada ajustamientos del equipo donde se trabajan los aspectos de apoyo, orientación dentro del equipo e innovación.

Después de analizar los cuatro modelos presentados, se tiene que tener en cuenta que desde el 2006 hasta la actualidad han surgido otros modelos. Se han encontrado nueve investigaciones que hacen referencia a la competencia de trabajo en equipo. La mayoría de las investigaciones que se presentarán en la tabla 3, se basan en los modelos que definieron Stevens et Campion, 1994; Baker et. al. 2005 y Cannon-Bowers et. al., 1995. Cada uno de los autores define la competencia de maneras parecidas y crean categorías diferentes de la competencia de trabajo en equipo.

Es necesario puntualizar que en esta tabla se vuelve a referenciar a Baker et al. (2006), porque matiza su modelo inicial aportando nuevos componentes. Leggat, clasifica la competencia en cuatro categorías. Las etiqueta como habilidades, áreas de conocimiento, dispares (en esta categoría se tienen en cuenta las actitudes), motivos (donde incluye los valores). Chakraborti et. al.(2008), utilizan la clasificación construida por Baker et. al. (2005), y construyen una clasificación en ocho principios. Motsching-Pitrik et Figl,(2008), emplean también la clasificación construida por Baker et. al. (2005) que se ha presentado en la tabla 3 y definen la competencia a partir de la definición presentada por Cannon-Bowers et. al. Fernández et. Al., construyen la competencia con cinco categorías

principales desde la perspectiva individual. Cortez et. al., emplean un modelo nuevo, los cuales parten del modelo de Dickinson et McIntyre (1997), donde se realiza una clasificación de siete componentes. Lerner et. al., definieron un modelo a partir del de Salas et Cannon-Bowers (2001). En esta ocasión los autores definen la competencia con cuatro características.

Humphrey et. al.(2010), mediante un proceso de metanálisis de la literatura existente desde 1980- 1985 a 2000-2005, organizaron la información referente al trabajo en equipo en tres dominios y cada uno de ellos incluye varias dimensiones. Para realizar la definición y construcción del modelo partieron de la teoría de autorregulación.

Weaver et. al.(2010), adoptaron el modelo de Salas et. al. (2000) Los autores dividen la competencia en actitudes, comportamientos y cognición, denominando el modelo *ABCs*. También citan a Cannon-Bowers et. al. (1995), para realizar una primera categorización. Los autores clasifican la competencia de trabajo en equipo, en competencias genéricas y competencias específicas. Mientras que las primeras las definen como aquellas competencias que se pueden emplear en diferentes equipos, situaciones, y tareas; las competencias específicas sólo se asocian a un rango determinado de equipos, situaciones y tareas.

Tabla 3

Investigaciones encontradas desde 2006-2011

| Autores | Estructura de la competencia |
|---------------------|---|
| Baker et al. (2006) | Liderazgo, Supervisión, Apoyo, Adaptación, Compartir mapas mentales, Comunicación, Orientación Colectiva, Confianza mutua |
| Leggat, 2007 | Habilidades: Liderazgo, capacidad de influencia, negociación Conocimientos: Objetivos y estrategias de la organización, autoconocimiento de los puntos débiles y fuertes, desarrollo del equipo Aspectos: Respeto a los otros, actitud cooperativa Motivos: También incluyen los valores intrínsecos y motivos personales. Calidad de los resultados, Compromiso y organización, |

| Trabajo colaborativo | |
|-------------------------------|--|
| Chakraborti et al. 2008 | Liderazgo, Supervisión-Feedback, Apoyo, Adaptación, Orientación del equipo, Confianza, Comunicación, Compartir mapas mentales |
| Cortez et al. 2008 | Orientación del equipo, Liderazgo, Supervisión, Feedback, Apoyo, Coordinación, Comunicación |
| Fernandez, et al. 2008 | Planificación o preparación: Análisis de la misión, objetivos específicos, formulación de estrategias Acción: Supervisión a través de los objetivos, apoyo y coordinación Reflexión: Explicar el hecho y feedback Factores interpersonales: cohesión de equipo, eficacia del equipo, resolución de conflictos Mecanismos: Liderazgo, pensamiento de equipo, comunicación dentro del equipo |
| Motschnig-Pitrik et Figl 2008 | El modelo de Baker et al. (2005) |
| Lerner et al. 2009 | Supervisión de la actuación, Feedback, Comunicación dentro del equipo y apoyo |
| Humphrey et al. 2010 | Dimensión comportamental: Calidad de la actuación, cantidad de la actuación, inter-rol de actuación, extra-rol de actuación, consecución de los objetivos, trabajo contraproducente Dimensión Afectiva: Satisfacción con el equipo, viabilidad, cohesión, identificación del equipo Dimensión cognitiva: Innovación Potencial, aprendizaje |
| Weaver et al. 2010 | Actitudes: Confianza mutua, eficacia colectiva, orientación colectiva, Seguridad psicológica Comportamientos: Comunicación dentro del equipo, liderazgo, supervisión mutua, apoyo, gestión de los conflictos, análisis de la misión, adaptación del equipo Cognición: Compartir modelos mentales precisos, dar estrategias. |

A modo comparativo, se aprecia en la tabla anterior se citan las 9 investigaciones realizadas a partir de 2006. En ellas se aprecia como las etiquetas de apoyo, seguimiento y feedback es identificada por todos los autores excepto por Leggat (2007). En cuanto a la etiqueta de comunicación coinciden 6 de los autores. La etiqueta de liderazgo se refleja en cada una de las investigaciones excepto en la de Lerner et al. y Humphrey et al. La etiqueta de adopción solo la reflejan Baker et al. (2005), Chakraborti et al (2008) y Motschnig-Pitrik & Figl (2008).

En relación a la etiqueta de organización y planificación son Leggat (2007), Cortez et al. (2009) y Fernandez et al. (2008) quienes las citan en sus investigaciones. En la etiqueta

de cooperación coinciden los autores Leggat (2007), Chakraborti et al. (2008); Cortez et al. (2009) y Fernández et al. (2008). Sólo se ha identificado en una de las investigaciones la etiqueta de compromiso (Leggat, 2007) y la etiqueta de adecuación de los objetivos (Humphrey et al., 2010). Y por último, la etiqueta de mapas mentales es analizada en 4 de las investigaciones.

Torrelles, Cloduras, Isus, Carrera, París y Cela Jose M. (2011), refieren que después de realizar este segundo análisis de los modelos más representativo de la competencia de trabajo en equipo y de los modelos que se han definido y construido desde el 2008 hasta la actualidad, se puede afirmar que el panorama es complejo y con discrepancias notables entre los modelos.

Capítulo III

Metodología

3.1 Tipo de investigación

Desde el punto de vista metodológico la investigación es de tipo descriptiva. Hernández (2010) afirma” 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 tipo de investigación es de tipo No Experimental porque Kerlinger, (2004), 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 la relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa a partir de la variación concomitante de la variables dependientes e independientes”.

3.2 Diseño

Por el tipo de análisis de los datos el diseño corresponde a un diseño Comparativo. Es comparativo por que se buscará establecer comparaciones entre la variable de estudio en función de las variables de comparación. Es Asociativa porque se buscará establecer el grado de asociación estadística entre la variable de estudio en función de las variables de asociación.

3.3 Variable

Por el tipo de estudio, la variable a estudiar es de tipo estáticas, en el sentido de que el investigador en ningún momento la manipula. Esta variable estática también se les conocen como variable asignada.

3.3.1 Variable: dimensiones e indicadores

- Trabajo de equipo

Dimensiones e indicadores: Motivación (6: 8, 10, 13, 18, 23 y 26)
Cohesión (9: 3, 6, 7, 12, 17, 21, 24, 25 y 30)
Actitud positiva (4: 2,27, 28 y 29)
Capacitación (4: 4, 5, 14 y 15)
Equipo (7: 1, 9, 11, 16, 19, 20 y 22)

3.3.2 Variables de asociación y de comparación:

Son aquellas variables a partir del cual se podrán establecer las comparaciones respectivas y son las siguientes:

Tabla 4

Operacionalización de la variable de asociación y comparación

| Nº | Variable | Dimensiones |
|----|-------------------|--|
| 1 | Edad | 4 grupos etáreos de 10 años cada uno 20 – 29 años; 30 – 39 años; 40 – 49 años; 50 – 60 años |
| 2 | Sexo | Masculino - Femenino |
| 3 | Años de servicios | 6 grupos de 5 años cada uno 0 – 5 años; 6 – 10 años; 11 – 15 años; 16 – 20 años; 21 – 25 años; 26 – 30 años |
| 4 | Nivel laboral | Profesionales – Técnicos – Operarios |
| 5 | Condición laboral | Estables - Contratados |
| 6 | Área laboral | 6 áreas: Administración, Ventas y cobranzas, Mantenimiento, Producción, Márketin, Laboratorio |

3.3.3 Definición operacional de la variable

Estuvieron dados por los puntajes totales y los puntajes parciales en cada una de la dimensiones de la escala de trabajo de equipo. Sobre la base de dichas puntuaciones se clasificará a los sujetos por niveles que han sido establecidos por la escala respectiva.

3.4 Hipótesis

3.4.1 Hipótesis conceptual

No se formula hipótesis conceptual dado que la investigación es de tipo descriptiva, sin embargo, en la medida de que se formulan objetivos específicos donde se contrastan hipótesis, se formularan hipótesis estadísticas.

3.4.2 Hipótesis estadísticas

Hipótesis 01 (Objetivo específico 3)

Hipótesis Nula (Ho): No hay asociación entre los niveles de trabajo en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajino Moto - Lima Metropolitana 2016, en función de la edad, género, años de servicio, nivel laboral, área laboral y condición laboral.

Hipótesis Alterna (Hi): Existe asociación entre los niveles de trabajo en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajino Moto - Lima Metropolitana 2016, en función de la edad, género, años de servicio, nivel laboral, área laboral y condición laboral.

Hipótesis 02 (Objetivo específico 4)

Hipótesis Nula (Ho): No hay diferencias de medias en trabajo en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajino Moto - Lima Metropolitana 2016, en función de la edad, género, años de servicio, nivel laboral, área laboral y condición laboral.

Hipótesis Alternativa (Hi): Existen diferencias de medias en trabajos en equipo en los colaboradores internos de la empresa Ajino Moto - Lima Metropolitana 2016, en función de la edad, género, años de servicio, nivel laboral, área laboral y condición laboral.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población estará conformada por el personal de la empresa Ajino Moto, con un promedio 680 colaboradores. Para efectos de la investigación se tomará en cuenta que el persona sea de ambos sexos, que las edades estén en un rango entre los 20 y 60 años de edad, que la condición laboral sea de estable y contratados, y de nivel profesional, técnico y operarios y que estén trabajando en la empresa como mínimo 1 años hasta 30 años de servicios.

3.5.2 Muestra

El tipo de muestro será no probabilístico, porque los participantes de la investigación participaran en ella en forma voluntaria y consentida. Para la determinación de la muestra se utilizará la siguiente fórmula para poblaciones finitas iguales o menores a 100,000:

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

Valores estadísticos para determinar la muestra

$N = 680$; $P = 0,50$; $q = 0,50$; $d = 0,05$; $z = 1,96$

Fórmula:

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

Sustituyendo los valores

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2} \quad \boxed{n = 384,16}$$

Cálculo de la muestra

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

$$nf = \frac{680}{1 + \frac{680}{385}} \quad \boxed{N = 242.86}$$

Sobre la base de una población de 680 colaboradores aproximadamente, la muestra será de 243 colaboradores que representan al 35.74% de la población en estudio.

3.5.3 Características de la muestra

En la tabla 5 y la figura 1 se describen y representa la distribución de la muestra por sexo, reportándose que el 46.1% pertenecen al sexo masculino y el 53.9% pertenecen al sexo femenino.

Tabla 5

Distribución de la muestra según el sexo

| Distribución de la muestra según el sexo | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Masculino | 112 | 46,1% |
| Femenino | 131 | 53,9% |
| Total | 243 | 100,0% |

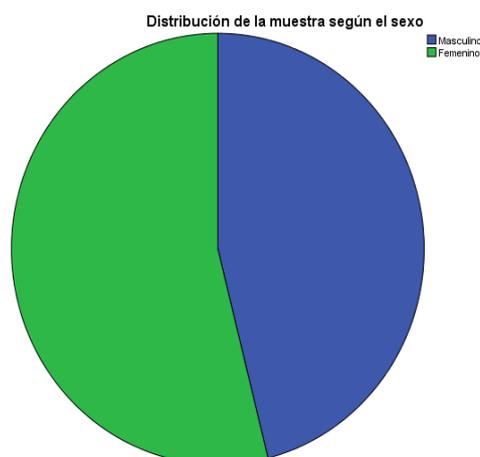


Figura 1: Representación de la distribución de la muestra según el sexo

En la tabla 6 y la figura 2, se describen y representa la distribución de la muestra por condición laboral, reportándose que el 35% de la muestra es personal estable y el 65% es personal contratado.

Tabla 6

Distribución de la muestra según condición laboral

| Distribución de la muestra según la condición laboral | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Estables | 85 | 35,0% |
| Contratados | 158 | 65,0% |
| Total | 243 | 100,0% |

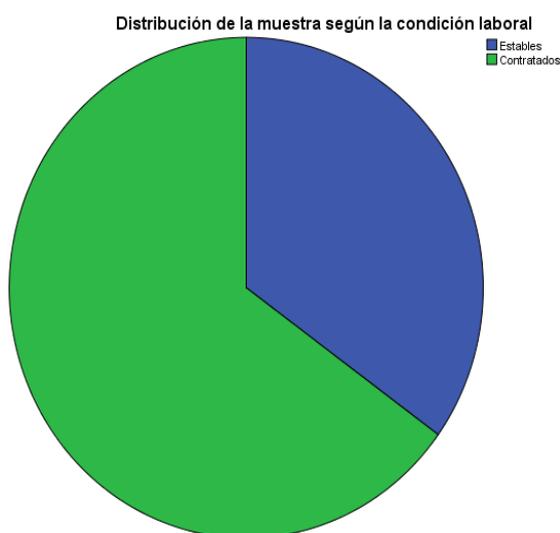


Figura 02: Representación de la muestra según condición laboral

En la tabla 7 y la figura 3 se describen y representa la distribución de la muestra por edades distribuidos en 04 grupos etáreos de 10 años cada uno, reportándose que el 50.6% de la muestra está en el rango de 20 – 29 años de edad; el 31.3% de la muestra está en el rango de 30 – 39 años de edad; el 11.5% de la muestra está en el rango de 40 – 49 años de edad y el 6.6% de la muestra está en el rango de 50 – 60 años de edad.

Tabla 7

Distribución de la muestra según la edad (04 grupos etrarios de 10 años)

| Distribución de la muestra según la edad | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| 20 - 29 años | 123 | 50,6% |
| 30 - 39 años | 76 | 31,3% |
| 40 - 49 años | 28 | 11,5% |
| 50 - 60 años | 16 | 6,6% |
| Total | 243 | 100,0% |



Figura 3: Representación de la muestra según la edad (04 grupos etrarios de 10 años)

En la tabla 8 y la figura 4, se describen y representa la distribución de la muestra por nivel laboral, reportándose que el 9.1% de la muestra es personal profesional; el 39.5% es personal técnico y el 51.4% de la muestra es personal operario.

Tabla 8

Distribución de la muestra según el nivel laboral

| Distribución de la muestra según el nivel laboral | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Profesional | 22 | 9,1% |
| Técnico | 96 | 39,5% |
| Operarios | 125 | 51,4% |
| Total | 243 | 100,0% |

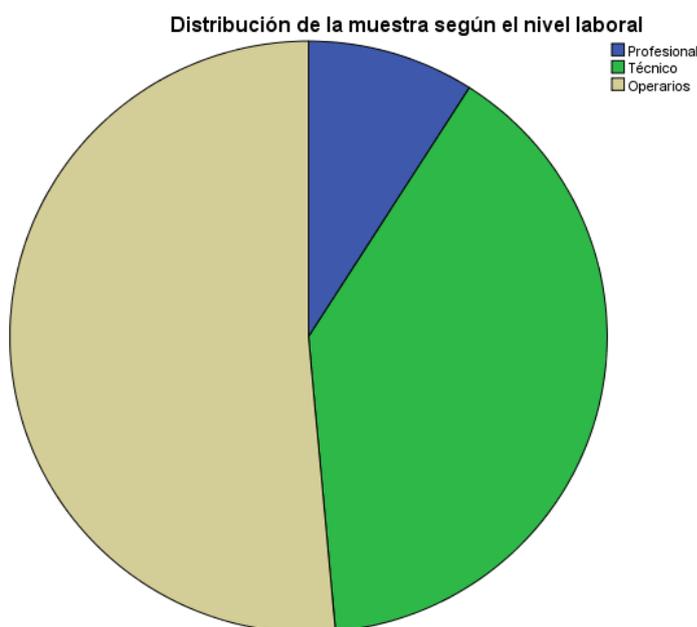


Figura 4: Representación de la muestra según el nivel laboral

En la tabla 9 y la figura 5, se describen y representa la distribución de la muestra por área laboral, reportándose que el 8.6% de la muestra es personal del área administrativa; el 13.6% es personal del área de ventas y cobranzas; el 6.2% de la muestra es personal del área de mantenimiento; el 57.6% de la muestra es personal del área de producción; el 7.4% de la muestra es personal del área de marketing y el 6.6% de la muestra es personal del área de laboratorio.

Tabla 9

Distribución de la muestra según área laboral

| Distribución de la muestra según área laboral | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Administrativa | 21 | 8,6% |
| Ventas y cobranzas | 33 | 13,6% |
| Mantenimiento | 15 | 6,2% |
| Producción | 140 | 57,6% |
| Marketing | 18 | 7,4% |
| Laboratorio | 16 | 6,6% |
| Total | 243 | 100,0% |

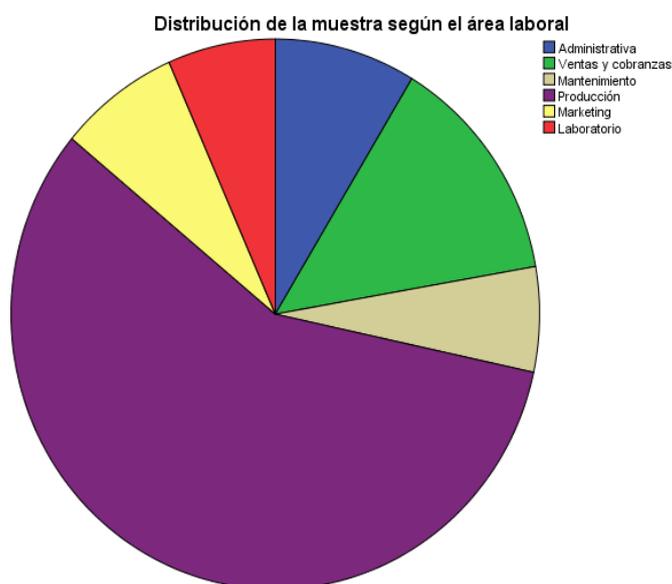


Figura 5: Representación de la muestra según área laboral

En la tabla 10 y la figura 6 se describen y representa la distribución de la muestra por años de servicios distribuidos en 06 grupos de 05 años cada uno, reportándose que el 59.3% de la muestra está en el rango de 1 - 5 años de servicios; el 16.5% de la muestra está en el rango de 6 - 10 años de servicios; el 5.8% de la muestra está en el rango de 11 – 15 años de servicios; el 7.4% de la muestra esta en el rango de 16 – 20 años de servicios; el 4.9% de la muestra está en el rango de 21 - 25 años de servicios y el 6.2% de la muestra el personal está en el rango de 26 – 30 años de servicios.

Tabla 10

Distribución de la muestra según años de servicios (06 grupos de 05 años de servicios)

| Distribución de la muestra según los años de servicios | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| 1 - 5 años | 144 | 59,3% |
| 6 - 10 años | 40 | 16,5% |
| 11 - 15 años | 14 | 5,8% |
| 16 - 20 años | 18 | 7,4% |
| 21 - 25 años | 12 | 4,9% |
| 26 - 30 años | 15 | 6,2% |
| Total | 243 | 100,0 |

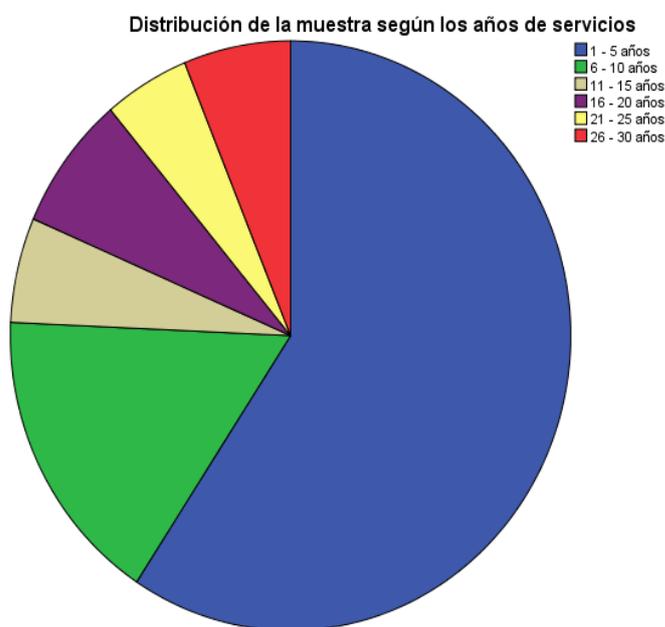


Figura 6: Representación de la muestra según años de servicios (06 grupos de 05 años de servicios)

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnica de obtención de datos:

La técnica a emplear en la presente investigación es la denominada **ENCUESTA**, estudiada por Briones Farro, Erik y Colab., 2003 – 2004.

3.6.2 Instrumentos de obtención de datos:

Escala de Equipos de trabajo

Autor: Luis Alberto Días Hamada

Año: 2014

País: Perú

Composición: Está conformado por 30 ítems redactados en sentido: 17 ítems en sentido positivo y en sentido negativo 13 ítems.

Objetivo: tiene 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.

Dimensiones e indicadores: 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)

Respuestas: está conformado por 06 alternativas de respuestas jerarquizadas del 0 al 5 y son los siguientes: Siempre (5), casi siempre (4), regularmente (3), a veces (2), rara vez (1) y nunca (0).

Calificación: Se suman los puntajes objetivos en cada ítems teniendo en cuenta el sentido de la pregunta: Los ítems que comienzan en sentido positivo siempre tiene un valor 5 y nunca un valor de 0 y los ítems que tienen un sentido negativo siempre tiene valor 0 y nunca valor 5.

La suma total debe dar valores entre cero a 150 puntos.

Niveles: para el establecimiento de niveles se utilizó el criterio estadístico de quintiles (20% / 100%), lo que determina 05 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.

Niveles escala general:

Nivel deficiente (0 – 30)

Nivel Bajo (31 – 60)

Nivel moderado (61 – 90)

Nivel alto (91 – 120)

Nivel óptimo (121 – 150)

Del mismo modo se procede con cada una de las dimensiones, multiplicando el número de ítems por el puntaje total máximo para cada ítems (05) y para obtener el puntaje mínimo se multiplica el total de ítems de la dimensión por cero. Se establecen los niveles por cuartiles y se categorizan a cada uno de los encuestados según su puntaje obtenido.

Niveles de cada dimensión

Motivación (06): puntaje máximo = 30 / puntaje mínimo = 0

1. 0 – 6 Deficiente
2. 7 – 12 Bajo
3. 13 – 18 Moderado (promedio)
4. 19 – 24 Alto
5. 25 – 30 óptimo

Cohesión (09): puntaje máximo = 45 / puntaje mínimo = 0

1. 0 – 9 Deficiente
2. 10 – 18 Bajo
3. 19 – 27 Moderado

- 4. 28 – 36 Alto
- 5. 37 – 45 óptimo

Actitud positiva (04): puntaje máximo = 20 / puntaje mínimo = 0

- 1. 0 – 4 Deficiente
- 2. 05 – 8 Bajo
- 3. 9 – 12 Moderado
- 4. 13 – 16 Alto
- 5. 17 – 20 ótimo

Capacitación (04): puntaje máximo = 20 / puntaje mínimo = 0

- 1. 0 – 4 Deficiente
- 2. 05 – 8 Bajo
- 3. 9 – 12 Moderado
- 4. 13 – 16 Alto
- 5. 17 – 20 ótimo

Equipo (07): puntaje máximo = 35 / puntaje mínimo = 0

- 1. 0 – 7 Deficiente
- 2. 08 – 14 Bajo
- 3. 15 – 21 Moderado
- 4. 22 – 28 Alto
- 5. 29 – 35 óptimo

Confiabilidad y validez de constructo

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 siguiente Tabla 11, 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 11

Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de la escala de trabajo en equipo

| Dimensiones Trabajo de equipo | N° de ítems | Alpha |
|-------------------------------|-------------|-------|
| Motivación | 06 | .8643 |
| Cohesión | 09 | .8712 |
| Actitud positiva | 04 | .8878 |
| Capacitación | 04 | .8774 |
| Equipo | 07 | .8996 |
| Escala Total | 30 | .9032 |

Así mismo, como se puede observar en la siguiente Tabla 12, todos los coeficientes de correlación de Pearson (r) son fuertes y muy significativas ($p < 0.01$). En conclusión, estos valores confirman que la escala de obtención de los datos presentan validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión con el valor del constructo (Escala).

Tabla 12

Análisis de ítems en la escala de obtención de los datos

| Trabajo de equipo | r | nse (p) |
|-------------------|---------|---------|
| Motivación | 0.864** | .000 |
| Cohesión | 0.854** | .000 |
| Actitud positiva | 0.857** | .000 |
| Capacitación | 0.812** | .000 |
| Equipo | 0.849** | .000 |

** Nivel de significancia estadística muy significativo $p = .000$

3.7 Técnicas de análisis de los datos

Para el análisis de los datos se empleará las técnicas estadísticas a través del paquete estadístico SPSS versión 22.0 versión en español. Se utilizará estas técnicas estadísticas en dos etapas:

1ra. Estadística descriptiva:

Con la cual se obtuvo los datos de frecuencia y porcentajes. Medidas de tendencia central (media aritmética) y medida de dispersión (desviación estándar).

2da. Estadística inferencial:

El Alpha de Cronbach para establecer la confiabilidad de las escalas.

La prueba paramétrica de la correlación de Pearson para establecer relaciones entre las variables estudiadas. La finalidad de la correlación de Pearson es comprobar si los resultados de una variable están relacionados con los resultados de la otra variable (Greene & D'Oliveira 2006), teniendo en cuenta los siguientes criterios de aceptación o rechazo de la Ho de acuerdo con Ávila (1998).

| | | |
|--|---------------------------------------|-------------------------|
| $r = 0.00$ | 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 significativa | se rechaza la Ho. |
| $0.81 < r < 1.00$ | Existe correlación muy significativa | se rechaza la Ho. |

La prueba no paramétrica del Chi cuadrado de Pearson (en esta prueba no analiza resultados, Greene & D'Oliveira 2006). Establece asociaciones entre niveles diagnósticos con las variables de control. Se aceptan asociaciones con un nivel de significación estadística: $p < 0.05$ para rechazar la Ho.

La técnica de T de Student: Está técnica ha sido diseñada exclusivamente para establecer comparaciones entre dos condiciones (Greene & D'Oliveira 2006), permite conocer si la media de dos grupos difieren de modo significativo entre sí con un nivel de significación estadística: $p < 0.01$ para rechazar la H_0 : sexo y condición laboral

Para el establecimiento de comparaciones de promedios de las variables estudiadas en función de los grupos etáreos (edades), área laboral, nivel laboral, años de servicios se utilizará la técnica de Análisis de Varianza (ANOVA).

3.8 Procedimiento

- Diseño y elaboración de la ficha de datos socio laboral.
- Búsqueda bibliográfica para el armado del marco teórico.
- Búsqueda automatizada de los reportes de investigaciones internacionales relacionadas a las variables de estudio
- Validación y confiabilidad de los instrumento de obtención de datos.
- Solicitar autorización y establecer coordinaciones para su aplicación.
- Antes de la aplicación informar de los objetivos de la investigación y solicitar en base a ello el consentimiento verbal a los colaboradores para participar en la investigación.
- Calificación y codificación de los datos.
- Generar la base de datos en excel
- Codificar los datos en función del paquete estadístico SPSS.
- Aplicación de las técnicas descriptivas e inferenciales.
- Elaboración de tablas y gráficos.
- Elaboración del reporte final de la investigación.
- Presentación del reporte final de la investigación.

Capítulo IV

Resultados

4.1 Análisis exploratorio de las variables de estudio

Para determinar la relación entre las variables de estudio (así como sus dimensiones, se realizó primero una prueba de bondad de ajuste para precisar si la variable presentaba una distribución normal. En este sentido, en la Tabla 13, se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Como se observa en la Tabla 12, la variable no presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ($p < .05$) para la variable, en consecuencia es pertinente emplear pruebas no paramétricas en los análisis de datos.

Tabla 13

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio

| Variables | K-S | P |
|-------------------|---------|------|
| Trabajo en equipo | 0.228 s | .000 |

S = es significativo ($p < 0.05$)

4.2 Propiedades psicométricas de la escala (objetivo específico 1)

A. Confiabilidad de la escala de trabajo de equipo

En la Tabla 14, 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, porque superan los valores del punto de corte de .70, generalmente aceptado como adecuado para los instrumentos psicológicos. Así como la escala en su totalidad presenta un valor Alpha .990, que es muy fuerte. En conclusión cabe indicar que la escala de trabajo en equipo es muy confiable.

Tabla 14

Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de la escala de trabajo de equipo

| Dimensiones | N° de ítems | Alpha |
|------------------|-------------|-------|
| Motivación | 06 | .952 |
| Cohesión | 09 | .961 |
| Actitud positiva | 04 | .951 |
| Capacitación | 04 | .933 |
| Equipo | 07 | .951 |
| Escala Total | 30 | .990 |

B. Validez de constructo de la escala de trabajo de equipo

Para el análisis de los resultados se utilizó la validez de constructo por el método de análisis de ítems - total. Este método tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo se verifica que el instrumento mida lo que dice medir.

Como se puede observar en la Tabla 15 todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) son fuertes y muy significativas (en un rango de .911 a .961 y $p < .001$).

En conclusión, 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).

Tabla 15

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

| Dimensiones escala trabajo en equipo | Escala trabajo en equipo | |
|--------------------------------------|--------------------------|------|
| | rho | P |
| Motivación | .933** | .000 |
| Cohesión | .941** | .000 |
| Actitud positiva | .946** | .000 |
| Capacitación | .911** | .000 |
| Equipo | .961** | .000 |

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

4.3 Descripción de los niveles en la escala de trabajo de equipo.

A. Escala general de trabajo de equipo

En la tabla 16 y la figura 7, el 2.9% de la muestra está en el nivel deficiente; el 49% presenta un nivel bajo; el 35.4% de la muestra presenta un nivel moderado; el 6.2% de la muestra presenta un nivel alto; el 6.6% de la muestra presenta un nivel óptimo. Resumiendo, el 51.9% de la muestra tiene un nivel inferior al promedio. El 35.4% presenta un nivel moderado y el 12.8% presenta un nivel superior al promedio en trabajo de equipo.

Tabla 16

Distribución por niveles en trabajo de equipo (escala general)

| Niveles en la escala de trabajo en equipo | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|----------------------|
| 0 - 30 Deficiente | 7 | 2,9 | 51.9% |
| 31 - 60 Bajo | 119 | 49,0 | |
| 61 - 90 Moderado | 86 | 35,4 | 35.4% |
| 91 - 120 Alto | 15 | 6,2 | |
| 121 - 150 Optimo | 16 | 6,6 | 12.8% |
| Total | 243 | 100,0 | 100.0% |

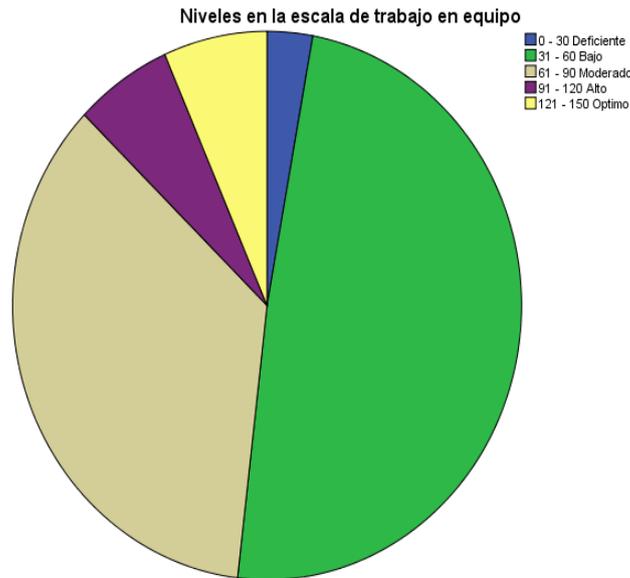


Figura 7: Representación de los niveles en trabajo de equipo (escala general)

B. Dimensiones de Trabajo de equipo

En la tabla 17 y la figura 8 se describen y representa la distribución de la muestra en frecuencia y porcentajes, en la dimensión motivación, donde el 2.9% de la muestra está en el nivel deficiente; el 49% presenta un nivel bajo; el 35.4% de la muestra presenta un nivel moderado; el 5.8% de la muestra presenta un nivel alto; el 7% de la muestra presenta un nivel óptimo. Resumiendo, el 51.9% de la muestra tiene un nivel inferior al promedio. El 35.4% presenta un nivel moderado y el 12.8% presenta un nivel superior al promedio en la dimensión motivación.

Tabla 17

Distribución en la dimensión motivación

| Niveles dimensión motivación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|------------|------------|----------------------|
| 0 - 6 Deficiente | 7 | 2,9 | 51.9% |
| 7 - 12 Bajo | 119 | 49,0 | |
| 13 - 18 Moderado | 86 | 35,4 | 35.4% |
| 19 - 24 Alto | 14 | 5,8 | |
| 25 - 30 Optimo | 17 | 7,0 | 12.8% |
| Total | 243 | 100,0 | 100.0% |

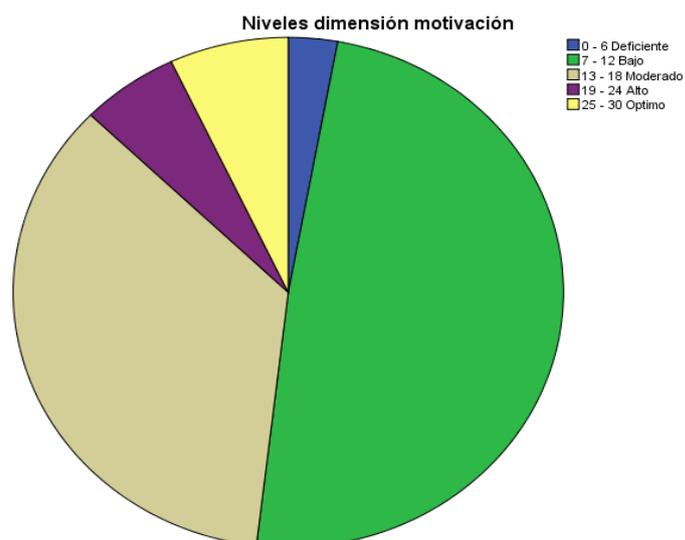


Figura 8: Representación en la dimensión motivación

En la tabla 18 y la figura 9, se describen y representa la distribución de la muestra en frecuencia y porcentajes, en la dimensión cohesión, donde el 2.9% de la muestra está en el nivel deficiente; el 49.8% presenta un nivel bajo; el 35.8% de la muestra presenta un nivel moderado; el 6.2% de la muestra presenta un nivel alto; el 5.3% de la muestra presenta un nivel óptimo. Resumiendo, el 52.7% de la muestra tiene un nivel inferior al promedio. El 35.8% presenta un nivel moderado y el 11.5% presenta un nivel superior al promedio en la dimensión cohesión.

Tabla 18

Distribución en la dimensión cohesión

| Niveles dimensión cohesión | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|----------------------|
| 0 - 9 Deficiente | 7 | 2,9 | 52.7% |
| 10 - 18 Bajo | 121 | 49,8 | |
| 19 - 27 Moderado | 87 | 35,8 | 35.8% |
| 28 - 36 Alto | 15 | 6,2 | |
| 37 - 45 Optimo | 13 | 5,3 | 11.5% |
| Total | 243 | 100,0 | 100.0% |

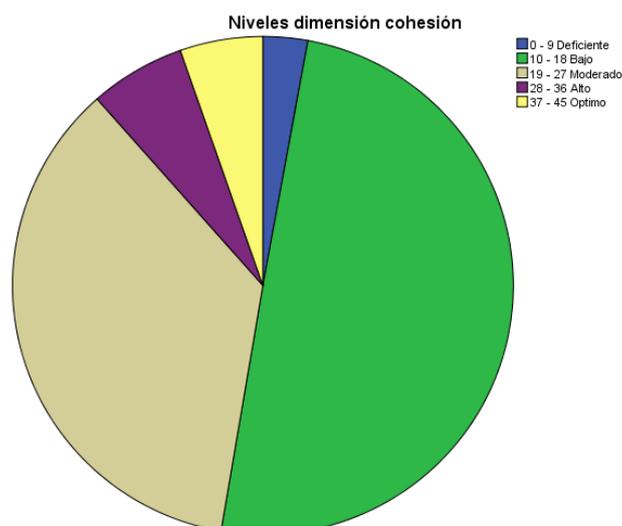


Figura 9: Representación en la dimensión cohesión

En la tabla 19 y la figura 10, se describen y representa la distribución de la muestra en la dimensión actitud positiva, donde el 30.9% de la muestra está en el nivel deficiente; el 21% presenta un nivel bajo; el 34.2% de la muestra presenta un nivel moderado; el 10.3% de la muestra presenta un nivel alto; el 3.7% de la muestra presenta un nivel óptimo. Resumiendo, el 51.9% de la muestra tiene un nivel inferior al promedio. El 34.2% presenta un nivel moderado y el 14% presenta un nivel superior al promedio en la dimensión actitud positiva.

Tabla 19

Distribución en la dimensión actitud positiva

| Niveles dimensión actitud positiva | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| 0 - 4 Deficiente | 75 | 30,9 | 51.9% |
| 5 - 8 Bajo | 51 | 21,0 | |
| 9 - 12 Moderado | 83 | 34,2 | 34.2% |
| 13 - 16 Alto | 25 | 10,3 | |
| 17 - 20 Optimo | 9 | 3,7 | 14% |
| Total | 243 | 100,0 | 100.0% |

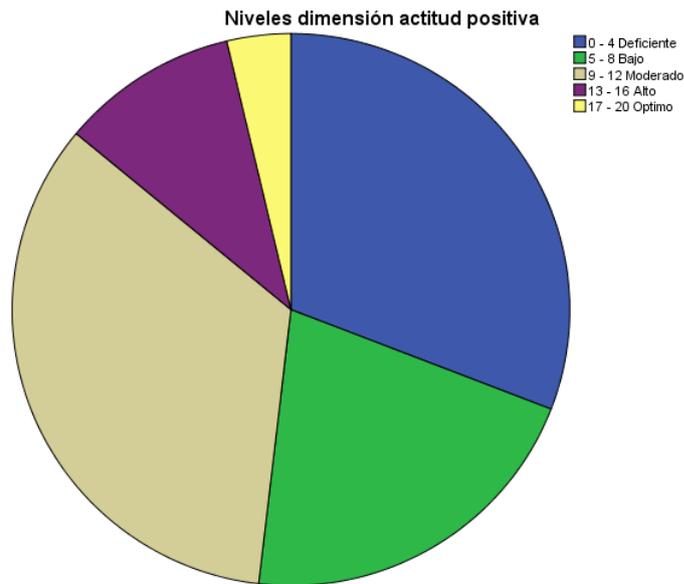


Figura 10: Representación en la dimensión actitud positiva

En la tabla 20 y la figura 11, se describen y representa la distribución de la muestra en la dimensión capacitación, reportándose que 14.4% de la muestra está en el nivel deficiente; el 39.5% presenta un nivel bajo; el 33.7% de la muestra presenta un nivel moderado; el 7.4% de la muestra presenta un nivel alto; el 4.9% de la muestra presenta un nivel óptimo. Resumiendo, el 53.9% de la muestra tiene un nivel inferior al promedio. El 33.7% presenta un nivel moderado y el 12.3% presenta un nivel superior al promedio en la dimensión capacitación.

Tabla 20

Distribución en la dimensión capacitación

| Niveles dimensión capacitación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|----------------------|
| 0 - 4 Deficiente | 35 | 14,4 | 53.9% |
| 5 - 8 Bajo | 96 | 39,5 | |
| 9 - 12 Moderado | 82 | 33,7 | 33.7% |
| 13 - 16 Alto | 18 | 7,4 | |
| 17 - 20 Optimo | 12 | 4,9 | 12.3% |
| Total | 243 | 100,0 | 100.0% |

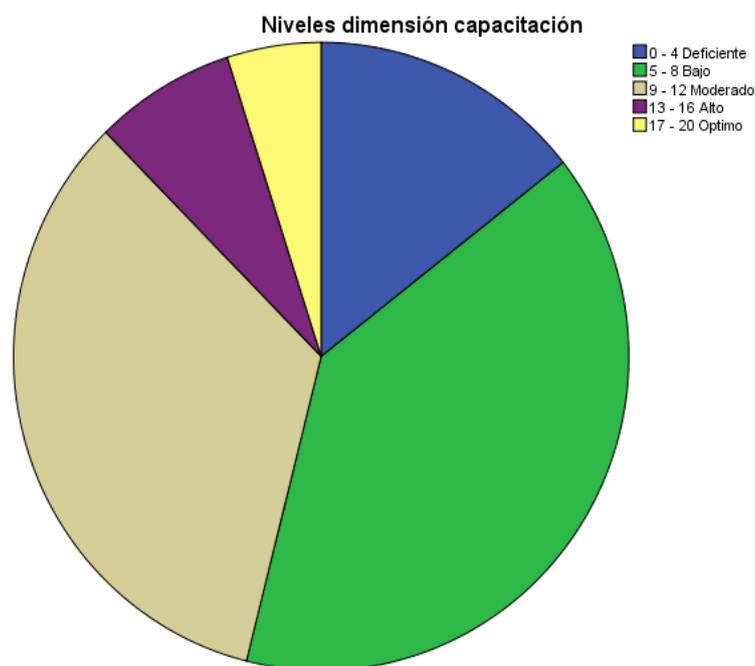


Figura 11: Representación en la dimensión capacitación

En la tabla 21 y la figura 12, se describen y representa la distribución de la muestra en la dimensión equipo, reportándose que 31.3% de la muestra está en el nivel deficiente; el 21.8% presenta un nivel bajo; el 38.3% de la muestra presenta un nivel moderado; el 8.6% de la muestra presenta un nivel alto. Resumiendo, el 53.1% de la muestra tiene un nivel inferior al promedio. El 38.3% presenta un nivel moderado y el 8.6% presenta un nivel superior al promedio en la dimensión equipo.

Tabla 21

Distribución en la dimensión equipo

| Niveles dimensión equipo | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|----------------------|
| 0 - 7 Deficiente | 76 | 31,3 | 53.1% |
| 8 - 14 Bajo | 53 | 21,8 | |
| 15 - 21 Moderado | 93 | 38,3 | 38.3% |
| 22 - 28 Alto | 21 | 8,6 | 8.6% |
| Total | 243 | 100,0 | 100.0% |

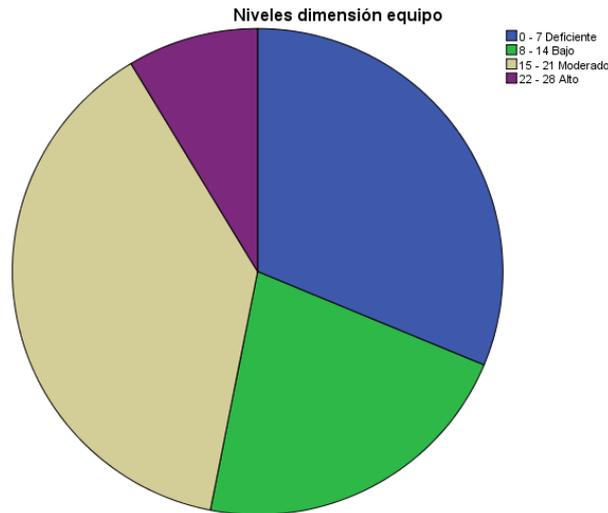


Figura 12: Representación de los niveles en la dimensión equipo

En la tabla 22 y sus figuras 13 – 14, se resumen y representan en forma de barras y lineal los porcentaje la distribución de la muestra por niveles en cada una de sus dimensiones. Tal como se reporta en la tabla la dimensión que presenta mayores porcentajes en el nivel deficiente y bajo es la dimensión de capacitación con un 53.9%, le sigue la dimensión equipo con un 53.1%, luego la dimensión cohesión con un 52.7%, luego la dimensión de actitud positiva y la dimensión motivación con un 51.9%. En el nivel moderado o promedio todas las dimensiones están en un rango de 33.75 a un 38.3%. Respecto al nivel alto y óptimo la dimensión actitud positiva presenta el mayor porcentaje con un 14%, le sigue la dimensión motivación con un 12.8%; la dimensión capacitación con un 12.3%, la dimensión cohesión con un 11.5% y por último la dimensión equipo con un 8.6%.

Tabla 22

Resumen porcentual de los niveles en las dimensiones.

| Niveles | Motivación | Cohesión | Actitud positiva | Capacitación | Equipo |
|------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|
| Deficiente | 2,9% | 2,9% | 30,9% | 14,4% | 31,3% |
| Bajo | 49,0% | 49,8% | 21,0% | 39,5% | 21,8% |
| Moderado | 35,4% | 35,8% | 34,2% | 33,7% | 38,3% |
| Alto | 5,8% | 6,2% | 10,3% | 7,4% | 8,6% |
| Optimo | 7,0% | 5,3% | 3,7% | 4,9% | 0,0% |

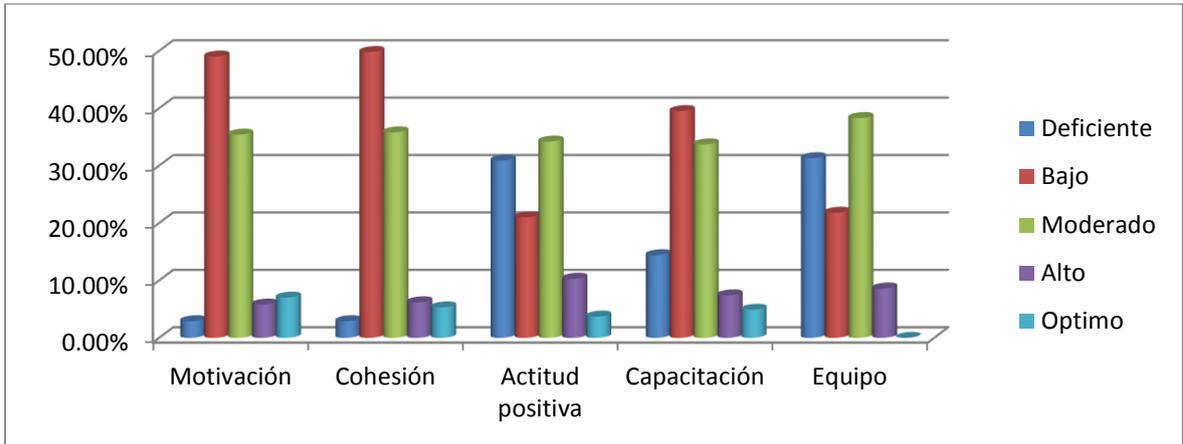


Figura 13: Representación en barras de los niveles en las dimensiones.

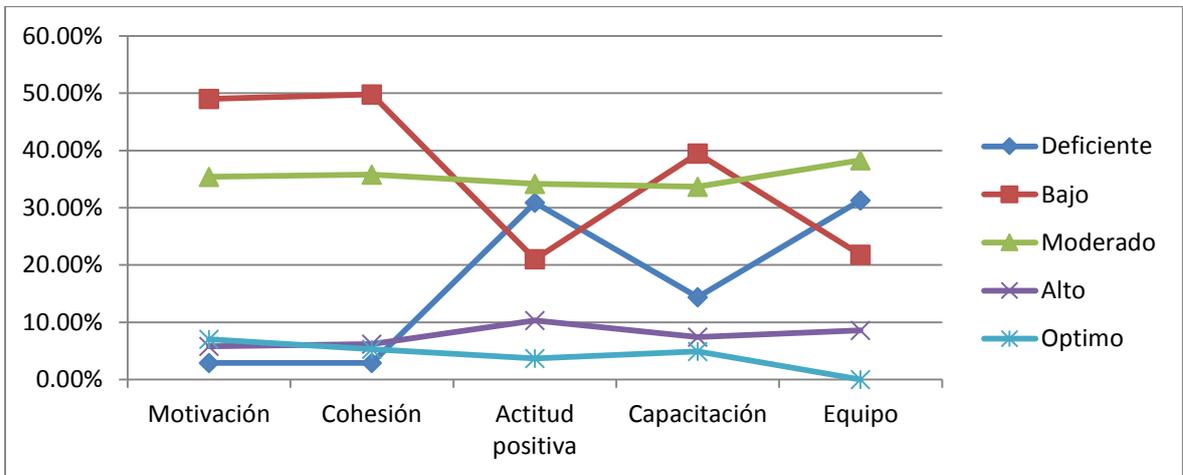


Figura 14: Representación lineal de los niveles en las dimensiones.

En la tabla 23 y sus figuras 15 – 16, se resumen en porcentaje la distribución de la muestra en 03 niveles globales en cada una de sus dimensiones: inferior, promedio y superior. En el nivel inferior las dimensiones están en un rango de 51.9% al 53.9%; en el nivel promedio las dimensiones están en un rango de 33.7% al 38.3% y en el nivel superior las dimensiones están en un rango de 8.6% al 14%.

Tabla 23

Resumen de dimensiones en porcentajes acumulados en tres niveles

| | Motivación | Cohesión | Actitud positiva | Capacitación | Equipo |
|----------|------------|----------|------------------|--------------|--------|
| Inferior | 51.9% | 52.7% | 51.9% | 53.9% | 53.1% |
| Promedio | 35.4% | 35.8% | 34.2% | 33.7% | 38.3% |
| Superior | 12.8% | 11.5% | 14% | 12.3% | 8.6% |

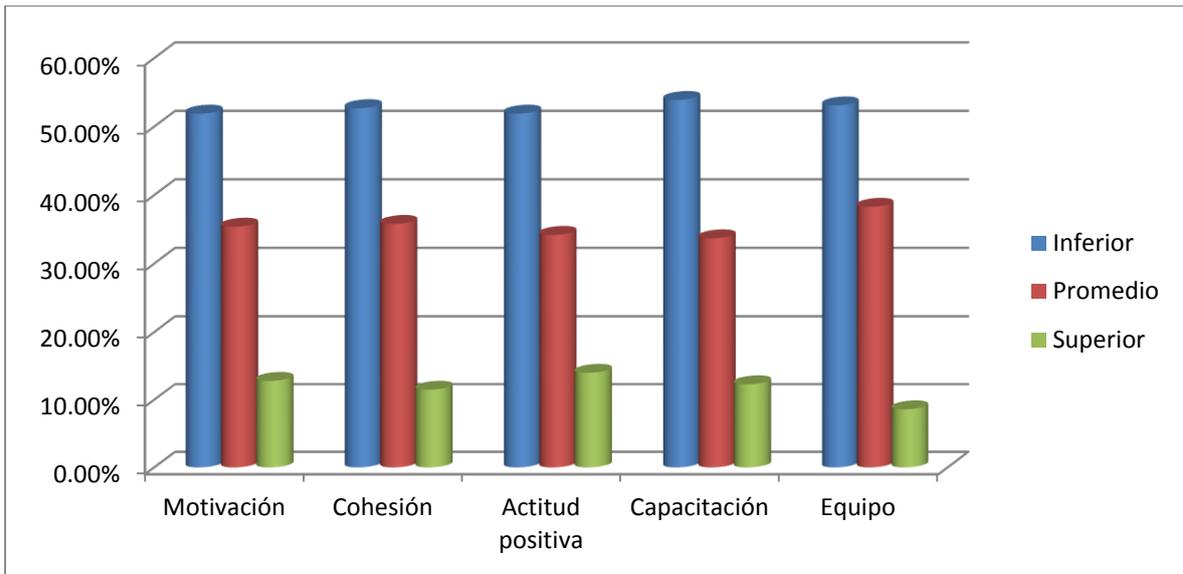


Figura 15: Representación en barras de las dimensiones en tres niveles

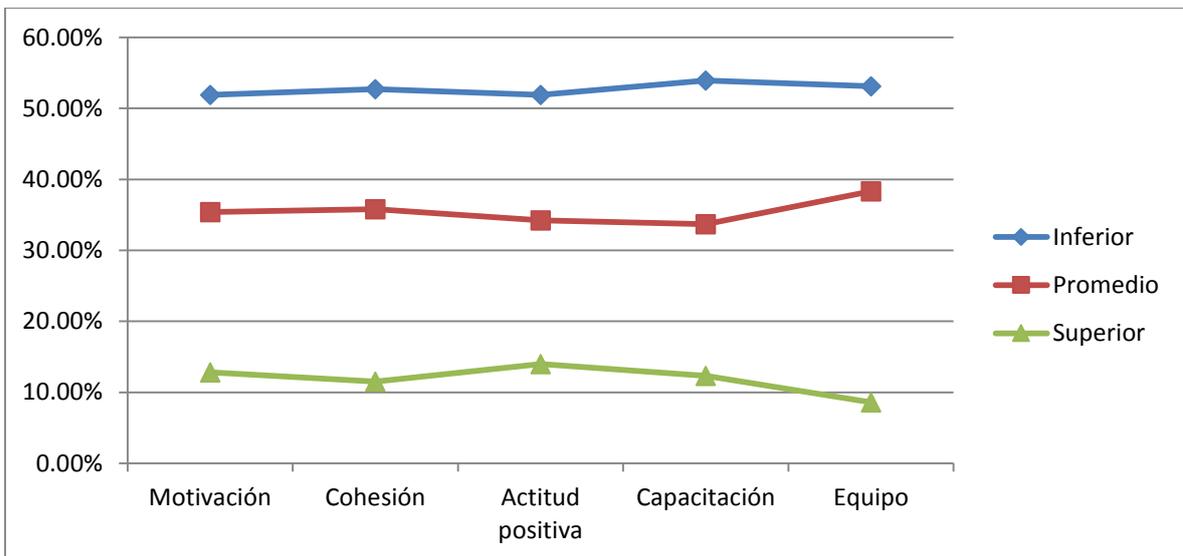


Figura 16: Representación lineal de las dimensiones en tres niveles

4.4 Análisis inferencial

A. Relación entre las dimensiones de trabajo de equipo (escala general)

Como se puede apreciar en la Tabla 24, el coeficiente de correlación Spearman indica que las 05 dimensiones de trabajo en equipo se relacionan muy significativamente con valores altos de correlación positiva (Ávila 1998) y sus valores rho están en un rango de .828 a .935

Tabla 24

Relaciones entre las dimensiones de trabajo de equipo con una muestra de 243

| Correlación Rho de Spearman | | dimensión | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|------------------|------------------------|------------------|
| | | dimensión motivación | dimensión cohesión | actitud positiva | dimensión capacitación | dimensión equipo |
| dimensión | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,935** | ,876** | ,820** | ,888** |
| motivación | Sig. (bilateral) | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| dimensión | Coefficiente de correlación | ,935** | 1,000 | ,866** | ,837** | ,901** |
| cohesión | Sig. (bilateral) | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| dimensión | Coefficiente de correlación | ,876** | ,866** | 1,000 | ,871** | ,929** |
| actitud positiva | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| dimensión | Coefficiente de correlación | ,820** | ,837** | ,871** | 1,000 | ,883** |
| capacitación | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| dimensión | Coefficiente de correlación | ,888** | ,901** | ,929** | ,883** | 1,000 |
| equipo | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . |

** . La correlación es significativa en el nivel ,001 (2 colas).

B. Asociación

En la tabla 25 se reporta que existe asociación estadística muy significativa entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función del sexo ($X^2 = 30.247^{**}$; $p = .000$). La figura 17 representan los valores reportados en la tabla cruzada de la tabla 25.

Tabla 25

Distribución de la muestra según el sexo y Niveles en la escala de trabajo en equipo

| Distribución de la muestra según el sexo | Niveles en la escala de trabajo en equipo | | | | | Total |
|--|---|---------|----------|----------|-----------|-------|
| | 0 - 30 | 31 - 60 | 61 - 90 | 91 - 120 | 121 - 150 | |
| Tabla cruzada | Deficiente | Bajo | Moderado | Alto | Optimo | |
| Masculino | 3 | 34 | 55 | 9 | 11 | 112 |
| Femenino | 4 | 85 | 31 | 6 | 5 | 131 |
| Total | 7 | 119 | 86 | 15 | 16 | 243 |

| Pruebas de chi-cuadrado | Valor | Gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|--------------------------------|---------------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 30,247 | 4 | ,000 |
| Razón de verosimilitud | 30,935 | 4 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 19,238 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 243 | | |

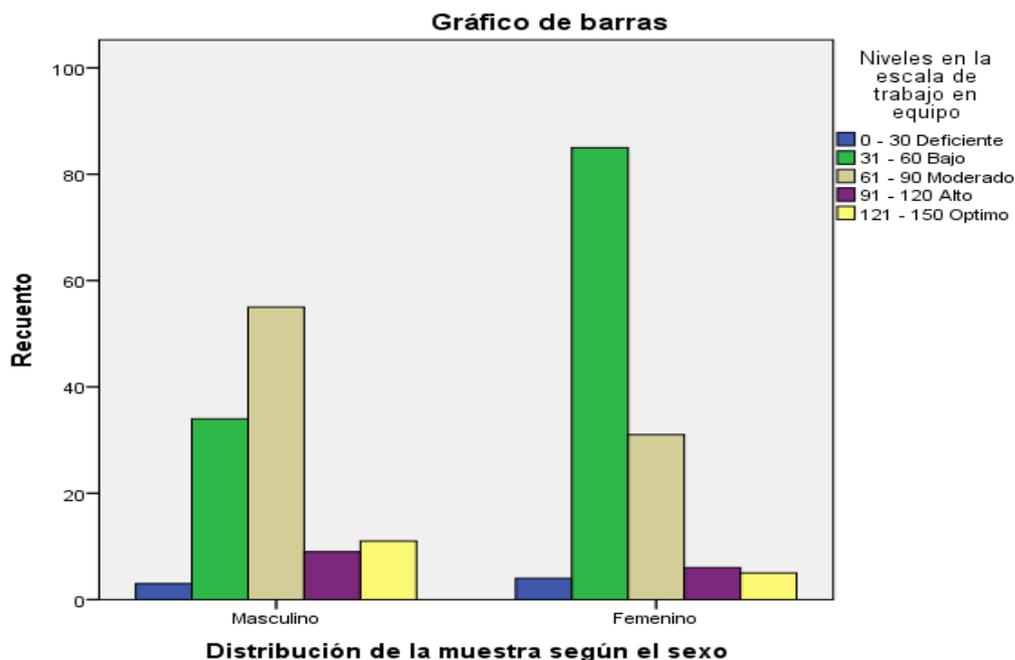


Figura 17: Representación por Niveles en la escala de trabajo en equipo según el sexo.

En la tabla 26 se reporta que no existe asociación entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función de la condición laboral. La figura 18 representan los valores reportados en la tabla cruzada de la tabla 26.

Tabla 26

Distribución de la muestra según la condición laboral y por Niveles en la escala de trabajo en equipo.

| Distribución de la muestra según la condición laboral | Niveles en la escala de trabajo en equipo | | | | | Total |
|---|---|---------|----------|---------------------------|-----------|-------|
| | 0 - 30 | 31 - 60 | 61 - 90 | 91 - 120 | 121 - 150 | |
| Tabla cruzada | Deficiente | Bajo | Moderado | Alto | Optimo | |
| Estables | 2 | 36 | 31 | 9 | 7 | 85 |
| Contratados | 5 | 83 | 55 | 6 | 9 | 158 |
| Total | 7 | 119 | 86 | 15 | 16 | 243 |
| Pruebas de chi-cuadrado | Valor | | gl | Sig. asintótica (2 caras) | | |
| Chi-cuadrado de Pearson | 6,009 ^a | | 4 | ,199 | | |
| Razón de verosimilitud | 5,777 | | 4 | ,216 | | |
| Asociación lineal por lineal | 3,832 | | 1 | ,050 | | |
| N de casos válidos | 243 | | | | | |

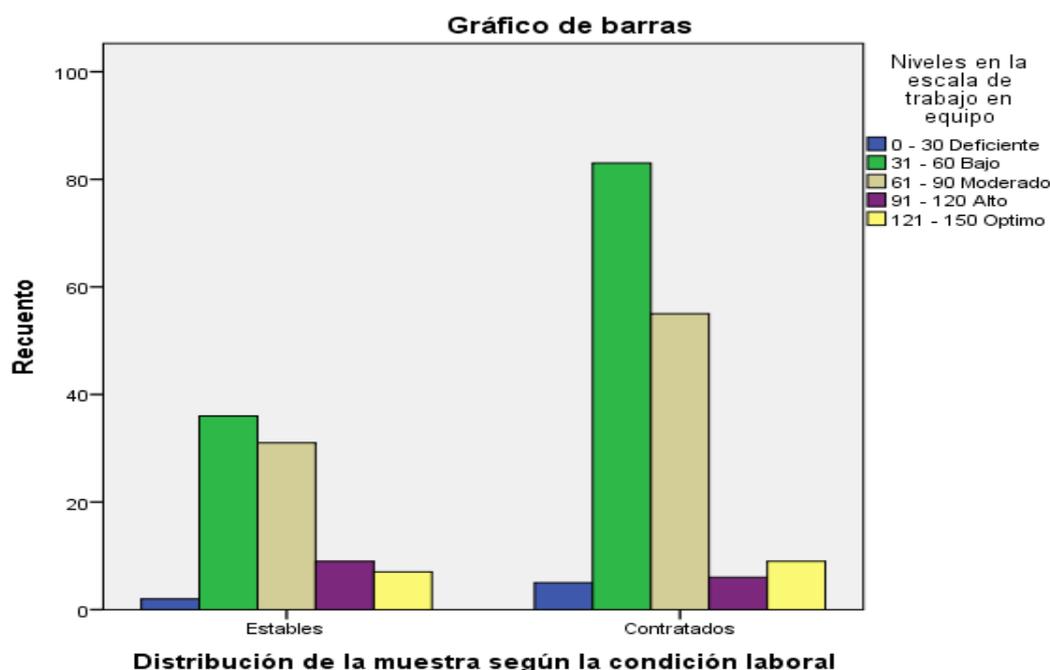


Figura 18: Representación por Niveles en la escala de trabajo en equipo según la condición laboral.

En la tabla 27 se reporta que existe asociación estadística muy significativa entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función de los grupos etareos ($X^2 = 37,023^{**}$; $p = .000$). La figura 19 representan los valores reportados en la tabla cruzada de la tabla 27.

Tabla 27

Distribución de la muestra según la edad y los Niveles en la escala de trabajo en equipo

| Distribución de la muestra según la edad | Niveles en la escala de trabajo en equipo | | | | | Total |
|--|---|--------------|------------------|---------------------------|------------------|-------|
| | 0 – 30 Deficiente | 31 – 60 Bajo | 61 – 90 Moderado | 91 – 120 Alto | 121 – 150 Optimo | |
| 20 – 29 años | 5 | 72 | 31 | 9 | 6 | 123 |
| 30 – 39 años | 1 | 36 | 34 | 2 | 3 | 76 |
| 40 – 49 años | 1 | 6 | 17 | 1 | 3 | 28 |
| 50 – 60 años | 0 | 5 | 4 | 3 | 4 | 16 |
| Total | 7 | 119 | 86 | 15 | 16 | 243 |
| Pruebas de chi-cuadrado | Valor | | gl | Sig. Asintótica (2 caras) | | |
| Chi-cuadrado de Pearson | 37,023^a | | 12 | ,000 | | |
| Razón de verosimilitud | 33,798 | | 12 | ,001 | | |
| Asociación lineal por lineal | 15,388 | | 1 | ,000 | | |
| N de casos válidos | 243 | | | | | |

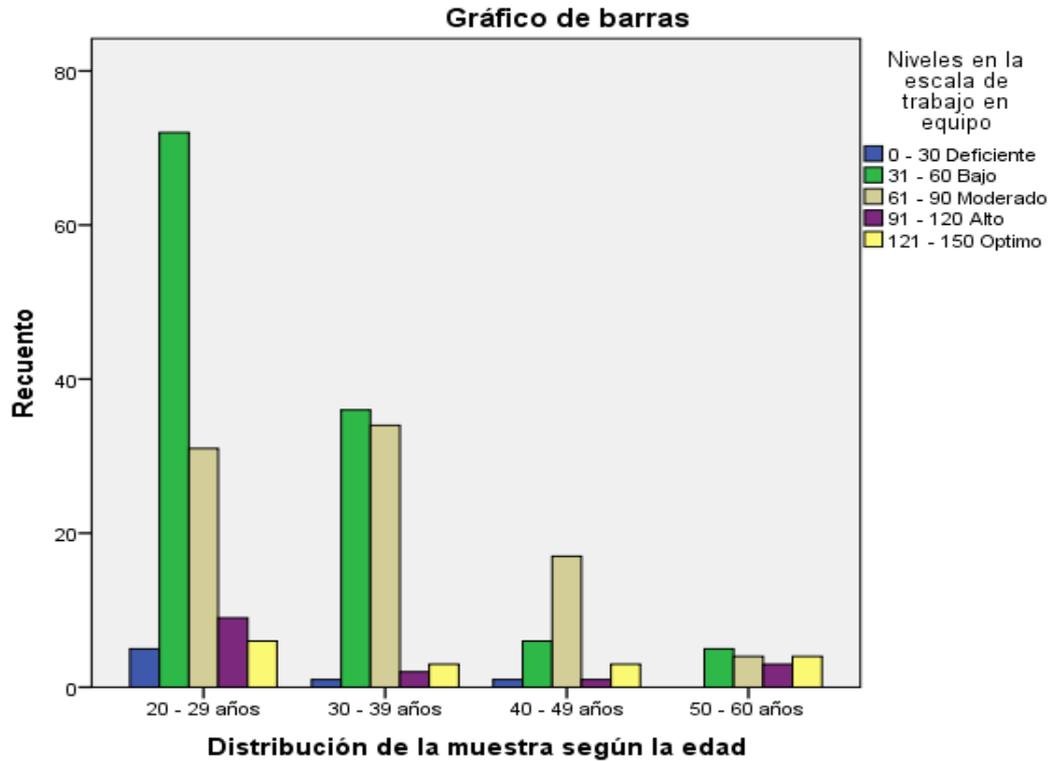


Figura 19: Representación por Niveles en la escala de trabajo en equipo según la edad

En la tabla 28 se reporta que existe asociación estadística muy significativa entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función del nivel laboral ($X^2 = 432,686^{**}$; $p = .000$). La figura 20 representan los valores reportados en la tabla cruzada de la tabla 28.

Tabla 28

Distribución de la muestra por el nivel laboral y Niveles en la escala de trabajo en equipo

| Distribución de la muestra según el nivel laboral Tablas cruzadas | Niveles en la escala de trabajo en equipo | | | | | Total |
|--|---|-----------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------|
| | 0 - 30 Deficiente | 31 - 60 Bajo | 61 - 90 Moderado | 91 - 120 Alto | 121 - 150 Optimo | |
| Profesional | 0 | 0 | 0 | 6 | 16 | 22 |
| Técnico | 0 | 1 | 86 | 9 | 0 | 96 |
| Operarios | 7 | 118 | 0 | 0 | 0 | 125 |
| Total | 7 | 119 | 86 | 15 | 16 | 243 |
| Pruebas de chi-cuadrado | Valor | | gl | Sig. asintótica (2 caras) | | |
| Chi-cuadrado de Pearson | 432,686 | | 8 | ,000 | | |
| Razón de verosimilitud | 418,449 | | 8 | ,000 | | |
| Asociación lineal por lineal | 213,561 | | 1 | ,000 | | |
| N de casos válidos | 243 | | | | | |

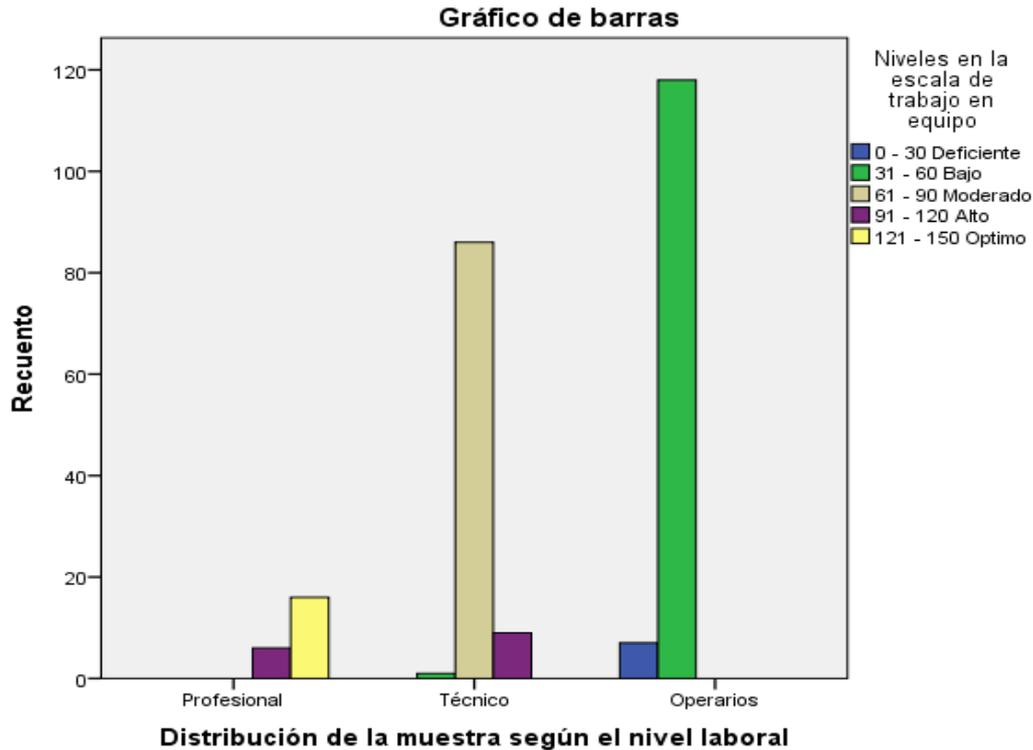


Figura 20: Representación por Niveles en la escala de trabajo en equipo por nivel laboral

En la tabla 29 se reporta que existe asociación estadística muy significativa entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función del área laboral ($X^2 = 161.035^{**}$; $p = .000$). La figura 21 representan los valores reportados en la tabla cruzada de la tabla 29.

Tabla 29

Distribución de la muestra por área laboral y Niveles en la escala de trabajo en equipo

| Distribución de la muestra según el área laboral | Niveles en la escala de trabajo en equipo | | | | | Total |
|--|---|--------------|------------------|---------------------------|------------------|-------|
| | 0 - 30 Deficiente | 31 - 60 Bajo | 61 - 90 Moderado | 91 - 120 Alto | 121 - 150 Optimo | |
| Tabla cruzada | | | | | | |
| Administrativa | 0 | 0 | 8 | 9 | 4 | 21 |
| Ventas y cobranzas | 1 | 15 | 16 | 1 | 0 | 33 |
| Mantenimiento | 0 | 1 | 13 | 0 | 1 | 15 |
| Producción | 6 | 101 | 28 | 1 | 4 | 140 |
| Marketing | 0 | 2 | 12 | 0 | 4 | 18 |
| Laboratorio | 0 | 0 | 9 | 4 | 3 | 16 |
| Total | 7 | 119 | 86 | 15 | 16 | 243 |
| Pruebas de chi-cuadrado | Valor | | gl | Sig. asintótica (2 caras) | | |
| Chi-cuadrado de Pearson | 161,035 | | 20 | ,000 | | |
| Razón de verosimilitud | 155,271 | | 20 | ,000 | | |
| Asociación lineal por lineal | 2,411 | | 1 | ,120 | | |
| N de casos válidos | 243 | | | | | |

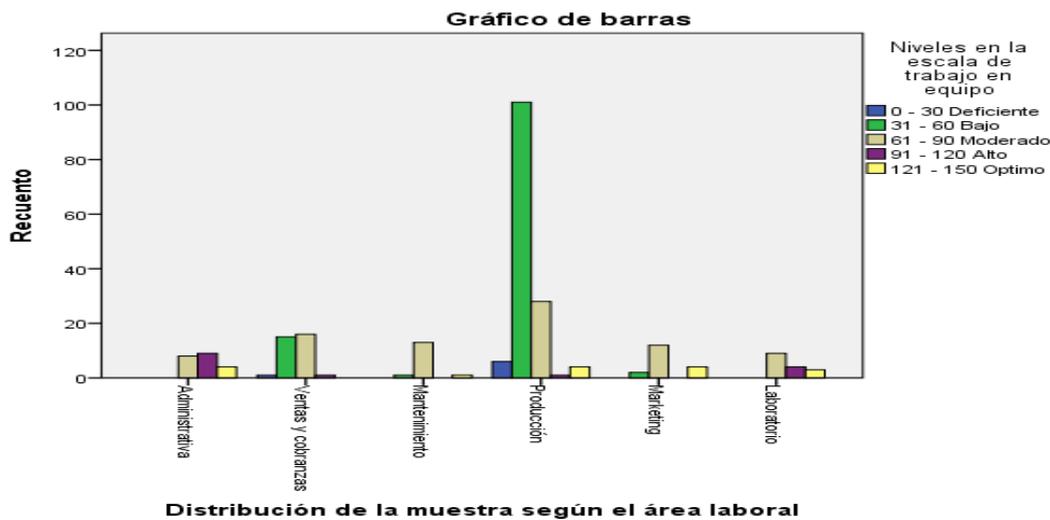


Figura 21: Representación por Niveles en la escala de trabajo en equipo por área laboral

En la tabla 30 se reporta que existe asociación estadística muy significativa entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función de los años de servicio ($X^2 = 46.526^{**}$; $p = .000$). La figura 22 representan los valores reportados en la tabla cruzada de la tabla 30.

Tabla 30

Distribución de la muestra por años de servicios y Niveles escala de trabajo en equipo.

| Distribución de la muestra según los años de servicios Tabla cruzada | Niveles en la escala de trabajo en equipo | | | | | Total |
|---|---|-----------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------|
| | 0 - 30 Deficiente | 31 - 60 Bajo | 61 - 90 Moderado | 91 - 120 Alto | 121 - 150 Optimo | |
| 1 - 5 años | 4 | 75 | 52 | 4 | 9 | 144 |
| 6 - 10 años | 1 | 23 | 12 | 4 | 0 | 40 |
| 11 - 15 años | 0 | 4 | 5 | 2 | 3 | 14 |
| 16 - 20 años | 0 | 10 | 7 | 1 | 0 | 18 |
| 21 - 25 años | 2 | 1 | 7 | 0 | 2 | 12 |
| 26 - 30 años | 0 | 6 | 3 | 4 | 2 | 15 |
| Total | 7 | 119 | 86 | 15 | 16 | 243 |
| Pruebas de chi-cuadrado | Valor | | gl | Sig. asintótica (2 caras) | | |
| Chi-cuadrado de Pearson | 46,526^a | | 20 | ,001 | | |
| Razón de verosimilitud | 43,430 | | 20 | ,002 | | |
| Asociación lineal por lineal | 5,948 | | 1 | ,015 | | |
| N de casos válidos | 243 | | | | | |

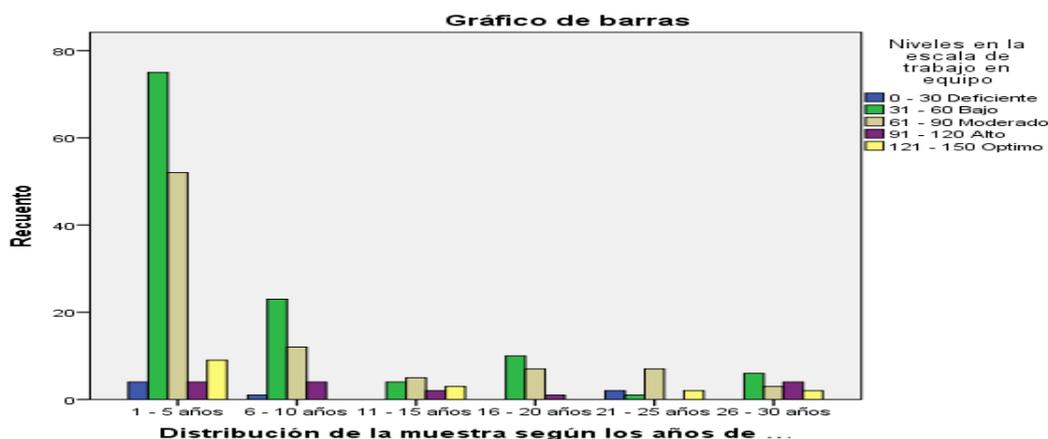


Figura 22: Representación Niveles en la escala de trabajo en equipo según años de servicio

4.4.1 Diferencia de medias: U de Mann Whitney

A. Según sexo: En el Análisis comparativo del trabajo de equipo, según sexo, reportado en la Tabla 31 permite apreciar que existen diferencias significativas en trabajo de equipo y en todas las dimensiones al comparar los varones que presentan mayores promedios que las mujeres. Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias en trabajo de equipo según el sexo).

Tabla 31

Comparación de medias en trabajo de equipo y sus dimensiones según sexo (n = 243)

| | Distribución por sexo | N | Rango promedio | Suma de rangos | U de Mann Whitney | W de Wilcoxon | Z | Sig. Asintótica bilateral |
|--------------|-----------------------|-----|----------------|----------------|-------------------|---------------|---------------|---------------------------|
| escala | Masculino | 112 | 147,67 | 16539,00 | | | | |
| trabajo | Femenino | 131 | 100,05 | 13107,00 | 4461,000 | 13107,000 | -5,270 | 0.000 |
| equipo | Masculino | 112 | 144,89 | 16228,00 | | | | |
| dimensión | Femenino | 131 | 102,43 | 13418,00 | 4772,000 | 13418,000 | -4,733 | 0.000 |
| motivación | Masculino | 112 | 145,53 | 16299,50 | | | | |
| Puntaje | Femenino | 131 | 101,88 | 13346,50 | 4700,500 | 13346,500 | -4,851 | 0.000 |
| dimensión | Masculino | 112 | 147,45 | 16514,00 | | | | |
| cohesión | Femenino | 131 | 100,24 | 13132,00 | 4486,000 | 13132,000 | -5,291 | 0.000 |
| actitud | Masculino | 112 | 147,04 | 16469,00 | | | | |
| positiva | Femenino | 131 | 100,59 | 13177,00 | 4531,000 | 13177,000 | -5,168 | 0.000 |
| dimensión | Masculino | 112 | 146,30 | 16385,50 | | | | |
| capacitación | Femenino | 131 | 101,23 | 13260,50 | 4614,500 | 13260,500 | -5,010 | 0.000 |
| equipo | Masculino | 112 | 147,67 | 16539,00 | | | | |
| | Femenino | 131 | 100,05 | 13107,00 | 4461,000 | 13107,000 | -5,270 | 0.000 |

*Diferencias significativas $p < 0.05$; Decisión estadística: Se rechaza la H_0 (no hay diferencias según sexo).

B. Según condición laboral

Análisis comparativo del trabajo de equipo, según condición laboral, reportado en la Tabla 32 permite apreciar que existen diferencias significativas en trabajo de equipo y en casi todas las dimensiones al comparar los estables con los contratados. Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias en trabajo de equipo según condición laboral). Se concluye que existen diferencias según condición laboral donde los estables presentan un mayor promedio que los contratados. Con excepción de la dimensión motivación.

Tabla 32

Comparación de medias en trabajo de equipo y sus dimensiones por condición laboral.

| | Distribución de la muestra según la condición laboral | N | Rango promedio | Suma de rangos | U de | W de | Z | Sig. |
|-----------------------------|---|-----|----------------|----------------|--------------|-----------|---------------|----------------------|
| | | | | | Mann Whitney | Wilcoxon | | Asintótica bilateral |
| escala de trabajo en equipo | Estables | 85 | 136,44 | 11597,50 | | | | |
| | Contratados | 158 | 114,23 | 18048,50 | 5487,500 | 18048,500 | -2,352 | ,019 |
| | Total | 243 | | | | | | |
| dimensión motivación | Estables | 85 | 133,84 | 11376,00 | | | | |
| | Contratados | 158 | 115,63 | 18270,00 | 5709,000 | 18270,000 | -1,941 | ,052 |
| | Total | 243 | | | | | | |
| dimensión cohesión | Estables | 85 | 134,40 | 11424,00 | | | | |
| | Contratados | 158 | 115,33 | 18222,00 | 5661,000 | 18222,000 | -2,028 | ,043 |
| | Total | 243 | | | | | | |
| dimensión actitud positiva | Estables | 85 | 134,95 | 11471,00 | | | | |
| | Contratados | 158 | 115,03 | 18175,00 | 5614,000 | 18175,000 | -2,136 | ,033 |
| | Total | 243 | | | | | | |
| dimensión capacitación | Estables | 85 | 137,29 | 11669,50 | | | | |
| | Contratados | 158 | 113,78 | 17976,50 | 5415,500 | 17976,500 | -2,502 | 012 |
| | Total | 243 | | | | | | |
| dimensión equipo | Estables | 85 | 135,46 | 11514,00 | | | | |
| | Contratados | 158 | 114,76 | 18132,00 | 5571,000 | 18132,000 | -2,201 | ,028 |
| | Total | 243 | | | | | | |

C. Comparaciones de trabajo en equipo en función de la edad, nivel laboral, área laboral y años de servicios: W de Wilcoxon

En la Tabla 33 permite apreciar que existen diferencias significativas en trabajo de equipo al compararlos con edad, nivel laboral, área laboral y años de servicios. Por lo tanto, se rechaza la Ho (no existen diferencias en trabajo de equipo según edad, nivel laboral, área laboral y años de servicios).

Tabla 33

Comparación de medias en trabajo de equipo según edad, nivel laboral, área laboral y años de servicios.

| | | N | Rango promedio | Suma de rangos | Z | Sig. asintótica (bilateral) |
|--|------------------|-----|----------------|----------------|----------------|-----------------------------|
| Distribución de la muestra según la edad - Puntaje total en la escala de trabajo en equipo | Rangos negativos | 243 | 122,00 | 122,00 | | |
| | Rangos positivos | 0 | ,00 | ,00 | -13,516 | 0.000 |
| | Empates | 0 | | | | |
| | Total | 243 | | | | |
| Distribución de la muestra según el nivel laboral - Puntaje total en la escala de trabajo en equipo | Rangos negativos | 243 | 122,00 | 122,00 | | |
| | Rangos positivos | 0 | ,00 | ,00 | -13,518 | 0.000 |
| | Empates | 0 | | | | |
| | Total | 243 | | | | |
| Distribución de la muestra según el área laboral - Puntaje total en la escala de trabajo en equipo | Rangos negativos | 243 | 122,00 | 122,00 | | |
| | Rangos positivos | 0 | ,00 | ,00 | -13,517 | 0.000 |
| | Empates | 0 | | | | |
| | Total | 243 | | | | |
| Distribución de la muestra según los años de servicios - Puntaje total en la escala de trabajo en equipo | Rangos negativos | 243 | 122,00 | 122,00 | | |
| | Rangos positivos | 0 | ,00 | ,00 | -13,516 | 0.000 |
| | Empates | 0 | | | | |
| | Total | 243 | | | | |

Capítulo V:

Análisis y discusión

Uno de los problemas en toda investigación en el área organizacional, es contar con instrumentos que estén estandarizados en nuestro medio, de tal forma, que no sería necesario establecer la validez de constructo y la confiabilidad de los instrumentos. Sin embargo, en la práctica, nos encontramos que son muy pocos los instrumentos estandarizados, por lo tanto es necesario establecer las medidas psicométricas de los instrumentos para que los datos que se obtengan sean confiables y válidos. Realizada dicha operación se encontró que los instrumentos utilizados son válidos y confiables en la obtención de los datos.

Otro aspecto importante que se tiene que considerar antes de establecer la contrastación de las hipótesis está referido a la aplicación de la Prueba de bondad de ajuste de la muestra Kolmogorov-Smirnov (K – S), para determinar la relación entre las variables de estudio (así como sus componentes) en los educandos, para precisar si las variables no presentaban una distribución normal. En este sentido, se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), encontrándose que las variables presentan una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) no es significativo ($p > 0.05$) para las variables, en consecuencia es pertinente emplear pruebas no paramétricas en los análisis de datos.

En la descripción de los niveles en la escala de trabajo de equipo, en la escala general de trabajo de equipo, se reportó en la tabla 16 el 2.9% de la muestra está en el nivel deficiente; el 49% presenta un nivel bajo; el 35.4% de la muestra presenta un nivel moderado; el 6.2% de la muestra presenta un nivel alto; el 6.6% de la muestra presenta un nivel óptimo. Resumiendo, el 51.9% de la muestra tiene un nivel inferior al promedio. El 35.4% presenta un nivel moderado y el 12.8% presenta un nivel superior al promedio en

trabajo de equipo. como podemos observar, los porcentajes entre moderado, bajo y deficiente es del 86.3%, que es un porcentaje bastante alto y que de acuerdo a la definiciones dadas por los especialistas tales como Katzenbach y Smith (2004) un trabajo de equipo es definido como el "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".(p. 32). Para 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 Viel (2004 citado por Moreno 2015), el trabajo en equipo se puede definir como "un método de trabajo colectivo coordinado, en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta". El concepto de trabajo en equipo viene siendo estudiado a lo largo de los años. Se ha verificado que, de modo general, y considerando diversos sectores de la economía, el trabajo en equipo mejora los resultados organizativos de las empresas estudiadas, conforme la revisión de trabajos empíricos conducida por Delarue et al. (2008). podemos concluir que en la empresa investigada es difícil implementar el trabajo en equipo. Posiblemente, lo que se viene dando esta referido a grupos de trabajo existe un jefe de grupo que los dirige, maneja y controla para alcanzar una tarea independientemente de lo que los que conforman el grupo de trabajo piensen respecto a ello. Asi mismo, por parte de la empresa los directivos parten del concepto de que si los trabajadores reciben una remuneración mensual deben obedecer las directivas caso contrario simplemente son despedidos. Si a nivel general de la escala de trabajo en equipo existen deficiencias, es muy probable que también el porcentaje sea alto en cada una de las dimensiones de la escala de trabajo en equipo. Asi mismo, en la formación de los trabajos de equipo es muy importante de que

exista en el personal niveles altos de liderazgo, lo cual probablemente se da con bajo porcentaje. El hecho de que una persona ocupe una jefatura y tenga a cargo un grupo de personas no quiere decir que esté jefe sea un líder. Otro aspecto importante en la formación del trabajo en equipo implica que la jerarquización en las empresas deben ser más de tipo horizontal, lo cual es ,muy difícil en nuestro contexto empresarial donde la estructura de la organización esta muy jerarquizada y en muchos casos la distancia entre los polos de la jerarquía es muy amplia. Así mismo, esto genera que la comunicación es de tipo vertical y cerrada, lo que afecta en la motivación, cohesión y en otros aspectos del trabajo en la organización. Si tomamos en cuenta lo que plantea Briola (2009), quien realizó la investigación sobre “El trabajo en equipo y su impacto en la organización”, quien concluye que el trabajo en equipo debe ser tomado con mucha seriedad en una organización debido a que las relaciones son complejas y necesitan ser bien gestionadas. Si los equipos de trabajo son formados con las variables necesarias para la compañía, se garantizará el cumplimiento de objetivos con la calidad deseada y a su vez se potenciará el clima de trabajo y la retención de los profesionales.

En la tabla 22 se resumen los porcentaje la distribución de la muestra por niveles en cada una de sus dimensiones. Tal como se reporta en la tabla la dimensión que presenta mayores porcentajes en el nivel deficiente y bajo es la dimensión de capacitación con un 53.9%, le sigue la dimensión equipo con un 53.1%, luego la dimensión cohesión con un 52.7%, luego la dimensión de actitud positiva y la dimensión motivación con un 51.9%. En el nivel moderado o promedio todas las dimensiones están en un rango de 33.75 a un 38.3%. Respecto al nivel alto y óptimo la dimensión actitud positiva presenta el mayor porcentaje con un 14%, le sigue la dimensión motivación con un 12.8%; la dimensión capacitación con un 12.3%, la dimensión cohesión con un 11.5% y por último la dimensión equipo con un 8.6%. Si tomamos en cuenta lo que plantean Cathcart P. &

Cathcart R. (2003), planteaban en su artículo “ Algunas consideraciones sobre el trabajo en equipo”, donde concluyen que la cohesión del trabajo en equipo es lo más importante para la empresa.

En la tabla 23 se resumen en porcentaje la distribución de la muestra en 03 niveles globales en cada una de sus dimensiones: inferior, promedio y superior. En el nivel inferior las dimensiones están en un rango de 51.9% al 53.9%; en el nivel promedio las dimensiones están en un rango de 33.7% al 38.3% y en el nivel superior las dimensiones están en un rango de 8.6% al 14%. Hubiese sido interesante incluir dentro de la escala de trabajo en equipo una dimensión que evalúe el liderazgo, que para Ahumada (2004), en su artículo “Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional”, que el El liderazgo, bajo esta perspectiva socio constructivista de la organización aparece como algo transitorio; orientado más hacia la coordinación que hacia la dirección, dado que la misión y visión no es algo impuesto por el líder hacia el equipo sino que es resultado de un proceso de construcción colectiva, en donde todos se hacen responsables de los significados que se han elaborado y que se han situado como centrales en el desarrollo del equipo y de la organización.

Respecto al análisis inferencial, primero se estableció la relación entre las dimensiones de trabajo de equipo (escala general), como se puede apreciar en la Tabla 24, el coeficiente de correlación Spearman indica que las 05 dimensiones de trabajo en equipo se relacionan muy significativamente con valores altos de correlación positiva (Ávila 1998).

En lo que se refiere a la asociación de variables en la tabla 25 se reporta que existe asociación estadística muy significativa entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función del sexo ($X^2 = 30.247^{**}$; $p = .000$).

En la tabla 26 se reporta que no existe asociación entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función de la condición laboral.

En la tabla 27 se reporta que existe asociación estadística muy significativa entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función de la edad ($X^2 = 37,023^{**}$; $p = .000$)

En la tabla 28 se reporta que existe asociación estadística muy significativa entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función del nivel laboral ($X^2 = 432,686^{**}$; $p = .000$)

En la tabla 29 se reporta que existe asociación estadística muy significativa entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función del área laboral ($X^2 = 161.035^{**}$; $p = .000$)

En la tabla 30 se reporta que existe asociación estadística muy significativa entre los niveles de la escala de trabajo de equipo en función de los años de servicio ($X^2 = 46.526^{**}$; $p = .000$)

En el establecimiento de las diferencia de medias a través de la prueba no paramétrica U de Mann Whitney, en el análisis comparativo del trabajo de equipo, según sexo, reportado en la Tabla 31 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). Se concluye que existen diferencias según el sexo, donde los varones presentan un mayor promedio que las mujeres.

En el Análisis comparativo del trabajo de equipo, según condición laboral, reportado en la Tabla 32 permite apreciar que existen diferencias significativas en trabajo de equipo y en casi todas las dimensiones al comparar los estables con los contratados. Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias en trabajo de equipo según condición laboral). Se

concluye que existen diferencias según condición laboral donde los estables presentan un mayor promedio que los contratados. Con excepción de la dimensión motivación.

En las comparaciones de trabajo en equipo en función de la edad, nivel laboral, área laboral y años de servicios: W de Wilcoxon, reportados en la tabla 33 permite apreciar que existen diferencias significativas en trabajo de equipo al compararlos con edad, nivel laboral, área laboral y años de servicios. Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias en trabajo de equipo según edad, nivel laboral, área laboral y años de servicios).

Hay que considerar lo que plantea Rivas (2010), sobre trabajo de equipo, quien planteaba que la mayoría del trabajo humano se lleva a cabo en equipo. En nuestros tiempos se habla frecuentemente de crear equipos, pero esto no es tan fácil como parece. Los nuevos modelos organizacionales están basados en la idea del trabajo de equipos sin embargo existen diferentes tipos de equipos de acuerdo a las características de la empresa, por lo cual es saber cuál es el más efectivo para cada circunstancia es uno de los conocimientos básicos que requiere un ejecutivo de nuestro tiempo. La constitución de un equipo de trabajo con puros genios es el mejor camino al fracaso total, en un equipo eficiente existen diversos roles que resultan indispensables, alguna persona puede tener o caracterizarse por tener alguno de los rasgos psicológicos que determinan estos roles, sin embargo siempre domina alguno de un modo más claro. Los roles productivos más conocidos son: Cerebro; El investigador o reportero; Coordinador; impulsor e implementador, evaluador; armonizador; secretario o finalizador; y el especialista. Un buen Director de equipos de trabajo debe administrar la energía humana con la que dispone evaluando de una manera especial al equipo mediante una medición del desempeño que se diferencia de las tradicionales. El conocimiento y dominio de las técnicas de dinámica de equipos ayudan enormemente a organizar la energía y la inteligencia de un equipo cuando

es necesario obtener resultados de corto plazo. Así mismo, Torrelles; Coiduras; Isus; Carrera; París y Cela (2011), investigaron sobre “Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización”, donde la competencia de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que nunca, la competencia transversal de trabajo en equipo. Así mismo, plantean que “La competencia de trabajo en equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.” Por otro lado, Clausse (2012), investigó sobre “Organización de equipos de trabajo de investigación y desarrollo”, donde planteaba que para entender la organización y el management de proyectos de investigación y desarrollo, se debe comprender previamente cuáles son los mecanismos por los cuales las personas coordinan esfuerzos cuando tienen un objetivo común.

Finalmente, si tomamos en cuenta lo que plantean Bayona y Heredia (2012), realizaron la investigación “El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo” y 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 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. Por otro lado es importante considerar lo que De la Peña (2014), quien 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, concluyendo que aunque los trabajadores si conocen los valores laborales para trabajar en equipo, existen algunas dificultades como; diferencia 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. Es importante desarrollar los valores dentro de la empresa ya que a través de ellos se logrará una mejor comunicación y a la vez un mejor desenvolvimiento dentro de los equipos de trabajo, lo cual permite que la empresa tenga éxito a nivel local y departamental. Los empleados demostraron interés por fortalecer el trabajo en equipo, lo cual será de ayuda para la empresa.

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% están 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 un $\rho = 0.835$.
4. Así mismo, existe asociación significativa de los niveles de trabajo en equipo en función del sexo (X^2 30.247; gl. 4), edad (X^2 37.023; gl. 12), nivel laboral (X^2 432.686; gl. 8), área laboral (X^2 161.035; gl. 20) y años de servicio (X^2 46.326; gl. 20).
5. Existen diferencias estadísticas muy significativas ($p < 0.001$) de los promedios de trabajo de equipo, en función de la edad ($Z = -13.516$), género ($Z = -5.270$), años de servicio ($Z = -13.516$), nivel laboral ($Z = -13.518$), área laboral ($Z = -13.517$) y condición laboral ($Z = -2.352$).

Recomendaciones

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

Referencias

- Aguilar J. y Vargas J. (2010) Trabajo en equipo. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. México. C.P.
- Ahumada L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Revista Ciencias Sociales Online*, Septiembre, Vol. III, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile.
- Ardiles J. (2014). Estilos de liderazgo y trabajo en equipo en cuatro organizaciones empresariales de lima Metropolitana. Tesis de maestría en Psicología organizacional. UNFV: EUPG.
- Ávila R. (1998). *Estadística elemental*. Lima-Perú: Estudios y Ediciones S.A.
- Bayona J. y Heredia O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo *Estudios gerenciales*, Vol. 28, N0. 123, pp. 121-132; abril-junio.
- Bacon, N. y Blyton, P. (2000). High road and low road teamworking: Perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes. *Human relations*, 53, 11: 1425.
- Briola M. (2009). El trabajo en equipo y su impacto en la organización. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Buss, M., Leopardi, M., Coelho, S., y Oliveira, I. (2010). Formación de vínculos profesionales para el trabajo en equipo de enfermería. *Enfermería Global*, 20. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1695-61412010000300013&script=sci_arttext

- Fernández, P., Flores, M., Rey, M., Samper, E. y Cathcart F.idel (2003). Algunas consideraciones sobre el trabajo en equipo. *Rev. habanera cienc. méd;*2(5).
- Ceneval (2006) Guía para la prueba de habilidades y capacidades gerenciales de trabajo en equipo México: Secretaria de la función publica
- Clausse A. (2012). Organización de equipos de trabajo de investigación y desarrollo. Facultad de Ciencias Exactas. Universidad Nacional del Centro. Argentina.
- 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.
- Cooper, A. y Bruno, A. (1977). Success among High-Technology firms. *Business Horizons*, 20, 2: 16-22.
- Clausse A.(2012). Organización de equipos de trabajo de investigación y desarrollo. Facultad de Ciencias Exactas. Universidad Nacional del Centro. Argentina.
- Delarue, A, Van Hootegem G, Procter S. y Burridge M. (2008). Teamworking and organizational performance: a review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10, 2: 127.
- De la Peña Cárdenas Yamleth Olivia (2014). Valores laborales y trabajo en equipo. Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landivar. México.
- Díaz L. (2014). Escala de trabajo en equipo. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Perú: UNDAC.
- Dunphy, D. y Bryant, B. (1996). Teams: panaceas or prescriptions for improved performance? *Human Relations*, 49: 677-699.
- Fainstein, H. y Sánchez, J. (2006). Expectativas y viabilidad del trabajo en equipo. In: SÁNCHEZ, José Pérez (Org.). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.

- García P. y Ramón J. (2012). Gestionando el compromiso con la empresa: combatir el absentismo. Universidad de Navarra. España.
- Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10, 4: 696-706.
- Gómez, A. y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED, Ciudad de La Habana*, 11, 6. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/5035/1/acerca.pdf>
- Greene J. & D'Oliveira M. (2006). *Test estadísticos para psicología*. 3ra. Edición. España: Mc Graw Hill.
- Guzzo, R. y Dickson, M. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47: 307-338
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. In Lorsch, J.W. (ed.), *Handbook of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. y Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2009). *Metodología de la investigación*. D.F. México: McGraw-Hill.
- Karau, S. y Williams, K. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of personality and social psychology*, 65, 4: 681-706.
- Katzenbach y Smith (2004). *Trabajo en equipo*. México: UNAM
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. DF, México: McGraw Hill Interamericana.
- Kirkman, B. y Rosaen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 1: 58-74.
- Lacouture G. (2012). ¿Qué hace que un equipo de trabajo trabaje en equipo?. CEGESTI - su aliado para el éxito.

- 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.
- Manz, C. y Sims, H. (1980). Self management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5, 3: 361–367
- Matilla, K. (2011). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. *Editorial UOC*.
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in Five: designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Ministerio de educación [MINEDUC], (1998). Liderazgo I. Desarrollo de equipo y clima organizacional. MECE MEDIA
- Moreno M. (2015). Análisis del trabajo en equipo entre enfermeras y auxiliares de enfermería según los distintos modelos de organización de enfermería. Tesis de licenciatura. Universidad Pública de Navarra – España.
- Mueller, F., Procter, S. y Buchanan, D. (2000). Teamworking in its context(s): antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*, 53, 11: 1387–1424.
- Reis, M. (2005). *Desenvolvimento de equipes*. Rio de Janeiro: FGV
- Rivas L. (2010). Monografía sobre trabajo de equipo. Universidad de Salamanca. España.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Editorial Pearson Educación de México, México DF.
- Robbins, S. y Judge, T. (2008). *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, H. (2003): *Acerca del trabajo en grupos o equipos*, Biblioteca Virtual en Salud, Cuba

- San Martín – Rodríguez, L., Beaulieu, M., D'Amour, D., y Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 1.
- Toro L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Facultad de ciencias económicas. Universidad Militar Nueva Granada. España.
- Torrelles C., Coiduras J., Isus S., Carrera X., París G. y Cela J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de currículo y formación del profesorado*. Vol. 15, N° 3. Diciembre.pg. 329 – 344
- Van Der Vegt, G., Emans, B. y Van De Vliert, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group & organization management*, 23, 2: 124-143.
- West, M. , Brodbeck, F. y Richter, A. (2004b). Does the 'romance of teams' exist? The effectiveness of teams in experimental and field settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 4: 467-473

Anexos

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 | R V | N | N |
| 1 | EL PERSONAL JERARQUICO SON CONSCIENTES DE LA LABOR CONJUNTA QUE REALIZAN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | e |
| 2 | SE ESTIMULA LAS ACTITUDES POSITIVAS Y COMPORTAMIENTOS DE INTEGRACIÓN EN LOS COLABORADORES CUANDO HACEN TRABAJOS COMUNES. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | a |
| 3 | LA ORGANIZACIÓN ESTIMULAN A SUS COLABORADORES PARA QUE ESTÉN COHESIONADOS. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | c |
| 4 | LA POLÍTICA ORGANIZACIONAL ESTA DIRIGIDA A CAPACITAR Y PERFECCIONAR AL COLABORADOR PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | ca |
| 5 | EN LA PRÁCTICA SE BRINDA OPORTUNIDADES DE CAPACITACION AL COLABORADOR INTERNO. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ca |
| 6 | LOS COLABORADORES SE SIENTEN COMPROMETIDOS | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | c |

| | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|--------|
| | CON LA EMPRESA. | | | | | | | |
| 7 | SE PROMUEVE LA COOPERACIÓN Y EL ESFUERZO COMUN EN TODAS LAS ACTIVIDADES LABORALES. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | c |
| 8 | SE ESTIMULA A QUE LOS COLABORADORES PARTICIPEN DE LA TOMA DE DECISIONES. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | m |
| 9 | LOS DIRECTIVOS CONSIDERAN LA DECISIÓN QUE TOMAN LOS COLABORADORES. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | e |
| 10 | 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 | m |
| 11 | SE EVALUA Y VALORA LA LABOR DE LOS COLABORADOR POR EL TRABAJO QUE REALIZAN . | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | e |
| 12 | LOS COLABORADORES SE MUESTRAN PROACTIVOS Y ASUMEN LAS RESPONSABILIDADES QUE SON DE SU COMPETENCIA. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | c |
| 13 | DEMUESTRAN LOS COLABORADORES INTERNOS PROFESIONALISMO EN LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA (PUNTUALIDAD, ESMERO) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | m |
| 14 | 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 | ca |
| 15 | 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 | c A |
| 16 | REALIZAR TAREAS EN CONJUNTO ES UNA PREOCUPACIÓN PERMANENTE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | e |
| 17 | LOS COLABORADORES INTERNOS CUMPLEN CON LAS NORMAS DE LA EMPRESA | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | c |
| 18 | SE DIALOGA CORDIALMENTE CON LOS COLABORADORES QUE ASUMEN UNA ACTITUD NEGATIVA DURANTE EL DESARROLLO DE UNA TAREA ESPECÍFICA. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | m |
| 19 | LOS COLABORADORES QUE ASUMEN UNA TAREA ESPECÍFICA SE CARACTERIZAN POR TENER UNA AGENDA, RESPETAR HORARIOS, DELEGAR TAREAS, ETC. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | e |
| 20 | 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 | e |
| 21 | CUANDO SE TRABAJA PARA ALCANZAR UN OBJETIVO DETERMINADO LA COHERENCIA Y CONFIANZA INTERNA DE LOS COLABORADORES ES IMPORTANTE. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | c |
| 22 | LOS COLABORADORES QUE REALIZAN UNA TAREA ESPECÍFICA SE INTERESAN EN IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y DE SOPESAR LOS RIESGOS. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | e |
| 23 | LAS PROYECCIONES DE LOS COLABORADORES QUE REALIZAN UN TRABAJO EN CONJUNTO ESTAN DIRIGIDOS PARA DESARROLLAR LA ORGANIZACIÓN A LARGO PLAZO. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | m |
| 24 | CUANDO SE TRABAJA EN BASE A METAS LOS COLABORADORES TIENE MUY EN CLARO LOS OBJETIVOS QUE SE DESEA ALCANZAR. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | c |
| 25 | CUANDO UN COLABORADOR INCUMPLE CON LAS ACTIVIDADES QUE PREVIAMENTE SE HA PLANIFICADO LOS DEMAS MIEMBROS LO ASUMEN SOLUCIONANDO EL PROBLEMA. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | c |

| | | | | | | | | |
|-----------|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | LOS MIEMBROS QUE REALIZAN UN TRABAJO EN COMÚN TIENEN MUCHO EMPUJE Y MOTIVACIÓN PARA REALIZAR LAS TAREAS. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | m |
| 27 | LOS COLABORADORES QUE DESARROLLAN UNA TAREA EN COMUN ANALIZAN LOS PROBLEMAS COMO RETOS AL GRUPO CON ACTITUD POSITIVA. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | A |
| 28 | LA GERENCIA ASUME QUE LOS COLABORADORES NECESITAN SER DESARROLLADOS INTEGRAMENTE EN VALORES COMO ENTUSIASMO, ACTITUD HACIA EL TRABAJO, POSITIVIDAD, COMPROMISO, COHERENCIA, ETC. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | A |
| 29 | SE FOMENTA REUNIONES SOCIALES PARA MEJORAR LAS ACTITUDES EMPÁTICAS Y COLABORATIVAS ENTRE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | A |
| 30 | LA TOLERANCIA Y EL BUEN HUMOR ANTE LAS CRITICAS Y OPINIONES, ES UNA CARACTERÍSTICA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | C |