



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

La comunicación efectiva y su efecto en el trabajo en
equipo de los colaboradores de la empresa Iron
Mountain Perú S.A., sede Trujillo, año 2018.

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA

Castro Morales Yvonne Vanessa

ASESORA:

Dra. Calvanapon Alva Flor Alicia

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

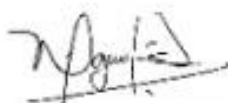
Gestión de organizaciones

**Trujillo - Perú
2018**

Página del jurado



Dra. Flor Alicia, Calvanapón Alva
Presidenta



Dra. Nancy Deifilia, Aguilar Aragón
Secretaria

|



MSc. Karina Jacqueline, Cárdenas Rodríguez
Vocal

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado a dos grandes mujeres:

Andrea Morales de Castro, mi madre, por tu fe en mí, ejemplo de lucha a pesar de las adversidades, siempre diste todo por tus cuatro hijos y eso nunca lo olvidare, TE AMO MAMI.

A mi abuelita María Ballona Chaname Viuda de Morales, por ser la matriarca de la familia Morales, representas el roble fuerte que nos sostienes, símbolo del coraje y valentía de la mujer ferreñafana.

Agradecimiento

A mi esposo Yasmani por tu amor, paciencia y comprensión.

A mis hermanos Jimmy, Henry y Fátima por su apoyo de siempre

A mis profesores, compañeros y a todas aquellas personas anónimas que me apoyaron directamente e indirectamente en este sueño de superación.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Yvonne Vanessa Castro Morales, con DNI N° 4135329, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, diciembre del 2018.



La autora

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada La comunicación efectiva y su efecto en el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, Año 2018, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciada en Administración.

La autora

Índice

PÁGINA DEL JURADO	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
PRESENTACIÓN	VI
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
I.- INTRODUCCIÓN	11
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	11
1.2. TRABAJOS PREVIOS.....	13
1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA	15
1.3.1. <i>Comunicación efectiva.</i>	15
1.3.2. <i>Las diferencias entre información y comunicación.</i>	15
1.3.3. <i>Etapas de comunicación.</i>	16
1.3.4. <i>Evolución de la comunicación en las organizaciones.</i>	18
1.3.5. <i>Tipos de Comunicación.</i>	22
1.3.6. <i>Definición de comunicación efectiva.</i>	24
1.3.7. <i>Dimensiones de la comunicación efectiva.</i>	25
1.3.8. <i>Trabajo en equipo.</i>	26
1.3.9. <i>Grupos vs equipos de trabajo</i>	26
1.3.10. <i>Diferencias entre equipo y grupo.</i>	27
1.3.11. <i>Roles de los integrantes de un equipo.</i>	27
1.3.12. <i>Teoría de los Roles de Meredith Belbin.</i>	28
1.3.13. <i>Conflictos al interior del equipo.</i>	29
1.3.15. <i>Ventajas y desventajas del trabajo en equipo</i>	34
1.3.16. <i>Desarrollo de los equipos.</i>	35
1.3.17. <i>Dimensiones del trabajo en equipo.</i>	37
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	39
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.	39
1.6. HIPÓTESIS	39
1.7. OBJETIVOS.....	39
1.7.1. <i>General:</i>	39
1.7.2. <i>Específicos:</i>	40
II. MÉTODO	40
2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	40
2.2 VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN	41
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	48
III. RESULTADOS	52
3.2. IDENTIFICAR EL NIVEL DE COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA IRON MOUNTAIN PERÚ S.A., SEDE TRUJILLO, AÑO 2018.....	52
3.3. IDENTIFICAR EL NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA IRON MOUNTAIN PERÚ S.A., SEDE TRUJILLO, AÑO 2018.....	53
3.4. EFECTO DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LA VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA C.M. S.A.	55
IV. DISCUSIÓN.....	56
V. CONCLUSIONES	58
VI. RECOMENDACIONES	58

VII. REFERENCIAS.....	60
VIII ANEXOS.....	62

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como problema general ¿Cuál es el efecto de la comunicación efectiva en el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, año 2018?, cuyo objetivo fue determinar el efecto entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, año 2018. La investigación es de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacionar, de diseño no experimental, teniendo una población de 26 colaboradores pertenecientes a la Sede Trujillo, por lo cual se utilizó el mismo número de colaboradores para la muestra. La empresa es del sector de servicios dedicada a la gestión documental. Se utiliza la técnica de la encuesta para cada variable, con escala de Likert. En esta investigación se identificó los niveles de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, año 2018. La investigación tiene como resultado que el efecto es positivo entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, pero presenta dificultades a estudiar en el ámbito del trabajo en equipo.

Palabras clave: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, efecto

Abstract

The present research work had as a general problem What is the effect of effective communication in the teamwork of the employees of the company Iron Mountain Peru SA, Trujillo headquarters, year 2018 ?, whose objective was to determine the effect between communication Effectiveness and teamwork of the employees of the company Iron Mountain Peru SA, Trujillo headquarters, 2018. The research is quantitative, descriptive level correlate, non-experimental design, having a population of 26 employees belonging to the Trujillo Headquarters , for which the same number of collaborators was used for the sample. The company is in the service sector dedicated to document management. The survey technique is used for each variable, with a Likert scale. This research identified the levels of effective communication and teamwork among the employees of Iron Mountain Perú SA, Trujillo, 2018. The result of this research is that the effect is positive between effective communication and work. as a team, but presents difficulties to study in the field of teamwork.

Keywords: Effective communication, teamwork, effect

I.- Introducción

1.1. Realidad Problemática

Se han dado cátedras, capacitaciones y mediciones para lograr la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, que de acuerdo a grandes especialistas son aspectos fundamentales para el éxito de los objetivos de una organización sea cual sea su fin.

De conceptos(s/f) indica que: “La comunicación efectiva es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas”. Mientras que Randstad (2016) define al trabajo en equipo “como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto”.

La comunicación efectiva y el trabajo en equipo son factores esenciales para el desarrollo de una empresa, mucho se ha dicho de este tema, que si la comunicación no es emitida de manera eficiente hacia el grupo considerado como el receptor de la información no lograra el fin que se propone, a su vez que debe ir acompañada de una buena armonización entre los colaboradores de la organización, es decir “Trabajo en equipo”. El trabajo de equipo inicia cuando los colaboradores están mimetizados con el objetivo común. De tal forma que cada integrante del equipo debe proporcionar a través de ideas o responsabilizarse de resolver una parte del problema o un trabajo encomendado.

Como se ha visto son temas muchas veces tratado, pero a veces la realidad es muy contradictoria a lo que dicen los libros o el mejor coaching. Según Drucker (Como se citó en Formanchuk, 2015) “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”.

Son muchas las empresas que han tropezado e inclusive han llegado al fracaso por tener una mala comunicación, hace poco la empresa Starbucks fue acusada de discriminación racial y tuvo que cerrar por un día todas sus sucursales en Estados Unidos. Esto debido a una falsa percepción por partes de sus colaboradores contra dos hombres afroamericanos, Starbucks prefirió perder un día en ingresos, y capacitar a su personal ante esta incidencia, entendió que no tomar las previsiones ahora sería encontrar el fracaso a futuro.

A nivel nacional se ha sabido que es muy difícil llegar a calar en la percepción de los colaboradores y peor aún en los clientes un claro ejemplo fue la empresa D'Onofrio que en el 2011 fue multado por Indecopi por publicidad engañosa. Una mala comunicación siempre juega en contra de una empresa y más cuando se involucra el bolsillo de los consumidores.

Es así que en el plano local se decidió tratar de rebatir todas estas ideas y que más ejemplo con lo que sucede en una empresa global dedicada a la custodia y protección de la información, con sucursales en todo el mundo y sede principal en Estados Unidos, fue así que llegó al Perú en el año 2001 y decidió apostar por la expansión a nivel nacional, solo contaba en sus inicios con un sucursal en Lima, siendo el año 2017, el inicio de nuevos retos, al adquirir la división de Archivo del grupo Ransa y con esto sus respectivas sucursales en Arequipa, Chiclayo, Lima y Trujillo, aumentando su cartera de clientes a nivel nacional.

Para esta investigación solo se tendrá en cuenta una de las sucursales en provincias, específicamente en zona norte: Trujillo, sucursal que actualmente cuenta con un total de 26 colaboradores, con un 90% de personal masculino, cantidad considerada mínima para poder realizar un trabajo eficientemente.

Pero en la práctica se han presentado muchas dificultades, a pesar de contar con un líder de excelencia que escucha sus problemas y soluciona cualquier requerimiento laboral, le da las facilidades necesarias ante cualquier dificultad personal, y estar en una empresa que los remunera con un importe mayor a la remuneración básica, pagándoles siempre dos días antes de la fecha de pago, se presentan dificultades como son tiempos muertos, falta de priorización de sus actividades, desgano para cumplir sus indicadores de producción, falta de concentración, falta de coordinación entre áreas llegando a reclamos de parte de los clientes por no atender a tiempo sus solicitudes, y aunque hasta ahora se ha afrontado de tal manera para que no lleguen a penalidades, es necesario investigar y saber qué es lo que está pasando, porque aparentemente tienen todas las condiciones para realizar un buen trabajo en equipo y el líder llegar de manera adecuada a sus colaboradores, porque se presentan reclamos de parte de los clientes, discusiones entre colaboradores y ninguna área desea asumir parte de responsabilidad en estas observaciones de parte del cliente y peor aún de sus compañeros de trabajo.

Ante todas estas dificultades se concluye que la comunicación efectiva y el trabajo en equipo son factores que están fallando y que este estudio busca encontrar si esta teoría es la correcta o en el estudio llegar a dilucidar qué es lo que está pasando con el personal.

1.2. Trabajos previos

A nivel internacional, tenemos los siguientes estudios:

Rodas (2017), investigo sobre La comunicación efectiva y trabajo en equipo, el estudio involucro a 35 trabajadores, hombres y mujeres entre los 18 a 40 años de edad de una compañía dedicada al sector de entretenimiento en la ciudad de Quetzaltenango. El análisis fue de tipo descriptivo bajo la supervisión de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario de preguntas abiertas que buscaba el acceso a las diversas opiniones con el objetivo de encontrar todas las aristas relacionadas con las variables. Las conclusiones alcanzadas demostraron que existe relación entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, el autor identifico que la información es un factor esencial para mejorar el cumplimiento de las actividades encomendadas a los colaboradores y sugirió un programa de mejoramiento de los procesos comunicativos para fortalecer el trabajo en equipo.

Al Saman y Hassan (2016) en su trabajo de investigación Impacto del trabajo en equipo eficaz en el desempeño del empleado, el propósito de esta investigación fue medir el efecto del trabajo en equipo en la realización de las tareas encomendadas al trabajador en una organización de entretenimiento. El estudio fue una investigación descriptiva y explicativa, no solo busco describir el comportamiento del colaborador sino también las causas. Los autores consideraron como variable independiente el trabajo en equipo eficaz y al desempeño como variable dependiente. La población encuestada fue de 107 colaboradores de una compañía de entretenimiento en Kuala Lumpur capital de Malasia. Este estudio encontró eficiente la comunicación, el nivel de confianza, el liderazgo y la responsabilidad teniendo un impacto positivo y significativo en el rendimiento del empleado. Esta investigación aporta que la efectividad del equipo es un aspecto a considerar teniendo una relación positiva y fuerte con el desempeño.

Entre los artículos de revistas, encontramos los siguientes:

Nogueira y Soares (2015) en su artículo Comunicación efectiva en el trabajo en equipo en salud: Un desafío para la seguridad del paciente. El ensayo se desarrolla en instituciones dedicadas al rubro de salud e investiga la comunicación efectiva en equipos multi-profesionales de atención medica buscando mejorar la calidad y seguridad del paciente. Las autoras identificaron que los programas de capacitación, simulaciones prácticas y formas estandarizadas sobre la información del paciente constituye una forma efectiva de superar las barreras de comunicación. Pero es necesario un cambio de cultura y estrategias que busquen mejorar la comunicación dando lugar a la expresión libre por parte de los integrantes del equipo desde el doctor hasta los anestesiólogos. Este articulo aporta que si la comunicación no es fluida y de retroalimentación constante esta perjudica el fin común.

A nivel nacional, después de diversas búsquedas en diferentes repositorios de universidades a nivel nacional y local, se encontraron tesis o estudios relacionados indirectamente con las variables como:

Gastañadui y Purizaca (2018), en su tesis Relación entre el compromiso organizacional y trabajo en equipo en docentes de la institución educativa Liceo Trujillo - Trujillo, 2017, analizo la relación entre compromiso organizacional y trabajo en equipo en una institución educativa local, el diseño fue correlacional. Fueron encuestados 91 profesores. Entre los resultados se evidencio la relación significativa entre el compromiso organizacional y el trabajo en equipo. Esta investigación aporta que el trabajo en equipo siempre está relacionado con la comunicación efectiva, al considerarle como uno de sus indicadores.

Pillaca (2018), en la tesis La comunicación efectiva y su incidencia en los conflictos laborales del personal de la I.E. N° 7213 Peruano Japonés. Villa el Salvador 2017, investigo en una institución educativa, su propósito fue diagnosticar la incidencia de la comunicación efectiva en los conflictos laborales La muestra fue de 86 encuestados. A pesar que la investigación tuvo como resultado una relación porcentual baja nos ayuda a entender que la comunicación efectiva es un factor preponderante en las organizaciones sean privadas y públicas.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Comunicación efectiva.

Definición de comunicación.

“La comunicación es una manera de establecer contactos con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una reacción del comunicado que se emite” (Bateman y Snell, 2009, p, 512).

Túnez y Costa-Sánchez (2015) afirman que la comunicación establece una función básica en la empresa, ya que facilita y hace más eficiente que las organizaciones transmitan sus prioridades estratégicas y mejoren su competitividad; también ayuda a formar una buena imagen frente a los clientes internos y externos.

También, Llorenç (2016) manifestó que “La comunicación es el intercambio bidireccional de información, ideas, sentimientos y conocimientos, con la intención de generar nuevas actuaciones o provocar cambios en nuestros interlocutores como en nosotros mismos. La comunicación se da en todos los niveles de actividad de una organización” (p. 98).

1.3.2. Las diferencias entre información y comunicación.

- Baena y Montero (2014) indica:

Toda comunicación transmite información, envía un mensaje. De ahí que frecuentemente se confunda con la información, pero en su carácter informativo, lo que prácticamente realizamos es transmitir, propagar o difundir algo que nosotros tenemos. La información es un cúmulo de datos y tiene carácter de pasiva. En cambio, la comunicación es un contenido que da significado al mensaje y se transforma en acción porque el interlocutor contesta. Pero la diferencia más importante es que la información es la mitad del proceso de comunicación. Es unidireccional (p.14).

En conclusión, la información es indicar datos y no recibir una respuesta por parte del receptor, mientras que la comunicación va más allá, porque es una relación dinámica entre el emisor y receptor del mensaje. Ambas información y comunicación se relacionan la información es la primera fase en el proceso de comunicación.

Ahora establecer una comunicación franca entre el superior y los colaboradores, teniendo en cuenta que los colaboradores siempre tratan de esconder su opinión por miedo a las llamadas de atención por eso el líder debe cimentar una organización de comunicación fluida con sus colaboradores.

1.3.3 Etapas de comunicación.

Blanco, Lobato y Lobato (2013) explican que en el intercambio de información existen diferentes componentes como:

a) Elementos que intervienen en la comunicación

✓ Emisor. Es quien da inicio al proceso de comunicación, toma la decisión de notificar, genera y enviar el mensaje. En la empresa puede ser el Alto ejecutivo, colaborador, o área o departamento como son Recursos Humanos, Operaciones, etc.; y para obtener una comunicación efectiva entonces debe empático y analizar aspectos como sus habilidades, las relaciones que mantiene con él, su cultural y lenguaje.

✓ Receptor. Colaborador o colaboradores que reciben el mensaje y lo interpretan, esta fase es vital en el proceso comunicativo, pues si es mal interpretado puede llevar a problemas graves a futuro en la empresa.

✓ Mensaje. Es el anuncio a transmitir, un conjunto de ideas, datos o sentimientos que se desean replicar, el emisor y receptor deben manejar el mismo código.

✓ Código. Es el idioma, pueden ser signos, símbolos, etc. Ambos colaboradores deben tener el conocimiento respectivo del código.

✓ Canal. Medio o acceso mediante el cual se replica el mensaje del emisor al receptor.

✓ Contexto. Puede ser el lugar, las normas sociales, la situación presentada en el proceso de comunicación. A nivel empresarial es muy diferente al nivel familiar o amical.

b) Etapas en el proceso de comunicación

A continuación, se detallará los procesos para llevar a cabo la comunicación efectiva:

✓ Desarrollo. Es el antecedente o paso previo, en él se analiza la idea a transmitir.

✓ Codificación. Es comunicar la idea puede ser de manera oral en las reuniones diarias con los colaboradores, escrita a través de documentos formales, o virtual.

✓ Transmisión o emisión. Elaborado el mensaje se envía a través de los medios seleccionados, estos actúan como vehículos de transmisión en el lenguaje, tener en cuenta las barreras o inconvenientes.

✓ Recepción. Permite recibir información por el medio establecido. Tenemos la vista, oído, gusto, olfato y tacto. A través de esto la persona recibe el mensaje que transmite el emisor.

✓ Decodificación. Es la interpretación del mensaje por parte del receptor, es entender la idea, si el colaborador la comprendió, el emisor ha cumplido a cabalidad el motivo del mensaje.

✓ Aceptación y respuesta. Luego de recepcionado el mensaje la persona indicara su acuerdo o desacuerdo con el mensaje.

✓ Retroalimentación o feedback. Es el último proceso, con esta fase se termina el proceso de comunicación. Si hay interacción entre las partes quiere decir que el mensaje transmitido llego de manera efectiva.

b) Barreras en la comunicación

Son interrupciones que se producen en el proceso comunicativo y como consecuencia se presentan malentendidos que inclusive en el caso de la empresa puede perjudicar las operaciones.

✓ Barreras físicas. Son las que se encuentran en el ambiente donde se produce la comunicación; mayormente es físico.

✓ Barreras mentales. Son los aspectos que interfieren y no permite recibir de manera efectiva el mensaje.

✓ Barreras personales. Puede ser la personalidad, las emociones, carácter, etc que condicionan la recepción del mensaje.

✓ Barreras semánticas. Son las complicaciones en el lenguaje, ya sea por utilizar un lenguaje muy técnico.

1.3.4. Evolución de la comunicación en las organizaciones.

A continuación, se presentará las iniciativas teóricas sobre la evolución de la comunicación en las organizaciones, desde la década de los 40 hasta la actualidad.

1.3.4.1. Periodo 1940.

Liderada por el movimiento de las Relaciones Humanas, desde el enfoque de la comunicación organizacional conocida como la “era de la información”. Esta década destacó en el crecimiento y mejora de los medios de comunicación descendentes buscaba mantener informado a los trabajadores, relacionando la información con la motivación.

Ganó popularidad la frase “un empleado informado es un empleado motivado y productivo”. Las organizaciones se preocuparon por invertir tiempo y recursos en facilitar información a los empleados de la situación de crecimiento, financiero, posicionamiento, etc.

1.3.4.2. Periodo 1950.

Adicionalmente a la continuación de los estudios de comunicación descendente, aparecieron tres enfoques, el más sobresaliente fue el de las redes de comunicación y sus efectos en la satisfacción laboral, motivación, productividad, etc. Es por eso que es conocida como “redes, climas y retroalimentación”.

Encontraron de los estudios indicando las siguientes características.

- Formaban redes de comunicación de acuerdo al tipo de trabajo a realizar.

- Cuando la comunicación llegaba a todos por igual los trabajadores estaban más satisfechos.
- Las redes descentralizadas eran flexibles
- Las redes centralizadas eran en donde más líderes aparecían.

Mientras se desarrollaba este enfoque, aparecieron los estudios realizados en la Universidad de Purdue, enfocada en la actitud de los trabajadores, relacionada con la comunicación, orientada a los líderes y sus conductas.

Por último, la Universidad de Michigan analiza temas como la distorsión del mensaje en comunicación ascendente, el impacto del dominio del jefe en la relación con sus colaboradores, los factores de comunicación, concluyeron que la distorsión del mensaje se presenta cuando el jefe y subordinado no tienen el mismo objetivo o armonía.

Otra conclusión indica, respecto a la comunicación ascendente, mayor satisfacción en los trabajadores si los supervisores les apoyaban e influían de manera considerable con los jefes superiores; que con los supervisores que los apoyaban pero que no tenían influencia.

Durante esta década, se empezó a estudiar a la organización desde una perspectiva de sistemas generales, desarrollada por Ludwing Von Bertalanffy entre 1956 y 1962, y específicamente desde los sistemas abiertos.

1.3.4.3. Periodo 1960.

Se centra en el clima dentro de las organizaciones y a analizar las redes de comunicación, iniciada en la década anterior.

Los estudios en la Universidad de Purdue concluyeron que el “supervisor eficiente” esta “orientada hacia la comunicación” es decir es una persona que toma atención, es empático, influye y transmite información a sus colaboradores sin ningún tipo de restricción. Sin embargo, hay que tener en cuenta de la investigación anterior, que estas conductas de comunicación eficaces en la supervisión pueden ser de acuerdo a las circunstancias.

1.3.4.4. Periodo 1970.

En paralelo seguían los estudios sobre clima organizacional, pero este decenio se centró en la relación jefe – empleado, la supervisión eficiente, la distorsión y la

retroalimentación, los roles. Conocida como la década de “la naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación”.

Se dice que gracias al aporte de la teoría de las Relaciones humanas se considera a la comunicación como un factor preponderante en las organizaciones eficientes. Muchos estudios indican que un colaborador se siente más satisfecho en una comunicación abierta con su jefe que en una comunicación cerrada.

Con respecto a la distorsión de mensajes ascendentes, la conclusión es que en el empleado más calan los mensajes negativos de parte de su supervisor que los mensajes positivos.

Una de las conclusiones con respecto a las características y procesos de retroalimentación jefe-empleado, es que el nivel de satisfacción está relacionado con la retroalimentación que es facilitada por sus supervisores.

1.3.4.5. Periodo 1980.

En este periodo se estudió a las organizaciones como sistemas y la comunicación como un método en que los miembros de la organización crean ideas. Esta década es conocida como “la era del proceso de la comunicación organizacional”. Entre los autores de la época como Mc Phee, Poole, Ranson, etc se resumen en los siguientes postulados:

- Las interacciones diarias son la base para que los trabajadores de una organización crean y recrean los climas.
- La comunicación es un fenómeno “intersubjetivo”
- La cultura organizacional se estudia desde cuatro aspectos: fuerte, débil, cognitivo y simbólico.

1.3.4.6. Tendencias del management actual.

Uno de las nuevas tendencias de desarrollo de los teóricos del management actual es que “la postura correcta es mirar hacia el futuro, crear el futuro y abrir nuevas oportunidades que supongan una nueva vía de expansión y desarrollo para la empresa”. El padre del management actual es Peter Drucker, en su obra “Dirección por objetivos” recopila los principales fines para la gestión empresarial. Estos fines inician por el más alto nivel de la organización, para llegar a los departamentos se subdividen en sub-objetivos, y por último son las personas quien toman como suyo este sub-objetivo y buscan el cumplimiento de esta meta.

1.3.4.7. Teoría de la comunicación

En este punto presentaremos las principales teorías de la comunicación organizacional, que son la base de los principios de la comunicación y el análisis de la conducta humana.

Según Collado, Marín las teorías de la comunicación se resumen en cuatro categorías que son:

✓ **Teoría clásica**, basada en la racionalización del trabajo a nivel operativo. Es la cuna de las jerarquías, autoridades, reglas y procesos. Sus principales representantes son: Frederick W. Taylor (1911), Henry Fayol (1929) y Max Weber (1947). El método de Taylor analiza los procesos operativos para una tarea específica y así determino los principios que optimizan su desempeño en la producción mediante el estudio de los “tiempos y movimientos”. Es decir, Taylor intentó establecer una serie de principios a través de los cuales los administradores podrían determinar los métodos más eficaces y científicos para que los obreros realizaran el trabajo.

Henry Fayol aporoto los 14 principios administrativos, y 3 de ellos se relacionan con la comunicación.

✓ **Teoría de las organizaciones**, tiene como padre a Max Weber, su propuesta es que la administración debe basarse en normas, reglas y estándares, dio lugar a un nuevo termino conocido como la burocracia, como un medio de evitar conflictos o problemas interpersonales. Este concepto apareció como una forma de reglamentar de manera racional toda actividad a realizar en una organización.

✓ **Teoría Humanista**, conocido como el movimiento de las relaciones humanas apareció entre los años 30 como respuesta al racionalismo extremo de la teoría clásica.

Los padres de la teoría de las relaciones humanas fueron Elton Mayo y Chester Barnard en su experimento de Hawthorne, dieron el inicio a tres diferentes teorías. La teoría de X y Y de Douglas McGregor, que se parece mucho a la teoría clásica pues uno de sus postulados es dirigir y amenazar a sus trabajadores para que realicen las labores(X) y al otro extremo la teoría “Y”, que indica la necesidad de motivar a los empleados para que las decisiones que tomen siempre busquen seguir desarrollando su capacidad intelectual y a su vez satisfacer sus necesidades

mediante el trabajo. Por su parte, Chris Argyris basa su teoría en la contribución de los empleados en la toma de resoluciones por parte de la empresa orientada hacia el trabajador. Otro enfoque a considerar es la Administración por Objetivos de Likert indica que si el colaborador es orientado por el supervisor a establecer sus indicadores estos serán más reales y contribuirán más eficientemente con la empresa.

Teoría de los sistemas, se basa en las teorías de Von Bertalanffy, que indica que la empresa es un sistema, formada por elementos que se relacionan entre si cuyo objetivo es la eficiencia óptima. Lo divide en dos tipos de sistemas abierto o cerrado.

Mientras el sistema cerrado se considera como una isla, se contiene en sí misma, es una organización más racional independiente del ambiente organizacional, en cambio un sistema abierto está en constante intercambio con el clima externo

✓ **Teoría de la contingencia**, solo considera a los sistemas como abiertos, considerándola como un sistema dinámico en constante evolución. Los padres fueron el sociólogo Tom Burns y el psicólogo G. Satlker, cuyos estudios permitieron conocer dos formas básicas del sistema administrativo como son el mecanicista, orientado en entidades estables y el sistema orgánico basado en organizaciones cambiantes.

1.3.5 Tipos de Comunicación.

a) Por la forma de comunicación

✓ Comunicación verbal.

Pavia (2012) indica que:

Es el proceso básico de la comunicación, trasmite ideas, pensamientos o sentimientos, influyen distintos factores como la experiencia, familia o cultura.

En esta forma de comunicación tiene especial importancia retroalimentación, o fee back, se verifica si el receptor entendió y comprendió el mensaje, en este aspecto se evalúa mucho la comunicación escrita o verbal a utilizar. Mientras la escrita se puede explicar y coordinar ideas, la verbal es más intrínseca.

✓ Comunicación no verbal.

Baena y Montero (2014) Para este tipo de comunicación se utilizan gestos, acciones, posturas, miradas, manipulación de tiempos o espacios que producen cierto significado en el oyente; la mayoría de jefes y colaboradores podemos hablar de una idea o comunicar una norma, pero también el cuerpo y aspectos como posturas de las manos, etc. Quien da señales del acuerdo o desacuerdo de la idea a indicar a los demás colaboradores.

✓ Comunicación Escrita.

Pavia (2013) Se realiza por medio de la escritura, se toma el tiempo suficiente para editarlo de tal forma que sea comprensible el mensaje, un aspecto a considerar de la comunicación escrita es que es más palpable frente a la comunicación oral.

Se sugiere que la persona que se encargue de redactar los mensajes a difundir sea por email o escrito, lo edito de manera que sea entendible para todos los colaboradores, desde el más alto nivel hasta el personal operativo.

c) Por el tiempo en que transcurren

✓ Comunicación directa.

Es cuando ambos tanto emisor como receptor están presentes produciéndose la conversación.

✓ Comunicación diferida.

Su mismo nombre lo indica es la comunicación que se realiza después de un tiempo de indicada la información y se genera una respuesta cuando el receptor responda el mensaje un claro ejemplo, son los e-mails.

d) Por el ámbito en que se desarrollan

✓ Comunicación interna.

Es dentro de la organización busca mantener un correcto dialogo entre los colaboradores, quienes pueden estar presencialmente en el mismo lugar de trabajo o en diferentes lugares dentro de la misma, su propósito es específico como informar, formar, desarrollar y motivar. La comunicación interna es un factor esencial para la formación de prestigio de la organización en todas las áreas, adicionalmente contribuye al buen clima laboral.

✓ Comunicación externa.

Dirigida a miembros que son externos a la organización pueden ser los proveedores, clientes, el gobierno, etc.

Importancia de la comunicación en la empresa

Fernández (2012) muchas veces las entidades toman la comunicación como una herramienta a utilizar solo en casos excepcionales, grave error porque la comunicación es una, convirtiéndose en un aspecto fundamental en toda organización, si los colaboradores no saben el fin que persigue la realización de sus tareas, la empresa corre un riesgo alto y fracasar. La comunicación es un factor dinámico e importante, moderniza la gestión en la empresa a través de diversas herramientas colaborando con el intercambio de mensajes dentro y fuera de la organización. Actualmente la comunicación es un factor esencial en una empresa, la entidad que no comunica siempre tendrá dificultades para relacionarse no solo con los colaboradores sino con los proveedores o clientes.

El lenguaje no verbal también comunica, aporta información al entorno, al igual que las empresas no pueden dejar de difundir información y es indispensable comprometer a los colaboradores ya que son los encargados de replicar las comunicaciones, hacer que participen los convierte en la voz interna.

En el ambiente laboral hay mucha información formal e informal que da lugar a retrasar los procesos o funciones. La empresa tendrá un buen funcionamiento solo si fortalece las relaciones laborales, estableciendo una política comunicativa que contribuya a logro de objetivos; e insertando procesos dinámicos que ayuden a resolver los conflictos.

1.3.6. Definición de comunicación efectiva.

Según Bateman y Esnell (2009), “La comunicación efectiva es un componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo” (p.536), teniendo como base las capacidades comunicativas necesarias para relacionarse, y usando los canales formales para evitar dificultades que puedan impedir la transmisión efectiva de la comunicación.

De la Cruz (2014) define que es el proceso que permite transmitir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, es recibir y comprender el mensaje, no solo implica que exista una transferencia de información, sino que debe ser recibida y comprendida, en ello radica que sea efectiva.

Botero (2013) afirmó lo siguiente:

La comunicación efectiva causa impacto cuando hay un excelente intercambio de ideas debido a la fluidez de la comunicación, todos los empleados estarán suficientemente motivados y a gusto desempeñando sus funciones, lo que redundará en beneficio que se notará hacia el exterior y en definitiva el impacto que se desea, que no es más que una empresa crezca y se mantenga en el tiempo (p.15)

1.3.7. Dimensiones de la comunicación efectiva.

Según Bateman y Esnell (2009) la comunicación efectiva se dimensiona en habilidades comunicativas, funciones de la comunicación efectiva, los canales formales de la comunicación y barreras de la comunicación.

✓ **Habilidades comunicativas;** Bateman y Esnell (2009) nos manifiestan que “una habilidad demostrada para comunicarse efectivamente hace a un candidato más atractivo y lo distingue de los demás. Pueden hacerse muchas cosas por mejorar las habilidades personales de comunicación tanto en la función del emisor como en la de receptor” (p.547).

✓ **Funciones de la comunicación;** Bateman y Esnell (2009) consideraron que una comunicación será efectiva si “se sabe tomar decisiones en grupo, compartir la visión, coordinar trabajos...motivar al empleado, saber controlar y dirigir equipos y compartir información o ideas clara y convincentes” (p.536).

✓ **Canales formales de la comunicación;** Según Bateman y Esnell (2009), los canales de la comunicación formal “son los que fluyen dentro de la cadena de mando o dentro de las responsabilidades de las tareas definidas por la organización” (p. 555).

✓ **Barreras de la comunicación efectiva;** Según Bateman y Esnell (2009) “el mensaje que transmite el emisor no siempre llega al receptor” (p.37).

Dentro de este orden de ideas, conviene señalar que la comunicación facilita al

gerente cumplir con las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) va a armonizar y a facilitar los procesos administrativos.

1.3.8. Trabajo en equipo.

Los trabajos en equipo están compuestos por individuos que poseen un grado de interdependencia, poseen capacidades que en conjunto son complementarios, unidas y fortalecidas se dirigen al cumplimiento de propósitos y objetivos de la organización con trabajo responsable compartido (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009; Hughes y Badford, 2006 citados en González, 2015; Toro, 2015). Con esfuerzos comprometidos hacia un mismo sentido (Katzenbach y Smith, 2000; Jaramillo, 2012).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) explican que está formada por un grupo de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, una secuencia de desempeño y una perspectiva de sus responsabilidades dentro de la organización.

1.3.9. Grupos vs equipos de trabajo

- **Grupo**

Un equipo y un grupo, son términos diferentes. Un grupo es un conjunto de personas que se relacionan con cierto grado de interdependencia, pero no tiene una misma meta objetivo. Pueden ser grupos formales como informales. En los grupos:

- No hay roles definidos.
- Se puede visualizar al líder.
- No buscan un objetivo común, más bien es individual.
- La imposición es un factor itinerante.

- **Equipos.**

La formación de un equipo, incluyen aspectos psicológicos, como son la confraternización, estímulos, utilidad, posiciones, comportamientos y percepción de los temperamentos que lo integran. La confrontación promueve el cambio y gestiona resultados adecuados, porque cada miembro contribuye y desempeña la función que más se adecua a su identidad, destrezas experiencias. Se desarrolla el trabajo en equipo de acuerdo a las funciones de cada uno se van fijando, dependiendo de las habilidades

personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, interacción social con sus miembros. Son características de los equipos:

- Cada miembro es interdependiente.
- Cada colaborador sabe la función a ejercer dentro del equipo.
- Basado en un esquema social.
- Tiene definidas las actividades a desarrollar.
- Sus integrantes tiene un objetivo común.

1.3.10. Diferencias entre equipo y grupo.

- Un grupo sea de trabajo o de otra índole está formado por una cantidad de personas, que por lo general tienen un objetivo en común y la interacción es directa, la dependencia en el desempeño de las tareas entre sus miembros es poco con el fin de alcanzar las metas de la empresa o institución.
- Un equipo está formado de una cantidad variable de personas con destrezas complementarias, comprometidas con un propósito en común, objetivos de desempeña y una visión, del cual son recíprocamente responsables (Tabla 1).

Cuando se forma un equipo, “intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personas que lo componen”. Al momento de formarse los equipos es confuso para sus miembros las funciones a desempeñar. Ante esta situación son limitadas las acciones por parte de los miembros del equipo. La mayoría de miembros observan mientras esperan saber qué se espera de ellos. Conforme se desarrolla el trabajo, el equipo identificará las tareas de cada uno, la cual dependerá de su identidad, destrezas experiencias, interacción entre sus miembros.

1.3.11. Roles de los integrantes de un equipo.

Los conocimientos de los miembros que conforman un equipo, posibilita un crecimiento más equilibrado y eficaz, enfocados en su preparación, grado de conocimientos y contribución desde sus capacidades individuales. Hay múltiples clasificaciones de acuerdo a las funciones que realizan los miembros de un equipo.

Algunas relacionadas con sus características personales, intelectuales, sociales y psicológicas; por ejemplo:

a) Líder,

- b) Hacedor,
- c) Pensador y
- d) Conciliador;

Este enfoque es práctico porque se puede considerar tanto para equipos pequeños como grandes.

Par los equipos grandes siempre hay un coordinador-resolutivo, un impulsor-finalizador, un creativo-especialista y un cohesionador. Tanto los miembros como el equipo tienen conocimiento de sus roles dando lugar a una mayor unión y aceptación de sus miembros, lo cual aporta un mejor desempeño laboral y la obtención de objetivos de la compañía.

Cada integrante tiene un rol ya definido dentro del equipo, mayormente definido por su personalidad y comportamiento. Pero este enfoque no es el único y no existe una clasificación formal, así podemos mencionar también la siguiente: moderador, colaborador, creativo, r tampoco hay un acuerdo total relacionista y evaluador.

- El moderador: Es aquel que armoniza, guía, motiva y controla a otros integrantes; el individuo que asuma ese rol, puede ejercerlo de forma autocrática, consultiva, democrática, anárquica, orientadora o relajada.

- El colaborador: asiste, complementa, apoya, sustenta y respalda las labores de todo el equipo, sobretodo el rol de moderador.

- El creativo: Es el que innova, crea, propone nuevas formas de hacer las actividades encomendadas

- . El relacionista: Se podría decir que realiza a labor de recursos humanos en pequeño, es decir dentro del equipo, buscando armonizar el clima entre sus miembros.

- El evaluador: Es el ojo crítico, se encarga de unirlo cuando este se dispersa y evalúa resultados como los procesos.

- El coordinador, no es el mismo que el de un líder.

- El portavoz: es el relacionista o el sociable en el grupo, expresa el acontecer grupal, pero que lo afecta a él más que a otros.

- El chivo emisario: Llamado comúnmente el chismoso del grupo, es que trae las noticias buenas o malas.

- El saboteador: es aquel que se hace cargo de la resistencia al cambio.

1.3.12. Teoría de los Roles de Meredith Belbin.

Estudiar los comportamientos de los equipos, para entenderlos y buscar maximizar sus potencialidades y así repercute en beneficios para la empresa, es hablar de la teoría de los roles de Meredith Belbin, psicólogo inglés quien indica que los miembros del equipo representan diferentes roles, identificando nueve roles. De acuerdo a Belbin (1981) en su libro “Equipos directivos: el porqué de su éxito o fracaso” Estos roles dependen de la personalidad, comportamientos aprendidos y capacidades técnicas, los valores y la experiencia acumulada a lo largo de la vida. Meredith Belbin, estos roles no necesariamente indica que todo equipo debe estar formado por nueve miembros, al contrario, indica que se pueden presentar en un mismo integrante diferentes roles y que esto conlleva a un mejor desarrollo de los equipos. Entre los beneficios presentados en este estudio se encuentran una mayor comprensión y distribución efectiva de conocimientos en beneficio de la organización. Uno de los aspectos que plantea Belbin, es que todo equipo pasa por diferentes etapas desde su desarrollo hasta su madurez en base a su experiencia y formación. Los roles se agrupan en tres categorías fundamentales:

- Roles de acción: Impulsor (IS) Implementador (ID), Finalizador (FI)
- Roles sociales: Coordinador (CO), Investigador de Recursos (IR), Cohesionador (CH)
- Roles mentales: Cerebro (CE), Monitor Evaluador (ME), Especialista (ES).

1.3.13. Conflictos al interior del equipo.

Son muchos los casos en que los conflictos dan lugar a problemas en los equipos a tal punto que son uno de las razones del fracaso. El problema radica es que siempre hemos visto el conflicto como algo negativo, y por lo tanto se debe evadir e inclusive simular que no existe. Pero muy por el contrario el conflicto es parte de nuestra vida, y tiene mucho de positivo, si lo enfocamos de manera correcta, el conflicto es inevitable. Ver el conflicto como algo positivo, nos permite considerar dos aspectos importantes:

- La variedad y la diferencia como un aspecto a apreciar. El mundo es diverso y en eso radica su riqueza, no todos pensamos iguales. Respetar las opiniones diferentes es parte de nuestro enriquecimiento personal.

- Cuando hay situaciones injustas, da lugar a pensar en mejorar, encontrar nuevos patrones en busca de respuestas más satisfactorias.

Entonces el objetivo es aprender a enfrentar y resolver los conflictos de una forma constructiva, esto implica conocer el conflicto y conocer sus elementos, y siempre buscar estrategias o formas de resolverlos.

Hay muchos equipos que se dedican más a resolver los conflictos internos que a lograr sus objetivos. Unos pueden ser por la incompatibilidad de caracteres y es imposible que terminen en algo beneficioso. Otros conflictos vienen de los diferentes enfoques que tiene cada integrante del equipo, tanto desde el punto de vista individual como del equipo. En todos los equipos se dan ambos tipos de conflicto.

Cada equipo tiene diferentes estilos de solucionar conflictos:

- La evasión, consiste en rechazar las diferencias y dejarlas pasar.
- La imposición, cuando uno o varios de los integrantes son forzados a cambiar.
- El acuerdo, consiste en ceder para llegar a una solución al conflicto.
- La negociación, trata de hallar una solución donde todos salgan beneficiados.

Todo conflicto se basa en emociones, para estos casos siempre se inicia con información incompleta. El conflicto debe ser manejado de manera que no interfiera con el normal desenvolvimiento en la empresa, caso contrario generara caos y desorden como parte de una gestión ineficiente. Muchos de los conflictos presentados en una organización, se deben a que predisponer sobre las metas organizacionales, sus objetivos personales. Otro aspecto a considerar es la manera reactiva como los integrantes del equipo reaccionan antes los conflictos.

1.3.14.- La motivación en los equipos

Motivación, es un aspecto relevante, es el impulsor cambiante de acuerdo a cada etapa de la vida. El nivel de motivación está supeditado por factores como la personalidad, las percepciones individuales del medio ambiente, las interacciones humanas y las emociones. Motivación en los equipos de trabajo. En el caso de las organizaciones, la competencia es un factor preponderante que ha cambiado las metas para motivar el trabajo. El fin de la motivación es que los colaboradores alcancen la excelencia. Para ello, los trabajadores deben:

- Estar satisfechos con la labor que realizan

- Buscar continuamente el aprendizaje
- Adquirir nuevos conocimientos sobre las tareas importantes que realizan en su puesto.
- Centrarse en la calidad del trabajo y no en la relación empleado- empresa y jefes. Partiendo de la premisa que la motivación es el impulsor de la conducta y su efecto en el colaborador dentro de un grupo de trabajo y en el entorno organizacional de la compañía.

Teoría de la motivación de Maslow. Según Maslow, todas las personas tienen exigencias basadas en el comportamiento, y existe las necesidades de acuerdo a niveles u ordenamiento, buscando siempre llegar a cumplirlas. Cuando el colaborador llega a un nivel siempre va en busca del siguiente eslabón.

Pirámide de necesidades de Maslow.

La pirámide de Maslow se clasifica en necesidades de autorrealización, reconocimiento, sociales, seguridad y psicológica. Donde las necesidades psicológicas son consideradas como básicas, le sigue en orden las necesidades de seguridad y sociales y en la cima se encuentran los de autorrealización seguido de las necesidades de reconocimiento.

Fundamentos prácticos de la Teoría de Maslow.

Los fundamentos de la teoría de Maslow, se basan en el nivel individual y de equipo.

Teoría de las tres necesidades: David McClelland.

David McClelland, (1917-1998), Filósofo y Psicólogo de la Universidad de Yale, conocido por sus trabajos sobre la motivación del logro, desarrollo “La teoría de las necesidades”. Comprender que es lo que motiva a las personas, es conocer las necesidades que los incitan a comportarse o actuar de un determinado modo. Según su teoría de McClelland primero cubren sus necesidades básicas, y está dominada por tres tipos de necesidades:

a) Logro: Su mismo nombre lo describe, es aquella necesidad que busca el individuo y lo impulsa a sobresalir, mejorar Impulso de sobresalir, hacer mejor las cosas, luchar por el éxito. Se destaca por intentar hacer bien las cosas y ser comprometido. Ante los problemas retroalimentarse al saber sus resultados.

b) Poder: Es la necesidad de ejercer influencia y controlar a las personas. Prefieren la lucha y la competencia, se preocupan por su prestigio y por influir en las demás personas.

c) Afiliación: Es la necesidad deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas. Ser solicitado y aceptado por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Psicólogo norteamericano autor del libro La Motivación en el trabajo. Y de uno de los artículos más citas en el Harvard Business Review: “Una vez más, cómo motivar en el trabajo”.

Herzberg habla sobre dos formas de motivar a los trabajadores: “factores higiénicos”, referidas al entorno de trabajo, el salario y la satisfacción necesidades de menor nivel (calidad de la supervisión, seguridad, estatus condiciones de trabajo); la otra forma de satisfacer las aspiraciones de más alto nivel mediante la entrega de “factores motivadores” como sería la realización de un trabajo interesante, línea de carrera, empoderamiento. Los factores higiénicos en general, producen trabajadores satisfechos, pero no trabajadores motivados.

En muchas ocasiones las organizaciones no pueden motivar a sus empleados, lo que si pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la automotivación.

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente. Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual están sujetos a condiciones externas que se le imponen. Dentro de estas condiciones están:

La estrategia de la organización:

Define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.

- Clarifica al equipo los recursos que la organización está dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades.

Cuando el empleado es eficiente, los beneficios son tanto para el individuo como para la compañía. Actualmente las organizaciones cuentan con programas de capacitaciones para sus empleados, y así fomentar el perfeccionamiento en destrezas laborales y así prepararlos para hacer línea de carrera en la

organización. Mientras que hay programas estructurados, otros dan el pleno albedrío al colaborador para que identifique sus propias oportunidades de capacitación.

- Las estructuras de autoridad: Define los aspectos de dependencia en la compañía para la toma de decisiones. Esto influye en la capacidad del equipo de tomar decisiones y su compromiso con los objetivos.

- Los empleados necesitan que la gerencia le informe de manera clara el nivel de autoridad. Las organizaciones que incentivan la independencia y la autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una forma de motivarlos y de mejorar sus propias metas.

- Los reglamentos formales:

- ✓ Definen los límites de que hacer y cómo hacerlo.

- ✓ La rigidez o formalismo extremo, impide el libre desarrollo de la actividad a realizar, y perjudica la interrelación del equipo con el resto de la organización.

Muchas compañías están descubriendo que una manera fácil de motivar a sus empleados: es elaborando políticas y procedimientos simples que contribuyen al desarrollo dinámico del colaborador.

- Los recursos de la organización: - Dinero, tiempo, materias primas, equipos, etc.

Es un factor importante, si los equipos lo desconocen dar a lugar a metas inalcanzables dando lugar a frustraciones por parte del equipo. Otro aspecto que no se le daba mucha importancia, pero que hoy en día está tomando relevancia es el ambiente de trabajo que pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. Actualmente las empresas procuran tener espacios amigables a los ojos de los colaboradores de tal forma que los motive a trabajar. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

- Los procesos de selección de personal: Criterios de la organización para el proceso de selección. Determinando el tipo de personas que conformaran los equipos de trabajo e inclusive eligiendo al nuevo miembro.

- La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas:

- La cultura organizacional: - Está constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización.

1.3.15. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Una de las ventajas más relevantes del trabajo en equipo es en la búsqueda común de la realización de los objetivos. Hay tres tipos de efectos:

Efecto social: Los seres humanos somos sociables, no podemos solos necesitamos a los demás para lograr obtener lo que necesitamos.

Efecto aditivo: Todas estas capacidades se complementan unas a otras y hay crecimiento para cada una de las partes.

Efecto factorial: Se logra cuando hay sinergia, es decir, cuando la interacción entre los diferentes miembros del equipo se hace de forma positiva y el resultado es que el aporte de todo el equipo supera la simple suma de los aportes individuales.

Ventajas del trabajo en equipo:

- Los equipos aumentan la productividad y son menos costosos.
- Los equipos mejoran la comunicación, hay mayor interacción entre los participantes y se comparte la información.
- Los equipos realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer, ya que las metas son trabajadas por personas con diferentes conocimientos y habilidades, que se integran y se complementan.
- Los equipos aprovechan mejor los recursos, ya que se comparten y se usan de forma más inteligente.
- Los equipos son más creativos y eficientes para resolver problemas.
- Los equipos generan decisiones de alta calidad.
- El trabajo resulta menos estresante.

Otras ventajas del trabajo en equipo podrían ser:

- Conduce a mejores ideas y decisiones.
- Produce resultados de mayor calidad.
- Hay un involucramiento de todos en el proceso
- Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros.
- Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas.
- Se ensancha el círculo de la comunicación.
- La información compartida significa mayor aprendizaje.
- Aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales.

- Habilidad de compensar las debilidades individuales.
- Provee un sentido de seguridad.
- Desarrolla relaciones interpersonales.
- Permite afrontar con mayor éxito tareas complejas.
- Facilita la dirección, el control y la supervisión del trabajo.
- Se mejora el clima laboral.

Si en una empresa hay colaboradores comprometidos juega un rol importante que ese mismo compromiso sea considerado por los demás integrantes.

Desventajas del trabajo en equipo:

El trabajo en equipo también presenta una serie de desventajas que hay que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones rápidas sin medir las consecuencias
- El dominio de pocas personas, el líder.
- Consumir mucho tiempo en coordinaciones que aplazan el inicio de las actividades.
- Presiones sobre los integrantes del equipo para aceptar soluciones.
- Responsabilidad ambigua. Porque queda diluida en el grupo.

El trabajo en equipo no es fácil. Los grupos pasan por una serie de procesos antes de convertirse en equipos efectivos, y esta evolución exige tiempo; en ocasiones, surgirán conflictos durante las cuales el equipo parece no avanzar, de todos los peligros que se pueden presentar en la evolución de un grupo, tal vez el más peligroso sea la prisa, sobre todo si ésta procede del líder. Es importante la capacitación y la confianza de ahí surgen más ideas que en un grupo de desconocidos. Hay resultados imposibles de generar si no existe verdadero trabajo en equipo.

1.3.16. Desarrollo de los equipos.

Amaru (2009) explica que es un proceso dinámico que permite perfeccionar las competencias de las personas que los integran, con el fin de convertirlos en equipos efectivos y de alto rendimiento, deben ser pasos constantes que enfatizan en momentos importantes; en ocasiones los miembros realizan una reunión para conocerse o ya habían tratado, pero no compartían labores estas son situaciones que pueden justificar una intervención deliberada.

a) Técnicas de desarrollo de equipos

Algunas se derivan de factores como precisar objetivos, institución, creación de desafíos o consentimiento social, a continuación, se describen otras maneras que un encargado y el bueno equipo pueden analizar.:

d) Empezar el conocimiento mutuo, es decir consentir conocerse de tal forma que estén informados del papel a cumplir cada uno en el equipo.

e) Crear una identidad distintiva, de tal forma que sientan pertenencia hacia un determinado departamento, área.

f) Establecer normas de alto desempeño, son patrones de conducta o llamados reglas de convivencia.

g) Procurar capacitación continua, proceso efectivo para el desarrollo de competencias básicas u otras más complejas (Basadas en la experiencia), lo ideal es la mezcla de formación y aprendizaje para despertar las capacidades suficientes para un desempeño ideal.

h) Dar recompensas por el desempeño a cada integrante, es reconocer los esfuerzos y la participación, los bonos o incentivos son herramienta que buscan mantener al colaborador satisfecho.

i) Establecer un clima de iniciación intelectual, busca incentivar la creatividad, sin llegar a ideas sin fundamento, busca ser fomentar un clima de analítico y de libertad de ideas.

b) Etapas de desarrollo del equipo

Robbins (2009) menciona que los equipos están siempre en constantes cambios porque es un proceso dinámico, pero a pesar de ello la evolución siempre tiene un patrón general por eso existen cinco etapas que son:

✓ **Formación;** Es la primera etapa, por ser el inicio es normal que los colaboradores sientan dudas en cuanto a los fines, organización, liderazgo del equipo. Este camino termina cuando se consideran parte de un equipo.

✓ **Tormenta;** Es la etapa de los conflictos entre los integrantes, debido al contraste de intereses individuales y de equipo.

✓ **Normalización;** En esta etapa se presenta un clima más armónico, de consolidación e integración, con identidad de equipo, la estructura se fortalece, cada uno asimila la conducta laboral adecuada.

✓ **Desempeño;** Es la etapa ideal, porque existe una unión con resultados positivos en el cumplimiento del objetivo del equipo, esta es la última etapa.

✓ **Terminación;** Finalización del proceso, el propósito de hacer un buen desempeño en las tareas cambia y se dirige a finalizar todo.

Tipos de equipos, Robbins (2009) refiere que se clasifican de acuerdo con sus objetivos y son:

✓ **Equipos funcionales;** Se da a nivel de áreas y el objetivo es con frecuencia optimizar actividades laborales o problemas específicos de la unidad.

✓ **Equipos para resolver problema;** Buscan solucionar o mejorar los procesos del día a día.

✓ **Equipos auto administrativos;** Su mismo nombre lo indica son equipos autosuficientes con capacidad de decisión y responsabilidad de su desempeño, evalúan su rendimiento entre ellos mismos.

- Equipos interfuncionales. Pertenecen al mismo nivel jerárquico, pero de diferentes departamentos o áreas de la organización, tiene un objetivo concreto, sus ventajas son ser el medio entre los empleados de diferentes áreas, impulsen nuevas ideas, resuelvan problemáticas y coordinen tareas complicadas.

1.3.17. Dimensiones del trabajo en equipo.

Las dimensiones para analizar el trabajo en equipo, según De Cárdenas (2011), basándose en Katzenbach y Smith (2000) señala las siguientes:

- ✓ **Habilidades complementarias;** se refiere a la mixtura coherente de roles, conocimiento técnico y habilidades, destrezas de los miembros del equipo que permitirán el cumplimiento eficaz de actividades, objetivos y metas planificadas.
- ✓ **La actitud positiva;** se refiere a la habilidad de los integrantes del equipo a relacionarse en forma amistosa, humilde, con sinceridad, apertura mental y consideración, basándose además en la predisposición a la obtención de mejores resultados.
 - ✓ **El objetivo común;** como condición formadora de los miembros del equipo de trabajo, con un solo propósito, el impulsar a cada miembro a esforzarse y salvaguardar unidos el logro de objetivos comunes.
 - ✓ **Metas específicas de desempeño;** considerando a la definición de objetivos a corto plazo como metas específicas de desempeño, ordenándolos en orden de priorización en forma realista de ser alcanzados y susceptibles a su medición, en relación con los objetivos comunes. Es clave para dar seguimiento del progreso que realiza el equipo y del nivel de responsabilidad de sus integrantes para conseguirlo.
 - ✓ **Las responsabilidades compartidas;** es semejante al compromiso y obligación de cada miembro del equipo en dar aportes objetivos y reales para el logro del resultado final, producto del esfuerzo colectivo para el aseguramiento del cumplimiento del objetivo común. Asocia a la conducción de los integrantes del equipo con las metas u objetivos organizacionales y cómo las responsabilidades son compartidas, mediante su compromiso con la organización, intrínsecamente los trabajadores dan cumplimiento a sus responsabilidades individuales y para cumplir con las metas planteadas se apoyan entre ellos para cumplir las suyas.
 - ✓ **El reconocimiento de aportes;** donde la empresa destaca los aportes de cada miembro y del colectivo; en suma, de todos los integrantes del equipo ya sea a través de premios tangibles intangibles, enfatizando el valor de los refuerzos realizados con la finalidad incrementar el nivel de satisfacción con el trabajo fortaleciendo el sentido de pertenencia del equipo de trabajo para la organización.

1.4. Formulación del problema:

¿Cuál es el efecto de la comunicación efectiva en el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, año 2018?

1.5. Justificación del estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), sostienen que “es posible establecer criterios para evaluar la utilidad de un estudio propuesto, los cuales, evidentemente, son flexibles y de ninguna manera exhaustivos. A continuación, se indican algunos de estos criterios” (p.39).

- ✓ **Conveniencia;** La investigación se justifica en la necesidad de la empresa C.M.S.A. de resolver las dificultades presentadas en la sede Trujillo que dado lugar a muchas incidencias a nivel interno y externo.
- ✓ **La relevancia social;** de esta investigación es porque dará luces del porque habiendo recibido tantas capacitaciones, dándoles el mejor trato, un pago medianamente satisfactorio, no entienden el mensaje de la comunicación dando a lugar que cada área se dedica simplemente a cubrir sus obligaciones y nada más. La trascendencia de esta investigación es que aportara al campo empresarial los aspectos a considerar para llevar a cabo una comunicación efectiva y un trabajo en equipo que lleve al logro de los objetivos de la organización.
- ✓ **Valor teórico;** La contribución a las variables, es que busca lograr enriquecer la definición de ambos conceptos en su aspecto teórico y práctico.

1.6. Hipótesis

La comunicación efectiva tiene efecto positivo en el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A, sede Trujillo, año 2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. General:

- ✓ Determinar el efecto de la comunicación efectiva en el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, año 2018.

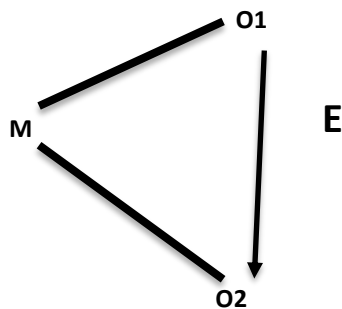
1.7.2. Específicos:

- ✓ Identificar el nivel de comunicación efectiva en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, año 2018.
- ✓ Identificar el nivel de trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, año 2018.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacionar causal, de no experimental, teniendo una población de 26 colaboradores pertenecientes a la Sede Trujillo, por lo cual se utilizó el mismo número de colaboradores para la muestra. El estudio busca observar si la variable comunicación efectiva tiene efecto positivo con la variable trabajo en equipo, en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, Año 2018. Donde las dos variables implicaran un efecto sobre la otra.



Leyenda

M = Muestra.

Ox= Observación de la variable Comunicación efectiva.

Oy= Observación de la variable Trabajo en equipo.

e = Efecto

2.2 Variables, Operacionalización

- Comunicación efectiva: Según Bateman y Esnell (2009), “La comunicación efectiva es un componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo” (p.536).
- Trabajo en equipo: El trabajo en equipo están compuestas por individuos que poseen un grado de interdependencia, poseen capacidades que en conjunto son complementarios, unidas y fortalecidas se dirigen al cumplimiento de propósitos y objetivos de la organización con trabajo responsable compartido (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009; Hughes y Badford, 2006 citados en González, 2015; Toro, 2015). Con esfuerzos comprometidos hacia un mismo sentido (Katzenbach y Smith, 2000; Jaramillo, 2012).

Tabla 2.1.

Operacionalización de la variable *Comunicación efectiva*

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<p>Comunicación efectiva</p>	<p>Para Bateman y Esnell (2009), “La comunicación efectiva es un componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo” (p.536).</p>	<p>La comunicación efectiva se midió a través de las habilidades comunicativas, funciones, canales formales, y barreras de la comunicación. Esta variable fue medida mediante un cuestionario en escala de Likert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidades comunicativas</i> • <i>Funciones de la comunicación</i> • <i>Canales formales de la comunicación</i> • <i>Barreras de la comunicación</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral • Comunicación no verbal • Comunicación escrita • Escucha activa • Retroalimentación constructiva • Control • Motivación • Expresión emocional • Información • Descendente • Ascendente • Horizontal • Percepción selectiva • Comunicación políticamente correcta • Lenguaje • Emociones 	<p>Escala ordinal</p>

Nota: Fuente adaptada por Yvonne Castro(2018), adaptado de Pillaca(2017) de Pérez (2016)

Tabla 2.2.

Operacionalización de la variable Trabajo en equipo.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Para el trabajo en equipo están compuestas por individuos que poseen un grado de interdependencia, poseen capacidades que en conjunto son complementarios, unidas y fortalecidas se dirigen al cumplimiento de propósitos y objetivos de la organización con trabajo responsable compartido (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009; Hughes y Badford, 2006 citados en González, 2015; Toro, 2015). Con esfuerzos comprometidos hacia un mismo sentido (Katzenbach y Smith, 2000; Jaramillo, 2012).</p>	<p>La variable fue medida a través de habilidades complementarias, actitud positiva, objetivo en común, metas específicas de desempeño, responsabilidades compartidas y reconocimiento de aportes. El cuestionario se presentó en escala de Likert y permitirá medir el trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidades complementarias</i> • <i>Actitud positiva</i> • <i>Objetivos en común</i> • <i>Metas específicas de desempeño.</i> • <i>Responsabilidades compartidas</i> • <i>Reconocimiento de aportes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades personales • Aprovechamiento de habilidades • Habilidades intrapersonales • Actitud frente al equipo de trabajo • Integración • Actitud frente a las críticas • Control • Esfuerzo • Motivación • Identificación • Planteamiento • Metas claras • Participación • Cumplimiento • Apoyo • Compromiso • Integración • Cooperación • Satisfacción 	<p>Escala ordinal</p>

Nota: Fuente adaptada por Yvonne Castro (2018), adaptado por Barreto (2017) Cuestionario original de De Cárdenas (2011)

2.3. Población y muestra

Población:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) conceptualizaron a la población como un conjunto de elementos que se pretende investigar, teniendo en cuenta sus características o alguna de ellas, las cuales permitirán ser validadas en las conclusiones que se tengan de la investigación realizada. Está conformada por los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. dedicada al servicio de gestión documental, entre ellos hombres y mujeres comprendidas entre los 19 y 48 años de edad de distintas áreas, de la sede Trujillo.

Muestra:

Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifestaron una muestra “es un segmento de una población determinada que causa algún tipo de interés y que sobre ella se recolectará datos que permita analizar su situación problemática”. Al ser la población de 26 colaboradores, es pequeña y no se necesita técnicas estadísticas para su determinación, tomándose el total de la población.

Unidad de análisis: Un colaborador de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo.

Criterios de selección:

Criterios de inclusión: Los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo.

Criterios de exclusión: Colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., pero no pertenecen a la sede Trujillo.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario para investigar las variables de estudio, con escala de Liker (1 al 5), el cual fue respondido por los colaboradores de distintas áreas de una empresa dedicada a servicio de gestión documental.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, es más utilizado para recolectar datos

Tabla 2.3

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

VARIABLES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	INFORMANTES
Comunicación efectiva	Encuesta	Cuestionario	Colaboradores de la sede Trujillo.
Trabajo en equipo	Encuesta	Cuestionario	Colaboradores de la sede Trujillo

2.4.2. Validación.

Criterio de Jueces los instrumentos serán validados por 5 jueces en la especialidad de dicha investigación. Los expertos que dieron la validez al cuestionario son:

- Dra. Aguilar Aragón Nancy
- MsC. Cárdenas Rodríguez Karina
- Dr. Moreno Rodríguez Augusto
- Dr. Sevilla Gamarra Marco
- Mg. Jair Alvarado Espinoza

Mediante el coeficiente V-Aiken se determinó la validez de los cuestionarios. La validación del instrumento se realizó según el coeficiente de Validez V de Aiken, calculándose las valoraciones de todos los jueces con relación a un ítem y al grupo de ítems.

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))}$$

Siendo:

S = la sumatoria de respuestas de jueces

n = Número de jueces

e = Número de valores de la escala de valoración

Tabla 2.4
V Aiken con intervalos de confianza

Valor promedio de la calificación	V	IC 95% V
3.14	0.713	0.499 – 0.861
3.43	0.810	0.601 – 0.924
3.57	0.857	0.653 – 0.950
3.71	0.903	0.709 – 0.973
3.86	0.953	0.775 – 0.992
4.00	1.000	0.845 – 1.000

Nota: Dando Como resultado el valor 0.82 para la variable comunicación efectiva siendo una validez aceptable y 1 para la variable trabajo en equipo por cuanto es una validez fuerte. Ver anexo (6 -7).

2.4.3. Confiabilidad.

Para Validar el instrumento se utilizó el alfa de Cronbach y se obtuvo una confiabilidad de 0.83 para la variable Comunicación efectiva y 0.78 para la variable trabajo en equipo se alcanzó un nivel de confiabilidad aceptable, siendo este test consistente y adecuado para el estudio.

Tabla 2.5

Estadístico de Confiabilidad

Variable	N° de Encuestas	Alfa de Cronbach
Comunicación efectiva	26	0.83
Trabajo en equipo	26	0.78

De acuerdo a los valores considerados en la siguiente tabla

Tabla 2.6

Valores de coeficientes de alfa de Cronbach

Coeficiente alfa	➤ 0.9 es excelente
Coeficiente alfa	➤ 0.8 es bueno
Coeficiente alfa	➤ 0.7 es aceptable
Coeficiente alfa	➤ 0.6 es cuestionable
Coeficiente alfa	➤ 0.5 es pobre – Coeficiente alfa

Nota: Información obtenida de George y Mallery (2003, p.231)

De acuerdo a los valores para la variable comunicación efectiva se encuentra en nivel bueno (0.8) y la variable trabajo en equipo en nivel 0.78, es decir aceptable.

2.5. Métodos de análisis de datos

Se utilizó el método estadístico descriptivos para obtener los resultados. El procesamiento de la información se realizó en Microsoft Excel y SPSS que nos permitirá tener nuestra base de datos organizada, se presentó en tablas y figuras que nos permitió tener una mejor visualización y entendimiento del tema.

Se consideró los siguientes niveles para cada una de las variables en estudio:

Tabla 2.7

Nivel por dimensiones de la variable comunicación efectiva

Niveles	Habilidades comunicativas	Funciones de la comunicación	Canales formales de la comunicación	Barreras de la comunicación efectiva
Avanzado	22.01 – 30.00	14.67 – 20.00	14.67 – 20.00	18.34 – 25.00
Intermedio	14.01 – 22.00	9.34 – 14.66	9.34 – 14.66	11.67 – 18.33
Básico	6.00 – 14.00	4.00 – 9.33	4.00 – 9.33	5.00 – 11.66

Nota: Los niveles por dimensiones fueron elaborados, basándonos en un cuadro de frecuencia, donde se tomó el valor mínimo y máximo de cada dimensión, rango, nivel y amplitud.

Tabla 2.8

Nivel por dimensiones de la variable trabajo en equipo

Nivel	Habilidades complementarias	Actitud positiva	Objetivo común	Metas específicas de desempeño	Responsabilidades compartidas	Reconocimiento de aportes
Bueno	15.01 – 20.00	18.00 - 24.00	9.01-12.00	12.01-16.00	9.01-12.00	12.01-16.00
Regular	10.01-15.00	12 – 18.00	6.01-9.00	8.01-12.00	6.01-9.00	8.01-12.00
Malo	5.00 – 10.00	6.00 – 12	3.00-6.00	4.00-8.00	3.00-6.00	4.00-8.00

Nota: Los niveles por dimensiones fueron elaborados, basándonos en un cuadro de frecuencia, donde se tomó el valor mínimo y máximo de cada dimensión, rango, nivel y amplitud.

2.6. Aspectos éticos

Se elaboró un formato para el participante, con el nombre de “Ficha de Consentimiento Informado”, en la cual se expresa la total confidencialidad, y cuidado de su honestidad en relación a las respuestas en la aplicación de los cuestionarios, así mismo, se indica que su colaboración es estrictamente voluntaria y que la pesquisa obtenida es plenamente privada y no se usará para ningún otro fin fuera de los de ésta investigación. Cabe marcar que en la presente se muestra el objetivo de la investigación y la importancia del mismo; éste escrito estuvo adjunto a las pruebas psicométricas

III. Resultados

3.1. Generalidades

En este capítulo recogemos los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los 26 colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A, sede Trujillo, año 2018, es decir el total de población de la sede Trujillo.

Detallamos los resultados en tablas y figuras que nos ayudan a comprender con más exactitud los datos obtenidos de la investigación que tiene por título Comunicación efectiva y trabajo en equipo de la empresa Iron Mountain Perú S.A., Año 2018. Así logramos determinar el objetivo general y los objetivos específicos propuestos en la presente investigación.

Datos generales de la empresa:

Empresa: 20390724919 - Iron Mountain Perú S.A.

Domicilio fiscal: Av. Elmer Faucett Nro. 3462 (Frente al Parque temático de La FAP)

Prov. Const. Del Callao - Prov. Const. Del Callao - Callao

3.2. Identificar el nivel de comunicación efectiva en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, año 2018.

Tabla 3.1

Niveles de comunicación efectiva en la empresa Iron Mountain Perú S.A, sede Trujillo, Año 2018.

Niveles	Colaborador	%
Básico	0	0%
Intermedio	1	4%
Avanzado	25	96%
TOTAL	26	100%

Nota: Se muestra el nivel de comunicación efectiva en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, Año 2018, donde el mayor porcentaje de ellos indican que se ubica entre los niveles intermedio y avanzado (100%).

Tabla 3.2 Nivel por dimensiones de la variable comunicación efectiva

Dimensión	Nivel	fi	hi (%)
Habilidades comunicativas	Básico	0	0.00%
	Intermedio	4	15.38%
	Avanzado	22	84.62%
	Total	26	100.00%
Funciones de la comunicación efectiva	Básico	0	0.00%
	Intermedio	9	34.62%
	Avanzado	17	65.38%
	Total	26	100.00%
Canales formales de la comunicación	Básico	0	0.00%
	Intermedio	5	19.23%
	Avanzado	21	80.77%
	Total	26	100.00%
Barreras de la comunicación	Básico	0	0.00%
	Intermedio	12	46.15%
	Avanzado	14	53.85%
	Total	26	100.00%

Nota: Se muestra el nivel de las dimensiones de la variable comunicación efectiva. Todas son consideradas por los colaboradores desarrolladas en nivel intermedio y avanzado, destacando en el nivel intermedio la dimensión barreras de la comunicación y la dimensión habilidades comunicativas en el nivel avanzado.

3.3. Identificar el nivel de trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, año 2018.

Tabla 3.1

Niveles de trabajo en equipo en la empresa Iron Mountain Perú S.A, sede Trujillo, Año 2018.

Niveles	Colaborador	%
Bueno	0	0%
Regular	23	88%
Malo	3	12%
TOTAL	26	100%

Nota: Se muestra el nivel de trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, Año 2018, donde el mayor porcentaje de ellos indican que se ubica en el nivel regular (88%) y el resto indica que esta en el nivel malo (12%)

Tabla 3.2. Nivel por dimensiones de la variable trabajo en equipo

Dimensión	Nivel	fi	hi (%)
Habilidades complementarias	Malo	0	0.00%
	Regular	13	50.00%
	Bueno	13	50.00%
	Total	26	100.00%
Actitud positiva	Malo	3	11.54%
	Regular	21	80.77%
	Bueno	2	7.69%
	Total	26	100.00%
Presencia de un objetivo común	Malo	1	3.85%
	Regular	19	73.08%
	Bueno	6	23.08%
	Total	26	100.00%
Metas específicas de desempeño	Malo	2	7.69%
	Regular	20	76.92%
	Bueno	4	15.38%
	Total	26	100.00%
Responsabilidades compartidas	Malo	2	7.69%
	Regular	15	57.69%
	Bueno	9	34.62%
	Total	26	100.00%
Reconocimiento de aportes	Malo	0	0.00%
	Regular	12	46.15%
	Bueno	14	53.85%
	Total	26	100.00%

Nota: Se muestra el nivel de las dimensiones de la variable trabajo en equipo. Destacando en el nivel bueno la dimensión reconocimiento de aportes, actitud positiva en el nivel intermedio y malo la dimensión habilidades comunicativas.

3.4. Efecto de la variable comunicación efectiva en la variable trabajo en equipo entre los colaboradores de la empresa C.M. S.A.

Tabla 3.4

		Trabajo en equipo				
		Malo	Regular	Bueno	Total	
Comunicación efectiva	Básico	Observado	0	0	0	0
		% del total	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Intermedio	Observado	1	0	0	1
		% del total	3.85%	0.00%	0.00%	3.85%
	Avanzado	Observado	2	23	0	25
		% del total	7.69%	88.46%	0.00%	96.15%
	Total	Observado	3	23	0	26
		% del total	11.54%	88.46%	0.00%	100.00%

Nota: La tabla muestra la relación entre las variables comunicación efectiva y trabajo en equipo, destacando que mientras más avanzado se encuentre la comunicación efectiva consideran al trabajo en equipo en nivel regular, pero si consideran que la comunicación está en nivel intermedio es percibido como malo el trabajo en equipo. Por lo tanto se concluye que existe un efecto positivo entre ambas variables.

IV. DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que estable que existe relación entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo dirigido a los colaboradores de la empresa IRON MOUNTAIN PERU S.A.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Rodas (2017) y al Saman y Hassan (2016), y los autores Bateman y Esnell (2009) que señala que existe relación entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, al identificar que la transmisión de información es necesaria para el correcto desempeño de los empleados. Ello es acorde con lo que este estudio halló. Y aunque no concuerda con lo que indica Gastañadui y Puriza (2018) y Pillaca (2018), pues consideran dentro de las dimensiones del trabajo en equipo a la comunicación efectiva.

Esta situación también coincide con lo que indica Botero (2013), al decir que la comunicación efectiva es tan persuasiva que causa impacto en el desempeño, porque a pesar que el nivel de comunicación es relativamente bueno, hay diferencias entre los integrantes del equipo más no con el supervisor o encargado.

Esta autora de acuerdo a los resultados encontrados indica que la comunicación efectiva debe estudiarse como un factor independiente que junto con el trabajo en equipo logran el propósito en el desempeño y la eficiencia de las labores encomendadas por parte de los colaboradores.

Con respecto a identificar el nivel de comunicación efectiva, los colaboradores clasificaron la comunicación efectiva en avanzado alcanzado un 54%, mientras que un 44% lo considera en nivel intermedio y solo un 4% lo considero en nivel básico. Esto quiere decir que casi el 94% considera que el nivel de comunicación se realiza de manera efectiva, que si llegan a entender el propósito o el fin de la comunicación por parte del supervisor. Esto concuerda con lo que indica Rodas (2017), pero no con lo que indica Gastañadui (2018), que indica que el nivel de comunicación efectiva es un 76%

relacionado con el trabajo en equipo y lo que indica Al Saman y Hassan (2016) que encontraron en sus resultados un porcentaje de 96, 7%.

Con respecto al segundo objetivo específico solo el 58% de los colaboradores la califico como regular, mientras un 23% como buena frente a un 19% mala, es decir casi un 80% la considera que la empresa fomenta el trabajo en equipo, pero se presenta un alto porcentaje con respecto a la anterior variable, casi un 20% considera que es mala, esto quiere decir que los conflictos presentados en los colaboradores todavía está presente y no se han podido superar, esto coincide con las ideas expuestas por Gastañadui (2018) pues su nivel de trabajo en equipo fue casi un 100% bueno.

V. Conclusiones

- ✓ El nivel de comunicación efectiva en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, Año 2018, donde el mayor porcentaje de ellos indican que se ubica entre los niveles intermedio y avanzado (100%). La comunicación efectiva tiene efecto positivo en el trabajo en los colaboradores de una empresa global de gestión documental.

- ✓ Se muestra el nivel de trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., sede Trujillo, Año 2018, donde el mayor porcentaje de ellos indican que se ubica en el nivel regular (88%) y el resto indica que esta en el nivel malo (12%).

- ✓ Se identificó el efecto de comunicación efectiva en el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., siendo un 100% de los colaboradores que lo consideraron en nivel avanzado. Esta situación indica que entienden lo que el supervisor desea sobre ellos, y sus capacidades.

VI. Recomendaciones

- ✓ Al jefe de operaciones se le sugiere fortalecer el trabajo en equipo mediante un plan de mejoramiento que busque afianzar aspectos como las habilidades comunicativas, las barreras de comunicación efectiva, canales formales de comunicación y funciones de la comunicación.

- ✓ Al área de recursos humanos fomentar la recreación de los colaboradores a través de campeonatos deportivos, que busquen fortalecer sus lazos de afinidad, punto

crucial que no han permitido que los equipos se desarrollen de la manera más adecuada.

- ✓ Al supervisor de operaciones Promover los valores, misión y visión de la empresa de una manera más atrayente para los colaboradores, de tal forma que se sientan más identificados con los objetivos de la organización.

VII. Referencias

- Al Saman W. y Hassan Z. (2016). Impacto del trabajo en equipo eficaz de desempeño de los empleados (Tesis de pregrado). FTMS, Malasia.
- Baena, G. y Montero, S. (2014). Ciencias de la comunicación 1. (1ª. ed.) México, D.F: Grupo editorial Patria, basado en competencias. 11ª. Edición. Editores Cengage Learning.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009) Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo octava edición, Interamericana Editores. México.
- Blanco, C, Lobato, F, y Lobato F. (2013) Comunicación y Atención al Cliente. España: Macmillan Iberia.D.F.: Cengage Learning, Editores, S.A. de C.V.
- De conceptos(s/f). Concepto de comunicación efectiva. Recuperado de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/comunicacion-efectiva>.
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. DF, México: Editorial The McGraw-Hill.
- De la Cruz, I. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España: Ministerio de Educación de España. Galpin, T. (2013).
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009). Administración. Enfoque Hellriegel, D. & Slocum, J. (2001). Comportamiento Organizacional. México.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (5ª. ed.) México: McGraw Hill.
- Randstad (14 marzo 2016). El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Rodas Estefanny (2017). Comunicación efectiva y trabajo en equipo (Tesis de grado). Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Formanchuk, A (01/02/2015). 60% de los problemas en las empresas son por mala comunicación. Recuperado de <https://www.cuc.ac.cr/userfiles/files/BLOG/60%2525%20DE%20LOS%20PROBLEMAS%20EN%20UNA%20EMPRESA%20SON%20POR%20MALA%20COMUNICACION%CC%81N.pdf>

- Nogueira J. y Soares M. (2015). Comunicación efectiva en el trabajo en equipo en salud: Un desafío para la seguridad del paciente. *Cogitare Enfermería*, p. 630- p.634.
- Gastañadui R. y Purizaca C. (2018). Relación entre el compromiso organizacional y trabajo en equipo en docentes de la institución educativa Liceo Trujillo - Trujillo, 2017. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Pillaca M. (2018). La comunicación efectiva y su incidencia en los conflictos laborales del personal de la I.E. N° 7213 Peruano Japonés. Villa el Salvador 2017. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Koontz, H, Weihrich, H y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. (14ª. ed.) México D.F: McGraw Hill.México.
- Pavía, I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales España: IC editorial*.
- Sánchez, M. (2014). *Manual comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid, España: Editorial CEP S.L.
- Túnez, M. y Costa-Sánchez, C. (2015). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Barcelona: UOC.

VIII ANEXOS

ANEXO 01

Tabla 1.- Diferencias entre grupo y equipo de trabajo.

	GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
Objetivo	Los integrantes muestran intereses comunes.	<i>La meta está más claramente definida y especificada.</i>
Compromiso	Nivel relativo.	<i>Nivel elevado.</i>
Cultura	Escasa cultura grupal.	<i>Valores compartidos y elevado espíritu de grupo.</i>
Tareas	Se distribuyen de forma igualitaria.	<i>Se distribuyen según habilidades y capacidad.</i>
Integración	Tendencia: la especialización fragmentada, división.	<i>Aprendizaje en el contexto global integrado.</i>
Dependencia	Independencia en el trabajo, individual.	<i>Interdependencia que garantiza los resultados.</i>
Logros	Se juzgan los logros de cada individuo.	<i>Se valoran los logros de todo el equipo.</i>
Liderazgo	Puede haber o no un Coordinador, Fuerte e individualizado.	<i>Hay un responsable que coordina el trabajo. Liderazgo compartido.</i>
Conclusiones	Más personales e individuales.	<i>De carácter más colectivo.</i>
Evaluaciones	No se evalúa.	<i>La autoevaluación es continua.</i>
Responsabilidad	Individual.	<i>Individual y colectiva.</i>
Formación	Ocurre a partir de su creación o instalación.	<i>Su formación es un proceso de desarrollo.</i>
Resultados	Son vistos como la suma del esfuerzo individual.	<i>Se toman y evalúan como producto del esfuerzo conjunto de sus miembros.</i>
Conflictos	Se resuelven por imposición o evasión.	<i>Se resuelven por medio de la confrontación productiva.</i>
	Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	<i>Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros.</i>
	No se reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencia entre sus miembros.	<i>Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.</i>

Anexo 02: Cuestionario de la variable comunicación efectiva

Instrumento de recolección de datos

Variable: Comunicación Efectiva

N°	Items	1	2	3	4	5
		N	CN	AV	CS	S
	Habilidades comunicativas					
1	Considera que tiene habilidades en la transmisión de mensajes orales en forma clara y coherente					
2	Posee un lenguaje corporal con gestos y expresiones faciales coherentes en el mensaje que transmite					
3	Considera que las directivas, disposiciones, comunicados, entre otros, se dan a conocer oportunamente.					
4	Considera que escucha e interpreta de manera correcta los mensajes que se da en la institución educativa					
5	Escucha con la finalidad de comprender y entender al emisor.					
6	Considera que se da sugerencias al personal de la institución educativa de manera respetuosa					
	Funciones de la Comunicación efectiva	N	CN	AV	CS	S
7	Considera que las normas establecidas en la institución educativa son debidamente explicadas					
8	Considera que es motivado por el personal directivo, entre otro, para realizar su labor en la institución educativa					
9	Considera que en la institución educativa el personal tiene oportunidad de expresar sus sentimientos y/o emociones					
10	Considera que el personal recibe información oportuna para realizar sus funciones correspondientes.					
	Canales formales de la comunicación	N	CN	AV	CS	S
11	La autoridad responsable, da instrucciones a través de diferentes medios de comunicación de cómo realizar alguna actividad en particular.					
12	Considera que sus inquietudes y sugerencia son aceptadas por la autoridad correspondiente					
13	Considera que existe un trabajo coordinado entre el personal y las autoridades correspondientes para alcanzar las metas previstas.					
14	Considera que puede entablar un diálogo con su autoridad					

	Barreras de la comunicación	N	CN	AV	CS	S
15	Considera Ud. que los demás respetan sus opiniones o sugerencias, así no estén de acuerdo con sus ideas.					
16	Existe buena comunicación interpersonal entre los miembros de la institución educativa.					
17	Considera Ud. que utiliza palabras pertinentes para comunicar sus ideas o emociones.					
18	Considera que el personal se comunica entre sí de forma clara y coherente					
19	Considera que las palabras y el tono de voz empleado por el personal, se refleja en sus expresiones faciales.					

Anexo 03: Base de datos para realizar la confiabilidad

GRADO	TIPO LABORANCIA	COMUNICACIÓN EFECTIVA															COMUNICACIÓN EFECTIVA TOTAL								
		HABILIDADES COMUNICATIVAS					UNIONES DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA					SEÑALES FORMALES DE LA COMUNICACIÓN						BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL	P7	P8	P9	P10	TOTAL	P11	P12	P13			P14	TOTAL	P15	P16	P17	P18	P18
ENCUESTAD	EDAL SEX G DE INSTRUCC T EN LA EMPRE	4	3	3	4	4	4	5	23	4	3	3	4	14	4	4	5	5	18	4	4	5	4	5	22
ENCUESTAD	36 MAJ SUPERIOR TEC 5 AÑOS	4	4	3	5	5	5	26	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	4	22	
ENCUESTAD	18 MAJ SECUNDARIA 1 AÑO	4	3	4	4	4	5	24	4	3	3	3	13	4	5	5	5	19	4	5	4	4	4	21	
ENCUESTAD	20 MAJ SECUNDARIA 7 MESES	4	4	5	4	5	5	27	5	4	5	5	19	5	4	4	5	18	4	4	4	3	5	20	
ENCUESTAD	20 MAJ SECUNDARIA 3 AÑOS	5	3	5	4	4	5	26	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	23	
ENCUESTAD	30 MAJ SUPERIOR TEC 2 SEMANAS	5	5	4	5	5	5	29	5	5	4	5	19	4	5	5	5	19	5	5	5	4	5	24	
ENCUESTAD	35 MAJ SECUNDARIA 3 AÑOS	5	3	5	4	4	5	26	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	23	
ENCUESTAD	30 MAJ SUPERIOR TEC 3 MESES	5	5	4	5	5	5	29	5	5	4	5	19	4	5	5	5	19	5	5	5	5	4	24	
ENCUESTAD	23 MAJ SECUNDARIA 2 AÑOS	4	4	5	5	5	5	28	5	4	5	4	18	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	
ENCUESTAD	25 MAJ SUPERIOR TEC 3 MESES	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	4	23	
ENCUESTAD	22 MAJ SUPERIOR TEC 1 AÑO	3	3	4	5	5	5	25	4	5	4	3	16	5	5	4	5	19	5	5	4	5	3	22	
ENCUESTAD	19 MAJ SECUNDARIA 2 AÑOS	5	5	4	5	5	5	29	5	4	4	4	17	4	5	4	5	18	4	4	4	5	4	21	
ENCUESTAD	21 MAJ SECUNDARIA 6 MESES	4	3	5	5	4	5	26	5	4	5	5	19	4	5	5	5	19	4	4	4	4	3	19	
ENCUESTAD	36 FEV TECNICA 6 MESES	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	19	5	3	5	5	18	3	3	5	3	5	19	
ENCUESTAD	48 MAJ SECUNDARIA 2 AÑOS	5	3	4	4	5	5	26	5	4	5	4	18	5	3	4	5	17	5	4	4	3	3	19	
ENCUESTAD	26 MAJ TECNICA SUPE 5 AÑOS	5	4	5	5	5	5	29	4	4	5	5	18	5	5	4	5	19	3	3	5	4	4	19	
ENCUESTAD	24 MAJ SECUNDARIA 8 MESES	3	4	4	4	5	5	25	4	3	3	4	14	4	5	4	5	18	4	4	4	3	3	18	
ENCUESTAD	23 FEV SUPERIOR TEC 6 MESES	3	3	4	4	4	4	23	5	4	4	4	17	4	3	3	5	15	4	4	3	4	4	19	
ENCUESTAD	24 MAJ SECUNDARIA 1 AÑO	5	4	3	5	5	5	27	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	4	5	5	4	4	22	
ENCUESTAD	30 MAJ SUPERIOR TEC 1 AÑO	5	4	4	5	5	5	28	5	4	4	5	18	4	4	5	5	18	3	4	3	5	4	19	
ENCUESTAD	23 MAJ SECUNDARIA 1 AÑO	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	3	4	4	5	4	20	
ENCUESTAD	26 MAJ SUPERIOR TEC 3 AÑOS	3	5	5	5	5	5	28	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	2	5	2	5	19	
ENCUESTAD	30 MAJ SUPERIOR TEC 2 AÑOS	3	5	2	5	5	5	23	5	4	3	5	17	5	3	4	5	17	3	4	4	5	5	21	
ENCUESTAD	23 FEV TECNICA SUPE 4 AÑOS	4	4	3	4	4	4	1	20	4	4	3	3	14	4	4	3	14	3	2	4	1	3	13	
ENCUESTAD	33 FEV SUPERIOR UNIV 1 AÑO	4	4	4	4	4	5	26	5	5	5	4	19	4	5	4	5	18	5	4	5	4	4	22	
ENCUESTAD	36 MAJ SECUNDARIA 5 AÑOS	4	4	4	5	4	4	4	25	5	3	4	5	17	5	5	5	4	19	3	3	3	4	16	

Anexo 04: Ficha técnica de los instrumentos

Ficha técnica del instrumento de la variable Comunicación efectiva

Autora	Fuente adaptada por Yvonne Castro (2018), adaptado de Pillaca (2017) de Pérez (2016)
Año	2018
Tipo de instrumento	Cuestionario
Objetivo	Determinar el nivel de comunicación efectiva en los colaboradores de la empresa C.M.S.A.
Número de ítems	19
Aplicación	Cuestionario online
Tiempo de administración	15 minutos
Normas de aplicación	El personal encuestado marcará en cada ítem
Escala	De Likert con 5 alternativas
Niveles y rango	Básico (19 - 43) Intermedio (44 - 67) Avanzado (68 - 95)

Anexo 06: Ficha de validación del instrumento

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde trabaja	Nombre del instrumento	Autor(es) del instrumento
<i>Aguilar Diego Nancy D.</i>	<i>Docente UCV</i>	Cuestionario para medir Comunicación Efectiva	Instrumento elaborado por la autora de la investigación
TÍTULO DEL ESTUDIO:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque un ASPA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kendall (Escobar & Cuervo, 2008).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	Criterios de validación							
					SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA				
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Habilidades comunicativas	Comunicación oral	1.- Considera que tiene habilidades en la transmisión de mensajes orales en forma clara y coherente	NUNCA(N) CASI NUNCA(CN) A VECES(AV) CASI SIEMPRE(CS) SIEMPRE(S)	1	2	3	4	1	2	3	4
			2.- Posee un lenguaje corporal con gestos y expresiones faciales coherentes en el mensaje que transmite		1	2	3	4	1	2	3	4
		Comunicación escrita	3.- Considera que las directivas, disposiciones, comunicados, entre otros, se dan a conocer oportunamente.	1	2	3	4	1	2	3	4	
			4.- Considera que escucha e interpreta de manera correcta los mensajes que se da en la empresa	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Escucha activa	5.- Escucha con la finalidad de comprender y entender al emisor.	1	2	3	4	1	2	3	4	
			6.- Considera que se da sugerencias al personal de la empresa de manera respetuosa	1	2	3	4	1	2	3	4	

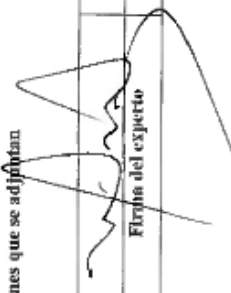
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	CIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA					
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Funciones de la comunicación	Control	7.- Considera que las normas establecidas en la empresa son debidamente explicadas	NUNCA(N) CASI NUNCA(CN) A VECES(AV) CASI SIEMPRE(CS) SIEMPRE(S)																		
					Motivación	8.- Considera que es motivado por la empresa para realizar su labores																
							Expresión emocional	9.- Considera que en la empresa el personal tiene oportunidad de expresar sus sentimientos y/o emociones														
		Información	10.- Considera que el personal recibe información oportuna para realizar sus funciones correspondientes.																			
				Descendente	11.-El encargado, da instrucciones a través de diferentes medios de comunicación de cómo realizar alguna actividad en particular.																	
		Ascendente	12.-Considera que sus inquietudes y sugerencias son aceptadas por el encargado correspondiente/c																			
				Canales formales de la comunicación	Horizontal	13.- Considera que existe un trabajo coordinado entre el personal y el encargado correspondientes para alcanzar las metas previstas.																
	14.-Considera que puede entablar un diálogo con su encargado																					

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENTE				COHERENCIA				RELEVANCIA						
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Barreras de la comunicación efectiva	Percepción selectiva	15.- Considere Ud. que los demás respetan sus opiniones o sugerencias, así no estén de acuerdo con sus ideas.																
		Comunicación correctamente	16.- Existe buena comunicación interpersonal entre los miembros de la empresa.		/								/						
		Lenguaje	17.- Considere Ud. que utiliza palabras pertinentes para comunicar sus ideas o emociones.		/								/						
		Emociones	18.- Considere que el personal se comunica entre sí de forma clara y coherente.		/								/						
			19.- Considere que las palabras y el tono de voz empleado por el personal, se refleja en sus expresiones faciales.		/								/						

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 No procede su aplicación

Trujillo 09/10/18	18192951	989757850
Lugar y fecha	DNI. N°	Teléfono



Firma del experto

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde trabaja	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
SEVILLA CAMARA MARCO	DOCENTE / U.C.V.	Cuestionario para medir Comunicación Efectiva	Instrumento elaborado por la autora de la investigación
TÍTULO DEL ESTUDIO:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque un ASPA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuestos por W de Kendall (Fischer & Cuervo, 2008).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA					
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Habilidades comunicativas	Comunicación oral	1.- Considera que tiene habilidades en la transmisión de mensajes orales en forma clara y coherente	NUNCA(N) CASI NUNCA(CN) A VECES(AV) CASI SIEMPRE(CS) SIEMPRE(S)																		
			2.- Posee un lenguaje corporal con gestos y expresiones faciales coherentes en el mensaje que transmite																			
		Comunicación no verbal	3.- Considera que las directivas, disposiciones, comunicados, entre otros, se dan a conocer oportunamente.																			
			4.- Considera que escucha e interpreta de manera correcta los mensajes que se da en la empresa																			
		Comunicación escrita	5.- Escucha con la finalidad de comprender y entender al emisor.																			
			6.- Considera que se da sugerencias al personal de la empresa de manera respetuosa																			

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	EFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA						
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Funciones de la comunicación	Control	7.- Considera que las normas establecidas en la empresa son debidamente explicadas	NUNCA(N) CASI NUNCA(CN) A VECES(AV) CASI SIEMPRE(CS) SIEMPRE(S)																			
			Motivación		8.- Considera que es motivado por la empresa para realizar su labores																		
		Expresión emocional	9.- Considera que en la empresa el personal tiene oportunidad de expresar sus sentimientos y/o emociones																				
			Información		10.- Considera que el personal recibe información oportuna para realizar sus funciones correspondientes.																		
		Descendiente			11.-El encargado, da instrucciones a través de diferentes medios de comunicación de cómo realizar alguna actividad en particular.																		
					Ascendente	12.-Considera que sus inquietudes y sugerencias son aceptadas por el encargado correspondiente																	
			Horizontal			13.- Considera que existe un trabajo coordinado entre el personal y el encargado correspondientes para alcanzar las metas previstas.																	
		14.-Considera que puede entablar un diálogo con su encargado																					

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta	SUAVEZ				COHERENCIA				RELEVANCIA							
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Dimensiones de la comunicación efectiva	Perccepción selectiva	15.- Considera Ud. que los demás respetan sus opiniones o sugerencias, así no estén de acuerdo con sus ideas.																	
		Comunicación correctamente	16.- Existe buena comunicación interpersonal entre los miembros de la empresa																	
		Lenguaje	17.- Considera Ud. que utiliza palabras pertinentes para comunicar sus ideas o emociones.																	
		Emociones	18.- Considera que el personal se comunica entre sí de forma clara y coherente																	
			19.- Considera que las palabras y el tono de voz empleado por el personal, se refleja en sus expresiones faciales.																	

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 No procede su aplicación

Trajeillo 03/10 2018	17831218	990032563
Lugar y fecha	DNI. N°	Teléfono
		Firma del expeyto

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO NORBERTO RODRIGUEZ AGUIRRE	CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS Y / OBT.	NOMBRE DEL INSTRUMENTO Cuestionario para medir Comunicación Efectiva	AUTOR(ES) DEL INSTRUMENTO Instrumento elaborado por la autora de la investigación
--	---	--	---

TÍTULO DEL ESTUDIO:

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque un ASPA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kendall (Pisobar & Cuervo, 2008).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Habilidades comunicativas	Comunicación oral	1.- Considera que tiene habilidades en la transmisión de mensajes orales en forma clara y coherente	NUNCA(N) CASI NUNCA(CN) A VECES(AV) CASI SIEMPRE(CS) SIEMPRE(S)	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>			
			2.- Posee un lenguaje corporal con gestos y expresiones faciales coherentes en el mensaje que transmite		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>			
		Comunicación escrita	3.- Considera que las directivas, disposiciones, comunicados, entre otros, se dan a conocer oportunamente.		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>			
			4.- Considera que escucha e interpreta de manera correcta los mensajes que se da en la empresa		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>			
		Escucha activa	5.- Escucha con la finalidad de comprender y entender al emisor.		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>			
		Retorno constructivo	6.- Considera que se da sugerencias al personal de la empresa de manera respetuosa		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>			

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	EFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA							
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Funciones de la comunicación	Control	7.- Considera que las normas establecidas en la empresa son debidamente explicadas																					
			Motivación		8.- Considera que es motivado por la empresa para realizar su labores																			
			Exposición emocional		9.- Considera que en la empresa el personal tiene oportunidad de expresar sus sentimientos y/o emociones																			
		Canales formales de la comunicación	Descendente	Información	10.- Considera que el personal recibe información oportuna para realizar sus funciones correspondientes.																			
				11.- El encargado, da instrucciones a través de diferentes medios de comunicación de cómo realizar alguna actividad en particular.																				
				Ascendente	12.- Considera que sus inquietudes y sugerencia son aceptadas por el encargado correspondiente																			
					13.- Considera que existe un trabajo coordinado entre el personal y el encargado correspondientes para alcanzar las metas previstas.																			
	Horizontal		14.- Considera que puede entablar un diálogo con su encargado																					

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA							
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Barreras de la comunicación efectiva	Percepción efectiva	15.- Considera Ud. que los demás respetan sus opiniones o sugerencias, así no estén de acuerdo con sus ideas.		✓																			
		Comunicación efectiva	16.- Existe buena comunicación interpersonal entre los miembros de la empresa		✓																			
			17.- Considera Ud. que utiliza palabras pertinentes para comunicar sus ideas o emociones.		✓																			
		Lenguaje	18.- Considera que el personal se comunica entre si de forma clara y coherente		✓																			
		Emociones	19.- Considera que las palabras y el tono de voz empleado por el personal, se refleja en sus expresiones faciales.		✓																			

OPINION DE APLICABILIDAD:

No procede su aplicación.

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Trujillo			
Lugar y fecha	17/08/2000	DNI. N°	
			Teléfono
		Firma del expsto	

ANEXO 04

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde trabaja	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Cardenas Rodriguez Karina I	Docente UCV	Cuestionario para medir Comunicación Efectiva	Instrumento elaborado por la autora de la investigación
TÍTULO DEL ESTUDIO:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque un ASPA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kendall (Escobar & Cuervo, 2008).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA					
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Habilidades comunicativas	Comunicación oral	1.- Considera que tiene habilidades en la transmisión de mensajes orales en forma clara y coherente		/					/						/					/	
		Comunicación no verbal	2.- Posee un lenguaje corporal con gestos y expresiones faciales coherentes en el mensaje que transmite							/							/					/
		Comunicación escrita	3.- Considera que las directivas, disposiciones, comunicados, entre otros, se dan a conocer oportunamente.								/						/					/
		Comunicación activa	4.- Considera que escucha e interpreta de manera correcta los mensajes que se da en la empresa								/						/					/
		Escucha activa	5.- Escucha con la finalidad de comprender y entender al emisor.								/						/					/
		Retransmisión constructiva	6.- Considera que se da sugerencias al personal de la empresa de manera respetuosa								/						/					/

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA																																																																																																																		
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																																															
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Funciones de la comunicación	Control	7.- Considera que las normas establecidas en la empresa son debidamente explicadas	NUNCA(N) CASI NUNCA(CN) A VECES(AV) CASI SIEMPRE(CS) SIEMPRE(S)																																																																																																																															
																				Motivación	8.- Considera que es motivado por la empresa para realizar su labores	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																														
		Expresión emocional	9.- Considera que en la empresa el personal tiene oportunidad de expresar sus sentimientos y/o emociones																																			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																														
																																																						Información	10.- Considera que el personal recibe información oportuna para realizar sus funciones correspondientes.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																												
																																																																								Descendente	11.-El encargado, da instrucciones a través de diferentes medios de comunicación de cómo realizar alguna actividad en particular.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																										
		Ascendente	12.-Considera que sus inquietudes y sugerencias son aceptadas por el encargado correspondiente																																																			1	2																	3	4																	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																														
																				Horizontal	13.- Considera que existe un trabajo coordinado entre el personal y el encargado correspondientes para alcanzar las metas previstas. 14.-Considera que puede entablar un diálogo con su encargado																																																																																	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4														
	Canales formales de la comunicación	1	2																																																																																																																			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Barreras de la comunicación efectiva	Percepción selectiva	15.- Considera Ud. que los demás respetan sus opiniones o sugerencias, así no estén de acuerdo con sus ideas.				/			/			/				/			
			Comunicación políticamente correcta	16.- Existe buena comunicación interpersonal entre los miembros de la empresa				/			/			/				/		
		17.- Considera Ud. que utiliza palabras pertinentes para comunicar sus ideas o emociones.					/			/			/				/			
		18.- Considera que el personal se comunica entre sí de forma clara y coherente					/			/			/				/			
		Emociones	19.- Considera que las palabras y el tono de voz empleado por el personal, se refleja en sus expresiones faciales.				/			/			/				/			

OPINION DE APLICABILIDAD: Procede su aplicación No procede su aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

Trujillo 26/09/2018	18169440	976 361478
Lugar y fecha	DNI N°	Teléfono
		Firma del experto

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

El experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
<i>Jair Omar</i>	<i>Docente UCV.</i>	Cuestionario para medir Comunicación Efectiva	Instrumento elaborado por la autora de la investigación

a siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kendall (Escobar & Cuervo,

Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Comunicación oral	1.- Considera que tiene habilidades en la transmisión de mensajes orales en forma clara y coherente			/			/			/			/			/		
Comunicación no verbal	2.- Posee un lenguaje corporal con gestos y expresiones faciales coherentes en el mensaje que transmite			/			/			/			/			/		
Comunicación escrita	3.- Considera que las directivas, disposiciones, comunicados, entre otros, se dan a conocer oportunamente.	NUNCA(N) CASI NUNCA(CN) A VECES(AV) CASI SIEMPRE(CS) SIEMPRE(S)		/			/			/			/			/		
	4.- Considera que escucha e interpreta de manera correcta los mensajes que se da en la empresa			/			/			/			/			/		
Escucha activa	5.- Escucha con la finalidad de comprender y entender al emisor.			/			/			/			/			/		
Retroalimentación constructiva	6.- Considera que se da sugerencias al personal de la empresa de manera respetuosa			/			/			/			/			/		

Variables		Dimensiones		Indicadores		Ítems		Opciones de respuesta		SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA		Funciones de la comunicación		Canales formales de la comunicación						1				2				3				4			
				Horizontal		Ascendente		Descendente																	
		Control		7- Considera que las normas establecidas en la empresa son debidamente explicadas																					
		Motivación		8- Considera que es motivado por la empresa para realizar su labores																					
		Expresión emocional		9- Considera que en la empresa el personal tiene oportunidad de expresar sus sentimientos y/o emociones																					
		Información		10- Considera que el personal recibe información oportuna para realizar sus funciones correspondientes.																					
		Ascendente		11-El encargado, da instrucciones a través de diferentes medios de comunicación de cómo realizar alguna actividad en particular.																					
		Horizontal		12-Considera que sus inquietudes y sugerencias son aceptadas por el encargado correspondiente																					
		Horizontal		13- Considera que existe un trabajo coordinado entre el personal y el encargado correspondientes para alcanzar las metas previstas.																					
		Horizontal		14-Considera que puede entablar un diálogo con su encargado																					

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA									
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Barreras de la comunicación efectiva	Percepción selectiva	15.- Considera Ud. que los demás respetan sus opiniones o sugerencias, así no estén de acuerdo con sus ideas.				/			/					/				/							
					Comunicación políticamente correcta	16.- Existe buena comunicación interpersonal entre los miembros de la empresa			/			/					/				/					
							Lenguaje	17.- Considera Ud. que utiliza palabras pertinentes para comunicar sus ideas o emociones.			/			/					/				/			
									Emociones	18.- Considera que el personal se comunica entre sí de forma clara y coherente			/			/					/				/	
											19.- Considera que las palabras y el tono de voz empleado por el personal, se refleja en sus expresiones faciales.			/				/					/			

OPINION DE APLICABILIDAD: Procede su aplicación No procede su aplicación

Título	2109/2018	DNI. N°	8085273	Firma del experto		Teléfono	942919484
Lugar y fecha							

Anexo 07: Cuestionario de la variable Trabajo en equipo

Test situacional de trabajo en equipo
Adaptación del test situacional de trabajo en equipo de De Cárdenas (2011) por
Barreto (2017)

INSTRUCCIONES:

El presente test tiene por finalidad diagnosticar la forma que viene funcionando el trabajo en Equipo de su institución, por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido sólo para el uso de la presente investigación. Te pedimos mucha veracidad en la respuesta a las preguntas y agradecemos tu colaboración. Marca con una x, la opción que usted cree que mejor representa la forma en que viene funcionando su equipo de trabajo.

TD = Totalmente en desacuerdo.

D = En desacuerdo.

A = De acuerdo.

TA = Totalmente de acuerdo.

ÍTEMS	1 TD	2 D	3 A	4 TA
1. En el equipo, dividirnos el trabajo es fácil porque sabemos qué habilidades tiene cada uno.				
2. Creo que la variedad de habilidades de los miembros del equipo nos permite obtener mejores resultados.				
3. Es común que logremos complementar sin problema nuestras habilidades.				
4. En el equipo hay personas cuya actitud es conflictiva.				
5. Considero que mi equipo obtiene buenos resultados por la actitud que tenemos sus miembros hacia el trabajo que realizamos.				
6. Considero que la mayoría de los miembros del equipo sabría tomar de manera constructiva las críticas que puedan recibir sobre su trabajo.				
7. Creo que los miembros del equipo suelen decir lo que piensan con sinceridad.				
8. El equipo suele dar poca importancia a los aportes de los nuevos miembros.				

9. Creo que el equipo tiene objetivos claros.				
10. Creo que cada miembro del equipo pone todo su esfuerzo al logro del objetivo común.				
11. Cada día, el equipo muestra satisfacción por los avances en pos de nuestro objetivo para este año.				
12. Me parece que la idea de conseguir nuestro objetivo común entusiasma al equipo por los beneficios que conllevaría para cada integrante.				
13. Las metas de desempeño se plantean de manera realista.				
14. Creo que todos los integrantes del equipo conocen nuestras metas con claridad.				
15. Es difícil entender para el equipo cómo las metas que se van cumpliendo son relevantes para el logro del objetivo.				
16. Los avances realizados por el equipo hacia nuestras metas de desempeño son susceptibles de ser medidos				
17. Considero que los miembros del equipo nos apoyamos los unos a los otros para agilizar el trabajo conjunto.				
18. Cuando presentamos un proyecto hay personas que terminan trabajando más que otras.				
19. En el equipo se ayuda a algún miembro con dificultades para cumplir con su parte del trabajo.				
20. Los miembros del equipo sabemos cuáles son las responsabilidades de cada uno.				
21. Las contribuciones del equipo son reconocidas por la organización.				
22. Me parece que el hecho de que nuestro trabajo sea reconocido nos permite desarrollarnos más.				
23. La organización reconoce individualmente a los miembros que se destacan en su labor en el equipo.				

24. Creo que nuestros jefes han sabido reconocer el trabajo que desempeña cada uno.				
25. Los miembros del equipo en general, compartimos un sentimiento de orgullo y satisfacción por el trabajo que realizamos				

Anexo 08: Ficha técnica de los instrumentos

Ficha técnica de cuestionario diagnóstico situacional del trabajo en equipo

Autora	Fuente adaptada por Yvonne Castro (2018), adaptado por Barreto (2017) Cuestionario original de De Cárdenas (2011)
Año	2018
Tipo de instrumento	Cuestionario
Objetivo	Diagnosticar de manera individual el trabajo en equipo que realizan los colaboradores de la empresa C.M. S.A.
Número de ítems	25
Aplicación	Cuestionario online
Tiempo de administración	15 minutos
Normas de aplicación	El personal encuestado marcará en cada ítem
Escala	De Likert con 5 alternativas
Niveles y rango	Bueno (124-164) Regular (89 - 123) Malo (81 – 88)

Anexo 09: Validación de los instrumentos

ANEXO 04

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(es) del instrumento
<i>Aguilar Arizumi Nayaly P.</i>	<i>Docente UCV</i>	Cuestionario para medir Trabajo en equipo	Instrumento elaborado por la autora de la investigación

TÍTULO DEL ESTUDIO:

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloco un ASFA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kendall (Escobar & Cuervo, 2008).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TRABAJO EN EQUIPO	Habilidades complementarias	Habilidades personales	1. En el equipo, dividimos el trabajo es fácil porque sabemos qué habilidades tiene cada uno.	TOTALMENTE EN DESACUERDO (D) / DESACUERDO (D) / DE ACUERDO(A) TOTALMENTE DE ACUERDO(TD) SIEMPRE(S)	✓								✓							
			4. En el equipo hay personas cuya actitud es conflictiva.		✓				/				/							
			2. Creo que la variedad de habilidades de los miembros del equipo nos permite obtener mejores resultados.		✓				/				/							
Habilidades intrapersonales	Aprovechamiento de habilidades	Habilidades intrapersonales	5. Considero que mi equipo obtiene buenos resultados por la actitud que tenemos sus miembros hacia el trabajo que realizamos.	TOTALMENTE EN DESACUERDO (D) / DESACUERDO (D) / DE ACUERDO(A) TOTALMENTE DE ACUERDO(TD) SIEMPRE(S)	/				/				/							
			3. Es común que logremos complementar sin problema nuestras habilidades.		/				/				/							

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA					
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
TRABAJO EN EQUIPO	Actitud positiva	Actitud frente al equipo de trabajo	9. Creo que el equipo tiene objetivos claros.	TOTALMENTE EN DESACUERDO (D) DESACUERDO (D) DE ACUERDO (A) TOTALMENTE DE ACUERDO (D) SIEMPRE (S)			✓			✓									✓			
			10. Creo que cada miembro del equipo pone todo su esfuerzo al logro del objetivo común.				✓					✓									✓	
			11. Cada día, el equipo muestra satisfacción por los avances en pos de nuestro objetivo para este año.				✓					✓										✓
		Integración	7. Creo que los miembros del equipo suelen decir lo que piensan con sinceridad.				✓				✓										✓	
		Actitud frente a críticas	8. El equipo suele dar poca importancia a los aportes de los nuevos miembros.				✓					✓										✓
			6. Considero que la mayoría de los miembros del equipo sabría tomar de manera constructiva las críticas que puedan recibir sobre su trabajo.				✓					✓										✓

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA						
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
TRABAJO EN EQUIPO	Objetivo común	Esfuerzo	12. Me parece que la idea de conseguir nuestro objetivo común entusiasma al equipo por los beneficios que conlleva para cada integrante.	TOTALMENTE EN DESACUERDO (D)	/																		
			Motivación	15. Es difícil entender para el equipo cómo las metas que se van cumpliendo son relevantes para el logro del objetivo.	/																		
			Identificación	13. Las metas de desempeño se plantean de manera realista.	/																		
	Metas específicas de desempeño		Identificación	14. Creo que todos los integrantes del equipo conocen nuestras metas con claridad.	/																		
			Plantamiento	16. Los avances realizados por el equipo hacia nuestras metas de desempeño son susceptibles de ser medidos	/																		
			Claridad	18. Cuando presentamos un proyecto hay personas que terminan trabajando más que otras.	/																		
			Metas claras	17. Considero que los miembros del equipo nos apoyamos los unos a los otros para agilizar el trabajo conjunto.	/																		
	Responsabilidades compartidas	Participación	Participación	19. En el equipo se ayuda a algún miembro con dificultades para cumplir con su parte del trabajo.	/																		
			Cumplimiento	20. Los miembros del equipo sabemos cuáles son las responsabilidades de cada uno.	/																		
			Apoyo	21. Las contribuciones del equipo son reconocidas por la organización.	/																		
			Compromiso		/																		

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TRABAJO EN EQUIPO	Reconocimiento de aportes	Integración	22. Me parece que el hecho de que nuestro trabajo sea reconocido nos permite desarrollarnos más.			/				/				/				/	
		Cooperación	23. La organización reconoce individualmente a los miembros que se destacan en su labor en el equipo.			/				/				/				/	
		Satisfacción	24. Creo que nuestros jefes han sabido reconocer el trabajo que desempeña cada uno.			/				/				/				/	
			25. Los miembros del equipo en general, compartimos un sentimiento de orgullo y satisfacción por el trabajo que realizamos			/				/				/				/	

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Trujillo 09/10/19	1872951	989757850
Lugar y fecha	DNI. N°	Teléfono
		Firma del experto

ANEXO 04

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto		Cargo e institución donde labora		Nombre del instrumento		Autor(es) del instrumento	
SEVILLA GAMARRA MARCO		DOCENTE / U.C.V.		Cuestionario para medir trabajo en equipo		Instrumento elaborado por la autora de la investigación	
TÍTULO DEL ESTUDIO:							

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque un ASPA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kandall (Escobar & Cuervo, 2008).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA				
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
TRABAJO EN EQUIPO	Habilidades complementarias	Habilidades personales	1. En el equipo, dividimos el trabajo es fácil porque sabemos qué habilidades tiene cada uno.																		
			4. En el equipo hay personas cuya actitud es conflictiva.																		
		Aprovechamiento de habilidades	2. Creen que la variedad de habilidades de los miembros del equipo nos permite obtener mejores resultados.																		
			5. Considero que mi equipo obtiene buenos resultados por la actitud que tenemos sus miembros hacia el trabajo que realizamos.																		
		Habilidades intrapersonales	3. Es común que logremos complementar sin problema nuestras habilidades.																		
				TOTALMENTE EN DESACUERDO (TD)																	
				TOTALMENTE DE ACUERDO (TA)																	
				TOTALMENTE DE SIEMPRE(S)																	

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA					
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
TRABAJO EN EQUIPO	Objetivo común	Esfuerzo	12. Me parece que la idea de conseguir nuestro objetivo común entusiasma al equipo por los beneficios que conllevaría para cada integrante.	TOTALMENTE EN DESACUERDO (D)			/															
			15. Es difícil entender para el equipo cómo las metas que se van cumpliendo son relevantes para el logro del objetivo.				/															
	Metas específicas de desempeño	Identificación	13. Las metas de desempeño se plantean de manera realista.	TOTALMENTE EN DESACUERDO (D)			/															
			14. Creo que todos los integrantes del equipo conocen nuestras metas con claridad.	DESACUERDO (D)			/															
			16. Los avances realizados por el equipo hacia nuestras metas de desempeño son susceptibles de ser medidos	DESACUERDO (D)			/															
			18. Cuando presentamos un proyecto hay personas que terminan trabajando más que otras.	ACUERDO (A)			/															
	Metas compartidas	Cumplimiento	17. Considero que los miembros del equipo nos apoyamos los unos a los otros para agilizar el trabajo conjunto.	TOTALMENTE EN DESACUERDO (D)			/															
			19. En el equipo se ayuda a algún miembro con dificultades para cumplir con su parte del trabajo.	SIEMPRE(S)			/															
	Responsabilidades	Apoyo	20. Los miembros del equipo sabemos cuáles son las responsabilidades de cada uno.				/															
			21. Las contribuciones del equipo son reconocidas por la organización.			/																

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA							
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
TRABAJO EN EQUIPO	Actitud positiva	Actitud frente al equipo de trabajo	9. Creo que el equipo tiene objetivos claros.	TOTALMENTE EN DESACUERDO(TD) DE ACUERDO(A) TOTALMENTE DE ACUERDO(TD) SIEMPRE(S)				/				/				/				/				
			10. Creo que cada miembro del equipo pone todo su esfuerzo al logro del objetivo común.					/				/				/				/				
			11. Cada día, el equipo muestra satisfacción por los avances en pos de nuestro objetivo para este año.					/				/				/				/				
		Integración	7. Creo que los miembros del equipo suelen decir lo que piensan con sinceridad.					/				/				/				/				/
			8. El equipo suele dar poca importancia a los aportes de los nuevos miembros.					/				/				/				/				/
			6. Considero que la mayoría de los miembros del equipo sabría tomar de manera constructiva las críticas que puedan recibir sobre su trabajo.					/				/				/				/				/
Actitud frente a	críticas				/				/				/				/				/			

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA				
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
TRABAJO EN EQUIPO	Reconocimiento de aportes	Integración	22. Me parece que el hecho de que nuestro trabajo sea reconocido nos permite desarrollarnos más.			/														
		Cooperación	23. La organización reconoce individualmente a los miembros que se destacan en su labor en el equipo.			/														
			24. Creo que nuestros jefes han sabido reconocer el trabajo que desempeña cada uno.			/														
		Satisfacción	25. Los miembros del equipo en general, compartimos un sentimiento de orgullo y satisfacción por el trabajo que realizamos			/														

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 No procede su aplicación

Trojillo03 11/01/2018	1783 12 18	990032563
Lugar y fecha	DNI. N°	Teléfono
		Firma del experto

ANEXO 04

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellido y nombres del experto MORENO RODRIGUEZ AGUSTO DIRECTOR DPO COMPTON y FLINT	Cargo e institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) del Instrumento
		Cuestionario para medir Trabajo en equipo	Instrumento elaborado por la autora de la investigación

TÍTULO DEL ESTUDIO:

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque un ASPA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kordall (Escobar & Cuervo, 2008).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				COHERENCIA				RELEVANCIA							
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
TRABAJO EN EQUIPO	Habilidades complementarias	Habilidades personales	1. En el equipo, dividimos el trabajo es fácil porque sabemos qué habilidades tiene cada uno.																	
			4. En el equipo hay personas cuya actitud es conflictiva.																	
		Aprovechamiento de habilidades	2. Creo que la variedad de habilidades de los miembros del equipo nos permite obtener mejores resultados.																	
			5. Considero que mi equipo obtiene buenos resultados por la actitud que tenemos sus miembros hacia el trabajo que realizamos.																	
		Intrapersonales	3. Es común que logremos complementar sin problema nuestras habilidades.																	

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA					
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
TRABAJO EN EQUIPO	Actitud positiva	Actitud frente al equipo de trabajo	9. Creo que el equipo tiene objetivos claros.	TOTALMENTE EN DESACUERDO(ID) DESACUERDO(D) DE ACUERDO(A) TOTALMENTE DE ACUERDO(1D) SIEMPRE(S)				✓											✓			
			10. Creo que cada miembro del equipo pone todo su esfuerzo al logro del objetivo común.																		✓	
			11. Cada día, el equipo muestra satisfacción por los avances en pos de nuestro objetivo para este año.																			✓
		Integración	7. Creo que los miembros del equipo suelen decir lo que piensan con sinceridad.																			✓
			8. El equipo suele dar poca importancia a los aportes de los nuevos miembros.																			✓
			6. Considero que la mayoría de los miembros del equipo sabría tomar de manera constructiva las críticas que puedan recibir sobre su trabajo.																			✓

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TRABAJO EN EQUIPO	Reconocimiento de aportes	Integración	22. Me parece que el hecho de que nuestro trabajo sea reconocido nos permite desarrollarnos más.				✓				✓								
		Cooperación	23. La organización reconoce individualmente a los miembros que se destacan en su labor en el equipo.				✓				✓								
		Satisfacción	24. Creo que nuestros jefes han sabido reconocer el trabajo que desempeña cada uno.				✓				✓								
			25. Los miembros del equipo en general, compartimos un sentimiento de orgullo y satisfacción por el trabajo que realizamos				✓				✓								

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 No procede su aplicación

Trojillo / /			
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono
	3818700		

ANEXO 04

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(s) del instrumento
Alvardo Espinoza Javi Omar	Docente U.C.V	Cuestionario para medir Trabajo en equipo	Instrumento elaborado por la autora de la investigación
TÍTULO DEL ESTUDIO:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque un ASPA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kendall (Escobar & Cuervo, 2008).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA							
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
TRABAJO EN EQUIPO	Habilidades complementarias	Habilidades personales	<p>1. En el equipo, dividiémos el trabajo es fácil porque sabemos qué habilidades tiene cada uno.</p> <p>4. En el equipo hay personas cuya actitud es conflictiva.</p> <p>2. Creo que la variedad de habilidades de los miembros del equipo nos permite obtener mejores resultados.</p> <p>5. Considero que mi equipo obtiene buenos resultados por la actitud que tenemos sus miembros hacia el trabajo que realizamos.</p>	<p>TOTALMENTE EN DESACUERDO(TD)</p> <p>DESACUERDO(D)</p> <p>DE ACUERDO(A)</p> <p>TOTALMENTE DE ACUERDO(TD)</p> <p>SIEMPRE(S)</p>																				
		Habilidades intrapersonales	<p>3. Es común que logremos complementar sin problema nuestras habilidades.</p>																					

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA							
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
TRABAJO EN EQUIPO	Actitud positiva	Actitud frente al equipo de trabajo	9. Creo que el equipo tiene objetivos claros.	TOTALMENTE EN DESACUERDO(TD) DE ACUERDO(A) SIEMPRE(S)			/				/				/				/					
			10. Creo que cada miembro del equipo pone todo su esfuerzo al logro del objetivo común.				/				/				/				/					
			11. Cada día, el equipo muestra satisfacción por los avances en pos de nuestro objetivo para este año.				/				/				/				/					
		Integración	7. Creo que los miembros del equipo suelen decir lo que piensan con sinceridad.				/				/				/				/				/	
			8. El equipo suele dar poca importancia a los aportes de los nuevos miembros.				/				/				/				/				/	
			6. Considero que la mayoría de los miembros del equipo sabría tomar de manera constructiva las críticas que puedan recibir sobre su trabajo.				/				/				/				/				/	
Actitud frente a críticas			/				/				/				/				/					

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA				
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
TRABAJO EN EQUIPO	Objetivo común	Esfuerzo	12. Me parece que la idea de conseguir nuestro objetivo común entusiasma al equipo por los beneficios que conllevaría para cada integrante.				/			/			/				/			/	
		Motivación	15. Es difícil entender para el equipo cómo las metas que se van cumpliendo son relevantes para el logro del objetivo.				/			/			/					/			/
		Identificación	13. Las metas de desempeño se plantean de manera realista.		TOTALMENTE EN DESACUERDO (TD)			/			/			/				/			/
	Metas específicas de desempeño	Plantamiento	14. Creo que todos los integrantes del equipo conocen nuestras metas con claridad.	14. Creo que todos los integrantes del equipo conocen nuestras metas con claridad.	DESACUERDO (DD)			/			/			/			/			/	
		Metas claras	16. Los avances realizados por el equipo hacia nuestras metas de desempeño son susceptibles de ser medidos.	16. Los avances realizados por el equipo hacia nuestras metas de desempeño son susceptibles de ser medidos.	DESACUERDO (DD)			/			/			/			/			/	
		Participación	18. Cuando presentamos un proyecto hay personas que terminan trabajando más que otras.	18. Cuando presentamos un proyecto hay personas que terminan trabajando más que otras.	ACUERDO (A)			/			/			/			/			/	
		Participación	17. Considero que los miembros del equipo nos apoyamos los unos a los otros para agilizar el trabajo conjunto.	17. Considero que los miembros del equipo nos apoyamos los unos a los otros para agilizar el trabajo conjunto.	ACUERDO (A)			/			/			/			/			/	
	Responsabilidades compartidas	Cumplimiento	19. En el equipo se ayuda a algún miembro con dificultades para cumplir con su parte del trabajo.	19. En el equipo se ayuda a algún miembro con dificultades para cumplir con su parte del trabajo.	SIEMPRE (S)			/			/			/			/			/	
		Apoyo	20. Los miembros del equipo sabemos cuáles son las responsabilidades de cada uno.	20. Los miembros del equipo sabemos cuáles son las responsabilidades de cada uno.	SIEMPRE (S)			/			/			/			/			/	
		Compromiso	21. Las contribuciones del equipo son reconocidas por la organización.	21. Las contribuciones del equipo son reconocidas por la organización.	SIEMPRE (S)			/			/			/			/			/	

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TRABAJO EN EQUIPO	Reconocimiento de aportes	Ítems	Opciones de respuesta																
				Integración	22. Me parece que el hecho de que nuestro trabajo sea reconocido nos permite desarrollarnos más.	/				/				/					
		Cooperación	23. La organización reconoce individualmente a los miembros que se destacan en su labor en el equipo. 24. Creo que nuestros jefes han sabido reconocer el trabajo que desempeña cada uno.	/				/				/							/
		Satisfacción	25. Los miembros del equipo en general, compartimos un sentimiento de orgullo y satisfacción por el trabajo que realizamos	/				/				/							/

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Trujillo 2009/2010	18085273	9A2919484
Lugar y fecha	DNI. N°	Teléfono
		Firma del experto

			GRADO	TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA	COMUNICACIÓN EFECTIVA														COMUNICACIÓN NIVEL DE COMUNICACIÓN									
					HABILIDADES COMUNICATIVAS				EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA				CANALES FORMALES DE LA COMUNICACIÓN				BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN				EFFECTIVA	EFFECTIVA						
					P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL	P7	P8	P9	P10	TOTAL	P11	P12	P13	P14	TOTAL	P15	P16	P17	P18	P19	TOTAL	
ENCUESTADO 1	36 MAS SUPERIOR TECNICA 3 AÑOS	4	3	3	4	4	5	23	4	3	3	4	14	4	4	4	5	18	4	4	5	4	5	22	7	INTERMEDIO		
ENCUESTADO 2	19 MAS SECUNDARIA 1 AÑO	4	4	3	5	5	5	26	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	4	4	4	22	8	AVANZADO		
ENCUESTADO 3	20 MAS SECUNDARIA 7 MESES	4	3	4	4	4	5	24	4	3	3	3	13	4	5	5	5	19	4	5	4	4	4	21	7	INTERMEDIO		
ENCUESTADO 4	29 MAS SECUNDARIA 1 AÑO	4	4	5	4	5	5	27	5	4	5	5	19	5	4	4	5	18	4	4	4	3	5	20	8	AVANZADO		
ENCUESTADO 5	20 MAS SECUNDARIA 3 AÑOS	5	3	5	4	4	5	26	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	3	23	8	AVANZADO	
ENCUESTADO 6	30 MAS SUPERIOR TECNICA 2 SEMANAS	5	5	4	5	5	5	29	5	5	4	5	19	4	5	5	5	19	5	5	5	4	5	24	9	AVANZADO		
ENCUESTADO 7	35 MAS SECUNDARIA 3 AÑOS	5	3	5	4	4	5	26	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	3	23	8	AVANZADO	
ENCUESTADO 8	30 MAS SUPERIOR TECNICA 6 MESES	5	5	4	5	5	5	29	5	5	4	5	19	4	5	5	5	19	5	5	5	4	5	24	9	AVANZADO		
ENCUESTADO 9	29 MAS SECUNDARIA 2 AÑOS	4	4	5	5	5	5	28	5	4	5	4	18	4	5	4	4	17	4	5	4	4	4	5	22	8	AVANZADO	
ENCUESTADO 10	25 MAS SUPERIOR TECNICA 6 MESES	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	4	23	9	AVANZADO		
ENCUESTADO 11	20 MAS SUPERIOR TECNICA 1 AÑO	3	3	4	5	5	5	25	4	5	4	3	16	5	5	4	5	19	5	5	4	5	4	5	3	22	8	INTERMEDIO
ENCUESTADO 12	19 MAS SECUNDARIA 2 AÑOS	5	5	4	5	5	5	29	5	4	4	4	17	4	5	4	5	18	4	4	4	5	4	4	21	8	AVANZADO	
ENCUESTADO 13	21 MAS SECUNDARIA 6 MESES	4	3	5	5	4	5	26	5	4	5	5	19	4	5	5	5	19	4	4	4	4	4	3	19	8	INTERMEDIO	
ENCUESTADO 14	36 FEMENICA 6 MESES	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	19	5	3	5	5	18	3	3	5	3	5	5	19	8	AVANZADO	
ENCUESTADO 15	40 MAS SECUNDARIA 2 AÑOS	5	3	4	4	5	5	26	5	4	5	4	18	5	3	4	5	17	5	4	4	3	4	3	19	8	INTERMEDIO	
ENCUESTADO 16	26 MAS TECNICA SUPERIOR 6 MESES	5	4	5	5	5	5	29	4	4	5	5	18	5	5	4	5	19	3	3	5	4	4	4	19	8	AVANZADO	
ENCUESTADO 17	24 MAS SECUNDARIA 8 MESES	3	4	4	4	5	5	25	4	3	3	4	14	4	5	4	5	18	4	4	4	4	3	3	18	7	INTERMEDIO	
ENCUESTADO 18	23 FEMES SUPERIOR TECNICA 6 MESES	3	3	4	4	4	4	23	5	4	4	4	17	4	3	3	5	15	4	4	3	4	4	4	19	7	INTERMEDIO	
ENCUESTADO 19	24 MAS SECUNDARIA 1 AÑO	5	4	3	5	5	5	27	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	4	5	5	4	4	4	22	8	AVANZADO	
ENCUESTADO 20	30 MAS SUPERIOR TECNICA 1 AÑO	5	4	4	5	5	5	28	5	4	4	5	18	4	4	5	5	18	3	4	3	5	4	4	19	8	INTERMEDIO	
ENCUESTADO 21	29 MAS SECUNDARIA 1 AÑO	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	3	4	4	4	5	4	20	8	AVANZADO	
ENCUESTADO 22	26 MAS SUPERIOR TECNICA 3 AÑOS	3	5	5	5	5	5	28	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	2	5	2	5	5	19	8	AVANZADO	
ENCUESTADO 23	30 MAS SUPERIOR TECNICA 2 AÑOS	3	5	2	5	5	3	23	5	4	3	5	17	5	3	4	5	17	3	4	4	4	5	5	21	7	INTERMEDIO	
ENCUESTADO 24	23 FEMENICA SUPERIOR 6 AÑOS	4	4	3	4	4	4	20	4	4	3	3	14	4	4	4	3	14	3	2	4	1	3	13	6	BAJO		

*Sin título3 [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	
1	VAR00001	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
2	VAR00002	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
3	VAR00003	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
4	VAR00004	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
5	VAR00005	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
6	VAR00006	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
7	VAR00007	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
8	VAR00008	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
9	VAR00009	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
10	VAR00010	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
11	VAR00011	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
12	VAR00012	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
13	VAR00013	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N
14	VAR00014	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	N

Vista de datos **Vista de variables**

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

*Sin título4 [ConjuntoDatos3] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	DIMENSION_HABILIDADES_C	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
2	DIMENSION_FUNCIONES_DE_LA_C	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
3	DIMENSION_CANALES_F	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
4	DIMENSION_BARRERAS_DE_LA_C	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
5	VARIABLE_COMUNICACION_EFECTIVA	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
6	DIMENSION_HABILIDADES_COMPLEMENTARIAS	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
7	DIMENSION_ACTITUD_POSITIVA	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	DIMENSION_OBJETIVO_COMUN	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	DIEMNSION_METAS_ESPECIFICAS	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	DIMENSION_RESPONSABILIDADES_C	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	DIMENSION_RECONOCIMIENTO_DE_APORTES	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
12	VARIABLE_TRABAJO_EN_EQUIPO	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											

Vista de datos **Vista de variables**

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

PLAN DE MEJORAMIENTO

Como respuesta de las dimensiones del trabajo en equipo identificados como aspectos a mejorar en la empresa IRON MOUNTAIN PERU S.A., se ha considerado un conjunto de procedimientos y acciones que buscan fortalecer y promover el trabajo en equipo para apoyar los objetivos de la organización.

Objetivos:

- ✓ Integrar y fortalecer el trabajo en equipo de la empresa IRON MOUNTAIN PERU S.A.

Estrategias

- ✓ Conformar un equipo de líderes encargados de facilitar la información hacia los equipos.
- ✓ Capacitaciones en habilidades comunicativas, barreras de la comunicación, empatía, etc.
- ✓ Fomentar eventos recreativos
- ✓ Sensibilizar el aprendizaje
- ✓ Fomentar la cultura participativa