



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**COMUNICACIÓN INTERNA Y EL TRABAJO EN EQUIPO DEL  
PERSONAL EN LA EMPRESA AGRILEZA, DISTRITO DE  
HUARAL, 2018.**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**ROSMERY ELIZABETH ESTUPIÑAN SANTIAGO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Huacho – Perú**

**2019**

## **MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

*Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

-----  
Dr. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA  
Presidente

*Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

-----  
Mg. JESUS JACOBO CORONADO ESPINOZA  
Secretario

*Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

-----  
Mg. DANILO HUGO CARREÑO RAMIREZ  
Vocal

*Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

-----  
Dra. FLOR DE MARIA LIOO JORDAN  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A mi Abuelita y a todos mis ángeles que están en el cielo, que desde ahí ya están orgullosos de mí.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo quiero dar las gracias a mis padres que siempre están presente brindándome amor y apoyo incondicional, a mi asesora por haber estado presente en las correcciones durante el proceso de realización del trabajo; y de la misma forma, a mis maestros de la Escuela académica Profesional de Administración porque durante esos cinco años de formación, aprendí que lo más importante de un profesional es el criterio que debe de tener, la proyección y sobre todo, la razón de ser de la carrera de Administración; y por último a aquellas personas que siempre creyeron en mí y están en cada momento a mi lado.

## **ÍNDICE GENERAL**

ÍNDICE DE TABLAS	07
ÍNDICE DE FIGURAS	08
RESUMEN	09
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

I.1. Descripción de la realidad problemática	12
I.2. Formulación del Problema	14
I.2.1. Problema General	14
I.2.2. Problemas Específicos	14
I.3. Objetivos de la Investigación	14
I.3.1. Objetivo General	14
I.3.2. Objetivos Específicos	14
I.4. Justificación de la investigación	15
I.5. Delimitación del estudio	15
I.6. Viabilidad del estudio	15

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación	16
2.2. Bases Teóricas	18
2.3. Definiciones conceptuales	40
2.4. Formulación de las hipótesis	41
2.4.1. Hipótesis General	41
2.4.2. Hipótesis Específicas	41

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1. Diseño metodológico	42
3.1.1. Tipo de investigación	42
3.1.2. Nivel de investigación	42
3.1.3. Diseño	42
3.1.4. Enfoque	42
3.2. Población y muestra	43
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	43
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
3.4.1. Técnicas a emplear	44
3.4.2. Descripción de los instrumentos	44
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	45

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	46
---	----

### **CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Discusión	62
5.2. Conclusiones	63
5.3. Recomendaciones	65

### **CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN**

6.1. Fuentes bibliográficas	66
6.2. Fuentes electrónicas	67

### **ANEXO**

1. Cuestionario	69
-----------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Genero trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral	46
Tabla 2.	Edad de los trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral	47
Tabla 3.	Grado académico de los trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral	48
Tabla 4.	Comunicaciones verticales	49
Tabla 5.	Comunicaciones transversales	50
Tabla 6.	Comunicaciones informales	51
Tabla 7.	Comunicaciones laborales	52
Tabla 8.	Compromiso	53
Tabla 9.	Comunicación	54
Tabla 10.	Establecimiento de objetivos	55
Tabla 11.	Pruebas de normalidad	56
Tabla 12.	Correlación Rho Spearman entre la comunicación interna y el trabajo en equipo	57
Tabla 13.	Correlación Rho Spearman entre la comunicación vertical y el trabajo en equipo	58
Tabla 14.	Correlación Rho Spearman entre la comunicación transversal y el trabajo en equipo	59
Tabla 15.	Correlación Rho Spearman entre la comunicación informal y el trabajo en equipo	60
Tabla 16.	Correlación Rho Spearman entre la relaciones laborales y el trabajo en equipo	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Genero trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral	46
Figura 2.	Edad de los trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral	47
Figura 3.	Grado académico de los trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral	48
Figura 4.	Comunicaciones verticales	49
Figura 5.	Comunicaciones transversales	50
Figura 6.	Comunicaciones informales	51
Figura 7.	Comunicaciones laborales	52
Figura 8.	Compromiso	53
Figura 9.	Comunicación	54
Figura 10.	Establecimiento de objetivos	55

## RESUMEN

**Objetivo:** Establecer de que manera la comunicación interna influye en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018. **Métodos:** La investigación es de tipo transversal – correlacional causal, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 60 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario. Se consideraron las dimensiones: comunicaciones verticales, comunicaciones transversales, comunicaciones informales, relaciones laborales, compromiso, comunicación, y establecimiento de objetivos. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0.895 & 0.890). **Resultados:** Respecto a la “Comunicación interna”, el 35% manifestó que no se comunican con sus superiores mediante informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, u otra manera de comunicación, el 36,6% manifestó que no se comunica de manera fluida con otras personas que no sean de su mismo nivel jerárquico, el 86,7% mencionó que se consideran personas que transmitan credibilidad, el 41,7% manifestaron que no se desarrollan encuestas y sondeos como objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo. Así mismo, respecto al “Trabajo en equipo”, el 45% mencionó que no realizan sus deberes dentro de tu centro laboral de manera íntegra, el 41,7% mencionó que no tienen una buena relación con tu equipo de trabajo, el 33,3% mencionó que los objetivos mesurables no hacen que opten por el trabajo en equipo, para poder así llegar a cumplirlos de una manera más óptima. **Conclusión:** Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva muy alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,979$ ), por lo que se concluye que la comunicación interna influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

**Palabras clave:** *Comunicaciones verticales, comunicaciones transversales, comunicaciones informales, compromiso, comunicación, y establecimiento de objetivos.*

## ABSTRACT

**Objective:** To establish how internal communication influences team work in the company Agrileza, district of Huaral, 2018. **Methods:** The research is cross-correlational type causal, explanatory level, non-experimental design, and of mixed approach. The population was 60 workers. We used the survey technique and the instrument a questionnaire. The dimensions were considered: vertical communications, transversal communications, informal communications, labor relations, commitment, communication, and establishment of objectives. The reliability of the instrument was carried out using the Cronbach's Alpha coefficient (0.895 & 0.890). **Results:** Regarding the "Internal Communication", 35% stated that they do not communicate with their superiors through reports, suggestions, requests for clarification, or other means of communication, 36.6% stated that they do not communicate in a fluid way with other people who are not of the same hierarchical level, 86.7% mentioned that they do consider themselves as transmitting credibility, 41.7% stated that surveys and surveys are not developed as an objective to gather the opinion of the workers about the aspects that relate to work. Likewise, regarding "Teamwork", 45% mentioned that they do not perform their duties within your workplace in an integral way, 41.7% mentioned that they do not have a good relationship with your work team, 33, 3% mentioned that measurable objectives do not mean that they opt for teamwork, in order to achieve them in a more optimal way. **Conclusion:** With the study it was determined that there is a very high and very significant positive correlation ( $p = 0.00 < 0.05$ ,  $r = 0.979$ ), so it is concluded that the internal communication significantly influences the teamwork of the personnel in the company Agrileza, district of Huaral, 2018.

**Keywords:** *Vertical communications, transversal communications, informal communications, commitment, communication, and establishment of objectives.*

## INTRODUCCIÓN

Las grandes empresas con altos niveles de desempeño han tomado la alternativa de dividir a sus integrantes en pequeños equipos de trabajo, en los cuales cada integrante tiene una determinada función, lo que es esencial para que el proceso brinde los resultados esperados, para lo cual es necesario que se trabaje de manera coordinada. La comunicación interna y el trabajo en equipo son elementos primordiales en la empresa, la carencia de una relación óptima entre el personal influirá de manera negativa en un buen desarrollo de trabajo en equipo, afectando a la totalidad de los integrantes del equipo y generando conflictos al interior de la empresa. Cuando los sistemas de comunicación presentan deficiencias afecta el buen funcionamiento de la empresa, afectando el desempeño de cada integrante de la empresa tanto en su progreso personal como en equipo, ocasionando que el personal no se sienta motivado para realizar sus labores. Actualmente las empresas tienen la exigencia de generar y comunicar procedimientos que aporten a la difusión de las metas, los propósitos y los proyectos. Se considera que la comunicación es un procedimiento de interacción colectiva que siempre está presente en las empresas y que se encuentra directamente vinculada a la motivación propia de cada empleado, si hay una comunicación óptima entre el personal se puede conseguir que el trabajo en equipo sea satisfactorio y con consecuencia el éxito de la empresa.

Es por ello que tiene como objetivo general la presente investigación el establecer de que manera la comunicación interna influye en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

La investigación se desarrolla a través de los capítulos: planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados, y la discusión, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Agrileza S.A.C es una empresa peruana que desarrolla sus labores en la ciudad de Huaral – Lima, inicia sus labores económicas el 06 de febrero del año 2014; se dedica al Servicio de desverdizado, selección, empackado y almacenamiento de frutas, para que la fruta pueda ser comercializada.

Mundialmente existen empresas de éxito las cuales valoran realmente lo esencial que es contar con una buena comunicación e información, éstas han entendido que estos dos factores influyen de manera significativa en mejoramiento del ámbito comunicativo y el ambiente de trabajo; en otras palabras, son los que dinamizan y animan las tareas personales y grupales, buscando integrar el esfuerzo y el fortalecimiento de la empresa; es así que el personal que labora en ella respaldan su conocimiento e identidad con la empresa, puesto que consideran que se le considera para el cumplimiento de sus propósitos en la compañía. Las grandes empresas con altos niveles de desempeño han tomado la alternativa de dividir a sus integrantes en pequeños equipos de trabajo, en los cuales cada integrante tiene una determinada función, lo que es esencial para que el proceso brinde los resultados esperados, para lo cual es necesario que se trabaje de manera coordinada. La comunicación interna y el trabajo en equipo son elementos primordiales en la empresa, la carencia de una relación optima entre el personal influirá de manera negativa en un buen desarrollo de trabajo en equipo, afectando a la totalidad de los integrantes del equipo y generando conflictos al interior de la empresa. Cuando los sistemas de comunicación presentan deficiencias afecta el buen funcionamiento de la empresa, afectando el desempeño de cada integrante de la empresa tanto en su progreso personal como en equipo, ocasionando que el personal no se sienta motivado para realizar sus labores. Actualmente las empresas tienen la exigencia de generar y comunicar procedimientos que aporten a la difusión de las metas, los propósitos y los proyectos. Se considera que la comunicación es un procedimiento de interacción colectiva que siempre está presente en las empresas y que se encuentra directamente vinculada a la motivación propia de cada empleado, si hay una

comunicación óptima entre el personal se puede conseguir que el trabajo en equipo sea satisfactorio y con consecuencia el éxito de la empresa.

El personal de la empresa Agrileza presenta problemas para trabajar en equipo debido a que se ha evidenciado la carencia de liderazgo para una guía adecuada; no todos los integrantes del equipo tienen claro las metas que se deben cumplir; en algunos casos se ha podido evidenciar que no se respeta a sus compañeros de trabajo, el equipo no se compromete entre ellos para trabajar en la misma dirección; algunos integrantes manifiestan pensamientos negativos ocasionando molestia en los demás integrantes; falta de motivación para trabajar en equipo.

Con relación a la comunicación interna la empresa Agrileza presenta problemas para comunicar de manera clara las metas y objetivos de la empresa; a veces no se cuenta con toda la información necesaria ocasionando que la comunicación se dificulte; la comunicación carece de un equilibrio apropiado entre eficaz y eficiencia; el personal no participa de manera activa en la comunicación; la comunicación externa no está cumpliendo con el objetivo de que la empresa sea conocida y genere confianza en los clientes a los que se desea llegar; la comunicación dentro de la empresa no es igual en los distintos niveles jerárquicos ocasionando que el personal no reciba de manera adecuada los comunicados de los superiores.

Es necesario que la empresa Agrileza mejore sus debilidades antes mencionadas con la finalidad de mejorar y progresar en su ámbito de desarrollo; de no mejorar la comunicación al interior de la empresa seguirá presentando problemas para que se realice un trabajo en equipo con éxito y por consecuencia el progreso de la empresa.

Se recomienda que, se promueve una comunicación apropiada permitiendo que se intercambie opiniones e ideas que aporten a mejorar el trabajo en equipo; es necesario impartir talleres para un mejor empleo de los distintos niveles comunicativos con el objetivo de que el trabajo en equipo tenga éxito; realizar capacitaciones con temas de estrategias de trabajo en equipo; fomentar el trabajo en equipo en las distintas áreas con la finalidad de alcanzar niveles más altos de desempeño del personal.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la comunicación interna influye en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿De qué manera las comunicaciones verticales influyen en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018?
- b. ¿De qué manera las comunicaciones transversales influyen en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018?
- c. ¿De qué manera las comunicaciones informales influyen en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018?
- d. ¿De qué manera las relaciones laborales influyen en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer de que manera la comunicación interna influye en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer de que manera las comunicaciones verticales influyen en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.
- b. Establecer de que manera las comunicaciones transversales influyen en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.
- c. Establecer de que manera las comunicaciones informales influyen en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

- d. Establecer de que manera las relaciones laborales influyen en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

*Justificación por su conveniencia:* Ya que la investigación busca conocer si dentro de la empresa Agrileza se viene desarrollando una adecuada comunicación interna, para así poder analizar de qué manera esto influye en el trabajo en equipo de sus trabajadores, siendo esto un tema de suma importancia para la misma empresa.

*Justificación práctica:* La investigación busca proponer recomendaciones para dar solución a los problemas que se han caracterizado en la situación problemática, que se traducen en problemas que vienen afectando las variables en estudio.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

La presente investigación se realizará en la empresa Agrileza.

La delimitación social comprende a los trabajadores de la empresa Agrileza.

La delimitación geográfica comprende al distrito de Huaral, provincia de Huaral, departamento de Lima.

La delimitación semántica es: Comunicación interna y Trabajo en equipo.

#### **1.6. Viabilidad del estudio**

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) indican que una investigación es viable cuando se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación. Además, se cuenta con disponibilidad de tiempo y acceso a la institución.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

(García, 2018) realizó la investigación titulada “Valoración del aporte de la comunicación interna y factores relacionados investigación en organizaciones privadas de la ciudad de Lima durante el 2017”, la cual fue aprobada por Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la percepción que tienen los comunicadores acerca del nivel de valoración del aporte de la comunicación interna en cinco organizaciones privadas de Lima. Es una investigación exploratorio y descriptivo. La población fue 86 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que los resultados de la investigación muestran que existen colaboradores que perciben un abaja valoración del aporte que la comunicación interna brinda a los objetivos empresariales dentro de sus organizaciones.

(Angulo, 2016) realizó la investigación titulada “Propuesta de un plan de comunicación interna para reducir la comunicación informal en el área administrativa de UPAO – campus Trujillo 2016”, la cual fue aprobada por Universidad Privada Antenor Orrego. Perú. La investigación tuvo como objetivo el proponer un plan de comunicación interna para reducir comunicación informal existente en el área administrativa de la UPAO. Es una investigación descriptiva de corte transversal y el diseño es no experimental. La población fue 224 colaboradores. La muestra fue 142 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que se realizó un diagnóstico de comunicación interna, en donde los principales resultados avizoraron la importancia de la información, el conocimiento y la confianza y fluidez de una comunicación eficaz entre jefes y subalternos.

(Armas, 2014) realizó la investigación titulada “Comunicación interna y clima laboral”, la cual fue aprobada por Universidad Rafael Landívar. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo el determinar la en que la comunicación interna favorece al clima laboral en el call center de la ciudad. Es una investigación descriptiva. La muestra fue 115 agentes y 7 supervisores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las laborales cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

(Porteros & Condezo, 2018) realizó la investigación titulada “Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño organizacional de la empresa Austral Group, Chancay, 2017”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú. La investigación tuvo como objetivo el establecer de qué manera el Trabajo en Equipo influye en el Desempeño Organizacional de la Empresa Austral Group. Es una investigación transversal, correlacional causal y el diseño es no experimental. La población fue 131 trabajadores. La muestra fue 98 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que se determinó que la comunicación influye significativamente en el desempeño organizacional de la empresa.

(Muela, 2015) realizó la investigación titulada “El trabajo en equipo y su incidencia en la toma de decisiones del departamento de negocios de la cooperativa CACPET”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el analizar la gestión del trabajo en equipo del departamento de negocios y su incidencia en las decisiones inoportunas de la cooperativa de la pequeña empresa de Tungurahua para el fomento de operaciones crediticias. Es una investigación exploratoria y descriptiva. La población fue 21 trabajadores. La muestra fue 7 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario de entrevista y

las fichas de observación. La investigación concluyó en que no existe trabajo en equipo en tal razón el desempeño laboral se ve afectado en la mayoría de los empleados de la institución.

(Gonzalez, 2015) realizó la investigación titulada “Trabajo en equipo y satisfacción laboral”, la cual fue aprobada por Universidad Rafael Landívar. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo el establecer la relación entre trabajo en equipo y satisfacción laboral entre los miembros del Staff de la cuenta de telemercadeo Claro RD. Es una investigación descriptiva. La población fue 25 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que mediante la aplicación del instrumento a los miembros del staff en la cuenta Claro RD se estableció que si existe relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Variable independiente: Comunicación interna**

#### ***A. Definiciones***

(Robbins & Judge, 2017) menciona que la comunicación es transmitir y entender un concepto.

(Griffin & Moorhead, 2010) definen a la comunicación como un procedimiento social en donde dos o más personas realizan la transferencia de información.

(Bateman & Snell, 2009) señalan que la comunicación es el intercambio de información y concepto de un individuo a otro a través del empleo de símbolos compartidos.

(Newstrom, 2007) define la comunicación como la transmisión de información y la comprensión de un individuo a otro.

## **B. Dimensiones**

(Sánchez, 2015) menciona que la comunicación interna es básicamente la comunicación que tiene como origen y destino el mismo entorno de la organización. Entre sus dimensiones tenemos las siguientes:

### *a. Comunicaciones verticales*

Son las que se presentan en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa. Según el sentido que siguen, están las siguientes:

- Verticales descendentes
- Verticales ascendentes

### *b. Comunicaciones transversales*

Esta comunicación atraviesa la organización tanto de forma diagonales como horizontal y permite el intercambio de información entre sujetos y unidades pertenecientes a distintos departamentos. Teniendo en cuenta lo anterior:

- Horizontales
- Diagonales

### *c. Comunicaciones informales*

Muy aparte de las estructuras formales, por todos los niveles de la organización que circulan informaciones que van de persona a persona o de grupo a grupo.

Estas comunicaciones tienen sus orígenes en las relaciones directas de los individuos y suelen adoptar la forma de rumores o noticias frescas que se expanden de un modo muy rápido por los niveles de la organización informal.

Hay que prestar especial atención al rumor como una manera de difusión en las organizaciones, ya que diversos estudios sobre el comportamiento de las personas ponen en manifiesto que el rumor se produce como resultado de combinar varios factores:

- Incertidumbre

- Ansiedad
- Deseo de tener información de primera mano
- Credibilidad

*d. Relaciones laborales*

Ningún dirigente administrador, o responsable de una empresa le interesa que los trabajadores estén de mal humor o enemistados entre sí, que haya un mal ambiente, porque la labor se sentirá, entre el personal gobernara la insatisfacción y todos pierden. Contrariamente, se desea contar con empleados motivados y colaboradores, que se identifiquen con los objetivos de la organización.

Muchos son los mecanismos que se utilizan para obtener una buena comunicación interna de las organizaciones. Algunos son conocidos desde antiguas: condiciones de trabajo adecuadas, sistema de remuneración justo e igualitario, etc. Aunque existen, asimismo, estrategias más nuevas y menos evidentes; vamos a estudiar a continuación algunas de las que funcionan en organizaciones líderes en el tratamiento de los recursos humanos.

- Plan de acogida
- Buzón de ideas y sugerencias
- Encuestas y sondeos

**C. *Importancia de la comunicación***

(Newstrom, 2007) menciona que sin la comunicación sería imposible la existencia de las organizaciones. Al no existir comunicación, los trabajadores no pueden tener el conocimiento de lo que sus demás compañeros están realizando, la administración no tiene posibilidad de acoger datos y los supervisores y quienes son líderes de equipo tampoco tienen la posibilidad de brindar las órdenes.

Realizar la coordinación de las labores no sería posible, puesto que las personas no podrán expresar sus sentimientos y necesidades hacia los otros.

Se puede afirmar que cualquier acción de comunicación tiene influencia en la comunicación en cierto modo. La comunicación es un apoyo para lograr las diferentes tareas esenciales de la administración como son la planeación, organización, dirección y control, de tal manera que puedan alcanzar las metas y superar los desafíos que tienen las organizaciones.

La comunicación eficaz es proclive a motivar un desempeño mejor y la satisfacción en la labor. Los individuos conocen oportunamente sus puestos y también sienten el compromiso. En algunos casos, hasta acepta voluntariamente ciertos privilegios de largos periodos puesto que tiene en cuenta el sacrificio.

#### ***D. Funciones de la comunicación***

(Robbins & Judge, 2017) menciona que la comunicación debe de tener cinco funciones principales en el interior de una organización: administración, retroalimentación, expresión emocional, persuasión e intercambio de información.

La comunicación procede de distintas formas para *controlar* la conducta de los integrantes. Dentro de las organizaciones tienen niveles de jerarquía de autoridad y reglas de autoridad y reglas formales que son exigidos para que obedezcan los trabajadores. Cuando los trabajadores se acoplan a las características de su puesto u obedecen las políticas de conducta. En el caso de grupos de trabajo ofenden o molestan a un integrante que hace mucho (que causa una mala imagen de los otros miembros), se comunican de manera informal con él y procuran hacer el control de su conducta.

La comunicación produce *retroalimentación*, puesto que esclarece a las personas lo que tienen que realizar, de qué manera lo están realizando y de qué manera pueden mejorar su rendimiento. El

determinar metas específicas, la retroalimentación del avance para ellas, y el asegurar la conducta deseada incita a la motivación y que necesitan de la comunicación.

Para la mayoría de las personas, es primordial la interacción social en su grupo de trabajo. La comunicación tiene un sitio dentro de un grupo puesto que es modo principal por el que los integrantes manifiestan tanto sentimientos como frustraciones de satisfacción. Es por ello, que la comunicación ofrece un recurso de *expresión emocional* de los sentimientos, del mismo modo que satisfacer necesidades de la sociedad.

Tal como la manifestación de las emociones, la *persuasión* podría ser positiva o negativa esto depende de, por ejemplo, si el líder tiene que atraer a un grupo de trabajo de tal manera que crea que la organización puede sentir el compromiso con la responsabilidad social empresarial (RSE) o, en caso opuesto, si trata de atraer a un grupo para transmitir la ley y de esta manera hacer cumplir el objetivo de la organización, uno y otro son casos extremos, aunque es fundamental tener presente que persuadir puede traer efectos positivos y negativos a la organización.

Por último, el *intercambio de información* que facilita la toma de decisiones. La comunicación brinda datos que las personas y grupos requieren para la toma de decisiones, debido a la transferencia de datos importantes para realizar la identificación y evaluación de opciones.

Casi cualquier información hecha por un grupo u organización realiza una o más funciones, todas tienen su grado de importancia. Para llevar a cabo un desempeño eficaz, los grupos requieren conservar la expresión emocional, velar por los esfuerzos de persuasión de las personas y promover las transferencias de información.

Previo a que suceda la comunicación, se requiere de un objetivo un mensaje que se transfiere entre emisor y otro receptor. El emisor realiza la codificación del mensaje (transforma en una forma simbólica) al receptor, que lo codifica. El producto es el intercambio de información entre un individuo a otro.

## ***E. Métodos de comunicación***

(Griffin & Moorhead, 2010) indican que la comunicación en las organizaciones cuenta con tres métodos: de forma escrita, oral y no verbal.

### *a. Comunicación escrita*

Las organizaciones a menudo generan una enorme cantidad de comunicación escrita de diferentes tipos. La carta es una forma de comunicación con una persona, por lo usual quién se encuentra en el exterior de la organización. El correo electrónico tal vez llega ser la forma más común de comunicación escrita en las organizaciones. Los memorandos se dirigen a un individuo o grupo de una organización. Frecuentan haciendo el uso de un único tema y son más personales (puesto que son usados por un solo individuo), aunque son menos formales que las cartas.

Prácticamente el correo electrónico tiene una similitud con el memorando tradicional, pero es aún menos formal.

Distintas maneras generales de comunicación escrita comprenden informes, manuales y formatos. A menudo, los informes realizan el resumen del avance o el resultado de un proyecto y por lo general brindan información que se emplea en la toma de decisiones. Los manuales poseen distintas funciones en las organizaciones: aquellos que son de instrumentos señalan a los trabajadores la manera de operar las maquinas, los de políticas y procedimientos informan acerca de las reglas de la organización, etc. los formatos son documentos estandarizados proporcionan información. De tal forma que son más eficientes y la información tiene más accesibilidad.

### *b. Comunicación oral*

La comunicación oral llega a ser la forma más frecuente en una organización. Esta se sitúa en dos partes en conversaciones informales, la

actividad laboral, en las reuniones de grupos y las tareas y en las ponencias y presentaciones formales. La comunicación oral es muy potente puesto que comprende los cambios de tono, la modulación, la velocidad y el volumen de la voz. La forma del escucha, los individuos hacen uso de todos estos indicios para comprender los mensajes orales.

*c. Comunicación no verbal*

Este tipo de comunicación comprende elementos que guardan relación con la comunicación humana y no tienen expresión oral y escrita. En oportunidades, esta comunicación intercambia más significados que las palabras. Los elementos humanos de la comunicación no verbal comprenden la expresión facial y los movimientos físicos, conscientes e inconscientes. Las expresiones como inconscientes: Las expresiones faciales tiene su clasificación como 1) interés – emoción 2) diversión – alegría, 3) sorpresa – asombro, 4) molestia – enojo, 5) miedo – terror, 6) pena – humillación, 7) conformidad – disgusto, 8) enojo – rabia. Los ojos son el elemento que tiene mayor expresión en el rostro.

También son elementos humanos muy expresivos los movimientos físicos y el lenguaje corporal. El segundo comprende el movimiento real y las posiciones del cuerpo mientras se realiza la comunicación. Por ejemplo el apretón de manos llega ser una forma tradicional de lenguaje corporal. Otros ejemplos son sentarse en la orilla de la silla, expresa nerviosismo o ansiedad, el contacto visual expresa una disposición a comunicarse, entre otros.

Los elementos que también transmiten mensajes respecto al entorno son los edificios, espacio de a las oficinas y los muebles hay la posibilidad de hacer la mezcla una oficina espaciosa, cortinas, costosas y muebles elegante para que los trabajadores tengan en cuenta que se encuentran en la oficina del presidente de una organización. Por otro lado, un escritorio pequeño de metal situado en el medio de la planta puede manifestar el rango de la organización de un supervisor de primera línea. Así, la distribución de las oficinas expresa poder, estatus y prestigio, y produce un ambiente para realizar negocios. La distribución

física además tiene la posibilidad de ser determinante en el desarrollo de las redes de comunicación, puesto que un individuo con una ubicación central tiene la posibilidad de controlar fácilmente el flujo de la información que guarda relación con las tareas. Según se ha vuelto común la comunicación electrónica, los elementos no verbales han tenido un uso muy frecuente.

#### ***F. Beneficios de la comunicación***

(Sánchez, 2015) menciona que las personas estamos viviendo en grupo o comunidades y requerimos conservar cierto nivel de unión entre dos o todos los integrantes y se consigue por medio de procesos de comunicación. Ningún grupo está libre de la necesidad de tener la comunicación, puesto que este intercambio es primordial para la convivencia y desarrollo.

Realiza funciones fundamentales en el desarrollo de los individuos y en su convivencia cotidiana:

- Transferir información por medio de los diversos medios y sistema de comunicación que acogemos muchos tipos de información, provenientes de distintas partes del mundo.
- Por medio de la comunicación los individuos intercambian ideas, pensamiento y sensaciones.
- Brinda el desarrollo que es un elemento muy importante el proceso de aprendizaje de la persona. Acogemos saberes y las experiencias que transmitimos a los demás individuos por medio de diferentes sistemas y medios de comunicación, de tal manera que las experiencias y los saberes pasan de generación a generación. Dichos procesos de transmisión de saberes y retener que realizamos de lo mismo, permite el acceso y desarrollo, en el aspecto emocional y en el entorno social.

## **G. Barreras de la comunicación**

(Robbins & Judge, 2017) menciona que algunas barreras a menudo retrasan o distorsionan a la comunicación eficaz. Las principales son:

### ➤ Filtrado

El filtrado hace referencia a un manejo intencional que realiza el emisor respecto a la información, de tal forma que el receptor lo perciba favorablemente. Cuando un supervisor le dice a su jefe lo que desea hacer y lo que este quiera escuchar, éste filtra la información.

Si en una organización existen más niveles verticales, habrá oportunidades que se realice el filtrado. Aunque, este filtrado se espera siempre y cuando existe diferencias de estatus. Algunos elementos como por ejemplo las ganas de agradar al jefe o tener miedo al informar malas noticias al superior hacen que los subordinados decirles ciertas cosas que esto quieren escuchar, tergiversando la comunicación ascendente.

### ➤ Percepción selectiva

Es fundamental la percepción selectiva puesto que los destinatarios realizan la observación en el proceso de comunicación y oyen selectivamente basándose a sus experiencias, motivaciones, necesidades, atributos individuales. Además, los destinatarios en la comunicación planean sus mismos intereses y expectativas, según vaya codificando el mensaje.

### ➤ Sobrecarga de información

Las personas poseen competencias para procesar datos, en el caso de que la información con la que se tiene que trabajar sobrepasa esa competencia, como producto hay demasiada información. Para las personas y las organizaciones ha generado que sea uno de sus desafíos más importantes. Consiste en un reto que las personas pueden utilizar.

¿Qué sucede cuando las personas poseen más información de la que son capaces de procesar y utilizar? Son proclives a elegir, desconocer, dejarlo pasar u olvidarlo. O puede ser que posterguen el proceso hasta que finalice el momento de la sobrecarga. Sea cuál el caso,

traerá como efecto el extravío de información y que existe una comunicación menos eficaz, de tal forma que es fundamental saber lidiar con la sobrecarga.

Según la tecnología de información y la comunicación sean rápidas han hecho que se conviertan en un elemento común en la vida de las organizaciones, buena cantidad de empleados han manifestado su incapacidad de desconectarse. Las consecuencias negativas de estos mecanismos de comunicación además difundirse en la vida persona de los trabajadores.

Los empleados y sus parejas vinculan con la aplicación de las tecnologías de comunicación electrónicas fuera de las labores con altos índices de conflicto tanto laboral como personal. Los trabajadores tienen que hacer el equilibrio de la necesidad personal apartarse del trabajo, o correr el riesgo de sentir el agotamiento extremo de estar de servicio todo el día.

#### ➤ Emociones

Los individuos suelen interpretar un mensaje igual en otra manera distinta cuando está felices que cuando están enojados o desesperados. Por ejemplo: las personas con una actitud positiva sientan un alto grado de confianza en sus puntos de vista de leer un mensaje convincente, de tal forma que los fundamentos tienen bastante influencia en sus opiniones. Desde otro ángulo, las personas con actitud negativa tienden a indagar los mensajes al detalle, en tanto otras con un humor positivo son proclives a recibir las comunicaciones por su valor nominal.

El júbilo y la depresión son emociones extremas que tienen bastante posibilidad de entorpecer una comunicación eficaz. En este tipo de casos las personas tienden a pasar desapercibido sus procesos mentales, racionales y objetivos, reemplazando para juicios mentales.

#### ➤ Lenguaje

Aunque tengamos el mismo idioma, para diversas personas las palabras tienen un significado distinto. Dos factores importantes que afectan este tipo de diferencias son la edad y el contexto.

El empleo que se realizamos del uniforme se separa de un uniforme. Si tuviera el conocimiento como se hace la modificación del mensaje, las inconvenientes que tiene la comunicación se minimizarían, sin embargo, por lo común no se tiene el conocimiento. Los emisores son proclives a deducir erróneamente, que el uso de frases y términos tienen significado igual para el receptor que para ellos.

➤ Silencio

Es sencillo omitir el silencio o carencia de la comunicación, puesto que conceptualiza como la carencia de información. Por lo general lo dicho es una equivocación, puesto que el silencio puede indicar la falta de interés o incapacidad confrontar un tema. El silencio asimismo puede ser del efecto de la sobrecarga de información, un tiempo de demora en tanto se tiene pensado una respuesta. Sea cual el motivo, los estudios indican que el silencio y eludir la comunicación se presentan con tanta generalidad y son problemáticos. Una encuesta manifestó alrededor de 85 por ciento de los directivos manifestó haberse quedado en silencio cuando menos en un tema de suma interés. El silencio de los subordinados involucra que los gerentes con falta de información acerca de los problemas operativos permanentes; el hecho que la gerencia se encuentre silencio generaría confusión en los empleados. El silencio en los casos de acoso, discriminación y mal comportamiento manifiesta que la alta gerencia no tiene la capacidad de tomar acciones que erradican dichas conductas.

➤ Miedo a la comunicación

Se considera que entre el 5 al 20 por ciento de las personas experimentan temor a la comunicación. Estos sienten ansiedad y tensión desmedida en la comunicación oral o escrita o los dos. Por lo general les resulta extremadamente complejo entablar una comunicación frente a frente, o sienten demasiada ansiedad al momento de contestar el teléfono, de tal manera que se apoyan de memorandos o correos electrónicos, en vez de una llamada telefónica puesto que sería más oportuna y rápida.

Los individuos que en la comunicación oral sienten miedo tratan de eludir circunstancias que, sería necesario que entablen una conversación, como por ejemplo la enseñanza. Aunque, en la mayoría de los trabajos es necesario la comunicación oral. Hay evidencias, alarmantes, en aquellas personas que sienten un miedo desmedido a la comunicación oral tergiversan las solicitudes de comunicación en sus trabajos, con el objetivo de reducir la necesidad de comunicarse. Por lo que, es importante ser conscientes de que conducta, al decirse consigo mismos que no es esencial la comunicación para realizar un trabajo eficazmente.

➤ Mentiras

La tergiversación absoluta de información o las mentiras es denominada la última barrera de una comunicación eficaz. Por ejemplo, ¿detener deliberadamente la información acerca de un error hecho es una mentira? ¿O es indispensable negarlo activamente la intromisión propia de una equivocación, para pasar por el inicio de un engaño?

En tanto la conceptualización de una mentira seguirá molestando a los especialistas y los científicos sociales, que es imposible contradecir el predominio. Los individuos a menudo hablan una o dos mentiras al día, mientras otros lo hacen en gran cantidad. Si se realiza un total de todas las mentiras en una enorme organización, resultaría un número elevado de ellas.

Las pruebas indican que los individuos que se sienten más cómodos son los que de tal modo mienten por teléfono (que en persona) así como lo hacen por correo electrónico (que cuando escriben de su puño y letra).

En conclusión, con regularidad las mentiras y la dificultad en la identificación de los individuos que mienten ocasionan que dicha barrera sea particularmente relevante para la comunicación eficaz.

## 2.2.2. Variable dependiente: Trabajo en equipo

### A. *Definiciones*

(Huerta & Rodríguez, 2014) mencionan que el trabajo en equipo es la sucesión de tácticas, procesos y metodologías que emplean los integrantes del equipo para alcanzar los objetivos establecidos.

(Bernal & Sierra, 2013) mencionan que el equipo de trabajo es un modelo de grupo que se determina por la conducta cooperativa de los miembros, ya que les permite socializarse mediante sus pericias hacia los integrantes del equipo contribuyendo sus particulares empeños; es entonces que hay una responsabilidad mutua con alcanzar las metas propuestas.

(Daft & Marcic , 2010) mencionan que el trabajo en equipo está conformado por más de dos individuos que intercambian y se acoplan en sus labores para lograr los respectivos objetivos.

(Newstrom, 2007) menciona que el trabajo en equipo se refiere a los integrantes del equipo quienes saben las metas establecidas para cooperar de forma consciente y vehemente entre ellos apoyándose mutuamente.

### B. *Dimensiones*

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) mencionan que el trabajo en equipo es utilizado como un instrumento estratégico corporativa, además el trabajo en equipo podría ser calificado según el grado de algunos aspectos de los integrantes del grupo de trabajo, tales aspectos son:

#### a. *Compromiso Organizacional*

La principal característica de los equipos es que comparten un compromiso frente a un propósito común, es decir, sus miembros comparten la responsabilidad no sólo con ellos mismos, sino también con la meta común.

*b. Comunicación*

Se debe capacitar a los miembros en habilidades como comunicación, saber escuchar ya que una comunicación fluida y bien entendida va hacer que el trabajo se puede desarrollar adecuadamente, consiguiendo con esto el llegar eficientemente a los objetivos organizacionales.

*c. Establecimiento de objetivos*

El establecer objetivos ayudará al grupo de trabajo a mantenerse enfocados y tomar decisiones que contribuyan no sólo a las metas del equipo, sino también a las de toda la organización.

**C. Características del trabajo en equipo**

(Huerta & Rodríguez, 2014) mencionan que un equipo considera la incorporación acorde al desempeño y funciones establecidas de los distintos individuos. Para que sea añadido, se solicita que el compromiso sea entre todos los integrantes. Por lo tanto, es útil que las funciones elaboradas se desarrollen de manera sincrónica y que los planteamientos establecidos en grupo se propongan hacia las metas propuestas.

Se necesita tiempo para que un equipo aprenda a laborar de manera adecuada, ya que se utiliza capacidades y habilidades esenciales para su trabajo acorde a sus funciones.

El trabajo en equipo cuenta con distintos beneficios y se señala a continuación:

Para la empresa, aumenta el rendimiento y mejora la calidad.

– Para los grupos, disminuye las dificultades, incrementa las responsabilidades con respeto a los objetivos y en la aceptación de las modificaciones.

– Para el trabajador, perfecciona la autoestima, incrementa la cooperación con la dirección y la satisfacción laboral.

Hay quienes piensan que el trabajo en equipo se tiene que formar por personas que piensan y actúan equivalente, pero es incorrecto, por lo que los individuos que son incorporados son diferentes. Cada integrante del equipo tiene que contribuir con distintas ideas con el fin que los vínculos de caracteres operativos o intelectuales que utilice la institución sean las apropiadas. Al presentarse disconformidad y desacuerdos, se manifiesta decisiones y soluciones más creativas.

Las novedosas predisposiciones del trabajo y la necesidad de disminuir costos las instituciones se conformaron en plantearse hacia los equipos como de alguna manera de trabajo usual. Las instituciones para conseguir y permanezca el éxito necesita de talentos, pero no se encuentra en una sola persona ya que eso es irrealizable. Por lo tanto, las novedosas configuraciones de las organizaciones, con pocos niveles jerárquicos y más planas, necesitan de una interacción superior hacia los individuos, ya que se puede lograr mediante una conducta asociada y no individualista.

Lo esencial de trabajar en equipo viene en conjunto a los planteamientos tal como la calidad total, sistemas constituidos de gestión, reingenierías y desarrollos de variabilidad, premios de calidad, programas de integración de regiones y demás que necesitan de la colaboración e intercambio de los diferentes partes laborales de la institución.

Para una organización es esencial que un equipo este conformado por sus integrantes. Desde el inicio de una institución, el convenio fundamental que implantan sus miembros es de laborar en conjunto, quiere decir que establezcan un equipo de trabajo.

Se observa diferentes aspectos que se utiliza para un trabajo en equipo apropiado, que se mencionan a continuación:

- Liderazgo efectivo, incluye en detallar en la creación de la percepción del futuro incorporando las necesidades de los integrantes de la organización, fomentando una táctica racional para en relación a tal visión. El liderazgo efectivo proporciona en alcanzar referente a lo

anterior y motivar a los individuos ya que ciertos actos son necesarios para establecer la estrategia en práctica.

- Promover canales de comunicación, formales e informales, descartando los obstáculos comunicativos y también promoviendo una apropiado feedback.

- Haciendo real un ambiente armónico, posibilita la colaboración de los miembros del equipo, empleando las disconformidades para averiguar el progreso referente al desempeño.

#### ***D. Factores del trabajo en equipo***

(Newstrom, 2007) Menciona que dichos estudios elaborados tienen la pretensión en recluir los factores que cooperan de manera directa al éxito en conjunto. Los factores comunes que se han establecido se pueden transferir a una integración minucioso, distribuir datos, una dirección honesta y cuantiosos objetivos hacia la entrega de cuentas, medios necesarios, organización e incorporación. El estudio se enfocará en cuatro factores esenciales: ambiente de apoyo, habilidades adecuadas y claridad de papeles, metas superiores y premios de equipo.

- a) Ambiente de apoyo: el trabajo en equipo cuenta con la posibilidad en perfeccionarse en cuanto la administración establece un entorno que lo ayude. Mediante esta creación del ambiente permite que los integrantes se motiven en razonar como equipo, distribuir un tiempo conveniente frente a las reuniones y manifestar fe sobre las habilidades de los integrantes para alcanzar los objetivos. Estos medios de apoyo favorecen al grupo a alcanzar principales cada paso que requiere el trabajo en equipo. Mientras que dichos pasos colaboran en impulsar una mejor contribución, los superiores tienen que fomentar una cultura organizacional que genera estos requisitos.

- b) Habilidades y claridad de roles: los integrantes de equipo tienen que ser competente para la ejecución de sus funciones y contar con aspiración de coadyuvar. Aparte de estas condiciones, pueden laborar en conjunto como equipo al momento que los miembros del grupo ya saben

las funciones de cada uno ya que tienen que interactuar. Luego de comprender este asunto, los integrantes tienen que ejercer en seguida como equipo frente a las necesidades de las condiciones, sin que alguien de mande una orden. Es decir, los integrantes del equipo dan respuesta voluntariamente a los requerimientos del trabajo y tienen en cuenta las medidas adecuadas para alcanzar los objetivos del equipo.

c) Metas superiores: el compromiso esencial de los administradores es conveniente en conservar a los integrantes del equipo a dirigirlos frente a sus funciones generales. En ocasiones, inoportunamente las políticas de la institución, las condiciones de mantenimiento de registro y los métodos de premiación pueden fraccionar los ahínco particulares y desanimar el trabajo en equipo.

d) Premios de Equipo: otro factor que puede impulsar al trabajo en equipo es mediante la entrega de recompensas para ellos. Puede ser de forma financiera o por medio de reconocimientos. Los premios son eficientes en cuanto los integrantes del equipo lo valoren, los distinguen como probables en alcanzar y se otorgan reconocimientos a las funciones laborales del grupo. Sin embargo, las instituciones pueden alcanzar una estabilización cuidadosa con respecto a estimular y gratificar la iniciativa particular y alentar frente a las contradicciones esenciales al éxito del equipo. Los premios de los equipos innovadores, pero no financieros que proporcionan mediante una conducta responsable pueden implicar autoridad para la recopilación de nuevos integrantes del grupo, proceder sugerencias con respecto a recientes supervisores o plantear sanciones frente a los integrantes que infrinjan las normas del equipo.

### ***E. Estrategia que fomentan el trabajo en equipo***

(Huerta & Rodríguez, 2014) Mencionan las respectivas estrategias:

a. Dar todos los datos para el funcionamiento del equipo

Otorgarles todos los datos solicitado o señalar con la persona que se dialoga para comprenderlas. Estos datos deben ser eficientes y apropiado.

b. Crear un clima laboral armonioso

Esto comprende condicionantes tanto físicos como psicológicos. Con respecto al físico es esencial que el entorno de agrupamiento sea parcialmente confortable, sin interrupciones y tengan elementos necesarios para el trabajo. Por lo general los equipos se juntan para distribuir el progreso de cada uno, es necesario que haya una pizarra en la cual los individuos puedan manifestar su desarrollo y alentar de alguna forma en la controversia grupal.

Es el aspecto psicológico, se debe utilizar las capacidades de comunicación entre las personas, mejor dicho, la atención, la tolerancia y el entendimiento hacia los demás, también como la adecuada planeación de reuniones. Es esencial gratificar los desarrollos, tanto particulares como grupales, proporcionando la satisfacción de manera verbal y no verbal. Por lo tanto, se pueden emplear frases como: “Ese es un adecuado trabajo” o “Estamos avanzando más rápido de lo que suponíamos”.

c. Establecer de forma clara los tiempos para conseguir las tareas

Es cierto que, de alguna manera, es bueno mencionar que al momento del desarrollo del equipo es necesario tener presente la determinación de los plazos de las funciones. Es aconsejable estar al tanto los días de reuniones, las fechas de culminación de plazos, de esta manera logra que todos se encuentren conformes con los días y horarios de tales reuniones.

El trabajo en equipo comprende de distintos individuos que laboran de forma ordenada en la realización de un proyecto. El equipo argumenta frente a la consecuencia final y no cada uno de los integrantes de manera individualista, ya que cada individuo se encuentra capacitado en un área establecida que corresponda al proyecto. Cada uno de los integrantes del equipo está encargado de una tarea y mediante ellos el proyecto saldrá adelante si realizan su función.

## ***F. Tipos de Equipo***

(Robbins & Judge, 2017) mencionan que los equipos elaboran productos, otorgan servicios, negocian convenios, coordinan proyectos, dan consultoría y toman decisiones. Por lo tanto, se establecerán los cuatro tipos de equipos de mayor frecuencia de una organización: equipos para resolver problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos transfuncionales y equipos virtuales. Luego se detallará los sistemas de equipos múltiples, lo cual se emplean un “equipo de equipos” y se están transformando más populares debido que el trabajo se vuelve complicado.

-Equipos para resolver problemas: Este tipo no tiene la autoridad para que puedan incorporar las proposiciones de manera unilateral, en cuanto a sus sugerencias van asociadas de los procesos de incorporación, por lo que se puede alcanzar ciertas mejoras significativas.

-Equipos de trabajo autodirigidos: está conformado por individuos generalmente de 10 a 15 integrantes que realizan sus labores muy relacionadas o independientes, asumiendo mucho compromiso que le otorgan sus supervisores. Por lo tanto, ciertas funciones comprenden en planificar y proyectar el trabajo, delegar funciones a los integrantes, tomar decisiones operativas, confrontar las dificultades y laborar con proveedores y clientes. Los equipos de trabajo que son autodirigidos en su totalidad inclusive eligen a cada integrante y determinan su desempeño correlativamente. Al constituir estos equipos, las funciones de supervisión disminuyen su interés y en ciertas circunstancias se eliminan.

De acuerdo con las investigaciones frente a la eficacia del trabajo en equipo autodirigidos no ha correspondido en ser positivo. Ciertos estudios señalan que los equipos autorregidos suelen ser pueden ser más o menos eficientes de acuerdo a las indemnizaciones de las conductas que promueven al equipo. Por ejemplo, se realiza una investigación tomado como base 45 grupos en la cual se indicó que cuando los integrantes se percataban que los incentivos económicos, como el sueldo, dependía del trabajo grupal, mejoran el desempeño individual y grupal.

Otro aspecto importante es como incide el conflicto en el trabajo realizado por los equipos autodirigidos. Algunas indagaciones mencionan que cuando existen conflicto en el equipo son ineficaces. Es decir si se originan las rivalidades, los integrantes dejan de apoyarse entre sí y surge rivalidades de mando, lo cual puede ocasionar que el rendimiento del equipo se vea afectado. No obstante, otras indagaciones nos muestran que cuando los integrantes sienten que pueden manifestarse libremente y seguro, en estos casos los conflictos pueden ser favorable y optimiza el trabajo en equipo.

Por último, las averiguaciones han descubierto que ha consecuencias de los grupos que orientan su propio trabajo sobre las actitudes de sus integrantes. En estos supuestos, los resultados son incompatibles. Aun cuando los miembros del grupo obtienen mayores niveles de satisfacción laboral que otras personas, habitualmente presentan altos índices de ausentismo y rotación.

-Equipos Transfuncionales: Están conformado por empleados con un nivel jerárquico semejante, pero en diversos puestos de trabajo, los cuales se juntan para realizar sus actividades.

Para conseguir que los empleados de los diferentes departamentos de una empresa o también de diferentes empresas, intercambien información, desarrollen nuevos proyectos, resuelvan las incertidumbres un medio óptimo son los equipos transfuncionales. No obstante, dichos equipos no es tan sencillo gestionarlos, la razón es debido a una gran necesidad de dirigirlos. En primer lugar, es coherente que se produzcan modificaciones de poder a medida que se requiera diversos conocimientos, la razón es que los integrantes tienen el liderazgo. En consecuencia, para que las modificaciones puedan ocurrir sin demasiados conflictos, es esencial desarrollan un clima laboral. En segundo lugar, es habitual que consuma demasiado tiempo, las primeras fases de desarrollo, en tanto sus empleados adquieran las técnicas para laborar con la dificultad y variedad. Por último, para que los integrantes sientan confianza es un proceso que lleva tiempo en el grupo de trabajo, sobre todo entre los empleados con experiencia y opiniones diversas.

-Equipos Virtuales: Para conseguir su meta, emplean tecnología para reunir integrantes que están en los diferentes lugares. A través de las redes los integrantes lo emplean como un medio de comunicación y cooperan por medio del internet. La mayoría de los equipos en la actualidad realizan al menos una parte de sus actividades de manera distante.

Las formas de administrar los equipos virtuales deberían ser diferentes a los equipos que trabajan cara cara en su puesto, la razón es que los equipos virtuales no interactúan con patrones jerárquicos convencionales. Las interacciones son complicadas, las indagaciones mencionan que el liderazgo es compartido con los equipos virtuales pueden optimizar de manera importante su desempeño. Para que los equipos virtuales sean eficaces, los administradores deberían tomar en consideración los siguientes puntos:

1. Debe existir una relación de confianza entre sus integrantes, un comentario negativo perjudicaría la confianza del equipo.
2. El avance del equipo debe supervisarse constantemente para que no se desvíe de su objetivo y ninguno de sus integrantes desaparezca.
3. En la empresa se debe difundir los esfuerzos y producto del equipo virtual de forma que el equipo no se torne invisible.

Los administradores no deberían tener esta idea que los equipos virtuales pueden sustituir a los equipos físicos sería una equivocación. Pese a que al alcance geográfico y la comunicación por las redes es inmediata hacen que los equipos virtuales surjan de manera espontánea, los administradores deben consolidar de qué tipo de equipo sea el más apropiado para alcanzar la meta anhelada y permanecer el rol de los supervisores durante todo el trabajo en la organización.

#### ***G. Conflictos en los equipos de trabajo***

(Huerta & Rodríguez, 2014) Menciona que el trabajo en equipo puede ocasionar complicaciones al momento de formarse el grupo, como

en cualquier otro tipo de labor. Un equipo, cualquiera sea su clasificación suele proporcionar calidad a la variedad. No obstante, se afronta un reto si el grupo de integrantes tienen diferentes peculiaridades como las diferencias de personalidad, género, gustos, cultura, entre otros pueden ocasionar inconveniente y conflictos.

Cuando se comienza a formar un equipo, suele haber una fase de ilusión, pero cuando las actividades continúan, la realidad se impone.

Si el equipo funciona bien se mostrarán unidos y que exista un clima armonioso en su puesto de trabajo. No obstante, las circunstancias se complican, ponen en riesgo lo ya mencionado. El lado positivo de las dificultades es que en ocasión logran unir más al equipo, pero esto va a depender de cómo lo afronten. En muchos casos los equipos se refuerzan ante las adversidades y dan lo mejor de sí.

Si en una empresa surgen inconvenientes, es necesario que el jefe informe de la situación a los trabajadores y que no trata de manipular la gravedad del tema. Si el jefe no le brinda la información que está sucediendo o “maquille” la realidad perdería la confianza en él. Los integrantes deben conocer lo que sucede en la empresa, pues su trabajo podría estar en riesgo. Y esta misma claridad debe exigir al jefe a sus integrantes del equipo.

Si el lugar de trabajo ocasiona inconveniente, deberán comunicar de manera rápida para que el equipo pueda solucionar. Para ello, es importante establecer pensamiento que prevalezca en los equipos es que cuando ocurran problemas ellos deben buscar soluciones y no buscar culpables. Una de las situaciones más complicada es que un empleado oculta un problema por temor y cuando se percate el jefe ya es demasiado tarde para resolverlo. Cuando surgen los problemas se deben encarar con decisión, tomando las acciones necesarias por drásticas que sean, en estas circunstancias, no valen las contemplaciones.

Se debe pedir a la dirección cuando faltan más recursos. Se debe comunicar a la dirección al instante si el problema es grave. La razón es

que deben contar con toda la información necesaria del estado de situación para que no exista ningún inconveniente.

Aun cuando fuera competencia del jefe a tomar acciones oportunas para afrontar los inconvenientes, también es recomendable solicitar apoyo al equipo para que expresen sus puntos de vista.

Por otro lado, el jefe deberá informar sobre el desarrollo de los sucesos. Es decir, deben conocer la situación en la que se encuentra la empresa todos los integrantes del equipo. Finalmente, es necesario mencionar cuando un equipo comienza a operar, es recomendable empezar por los apartados con menos inconveniente para que este pueda funcionar. De esa forma, si el equipo afronta problemas serios, tendrá experiencia que es valiosa. Si en el caso el equipo comienza a funcionar, pero con inconveniente no sabrá cómo solucionarlo y esto ocasiona que el equipo no funcione.

Cuando el equipo sea consolidado es habitual que en alguna circunstancia surjan problemas personales, lo que no tiene mayor relevancia, ya que es normal que un equipo de trabajo exista sus discrepancias en algún momento. Pero cuando estos conflictos terminan ocasionando un enfrentamiento mayor entre dos o más integrantes del equipo. En estos casos el rendimiento del equipo disminuye rápidamente. Cuando hay enfrenamiento entre los integrantes de un equipo es improbable de coordinar y seguir con el proyecto.

### **2.3. Definiciones Conceptuales**

#### ***Comunicación interna***

La comunicación es el intercambio de mensajes y la comprensión de un individuo con otro entre todos los niveles de la empresa (Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 2007).

#### ***Comunicaciones verticales***

Son las que se presentan en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa (Sánchez, 2015).

### ***Comunicaciones transversales***

Este tipo de comunicación por la que pasa la organización de manera diagonal o horizontal y hace posible que se transfieran mensajes entre las personas y las áreas correspondientes a los diversos departamentos (Sánchez, 2015).

### ***Comunicaciones informales***

Estas comunicaciones tienen sus orígenes en las relaciones directas de los individuos y suelen adoptar la forma de rumores o noticias frescas que se expanden de un modo muy rápido por los niveles de la organización informal (Sánchez, 2015).

### ***Trabajo en equipo***

El trabajo en equipo hace referencia a un conjunto de tácticas, procesos y métodos que emplea un grupo de personas para alcanzar los objetivos trazados (Huerta & Rodríguez, 2014).

### ***Compromiso organizacional***

La principal característica de los equipos es que comparten un compromiso frente a un propósito común, es decir, sus miembros comparten la responsabilidad no sólo con ellos mismos, sino también con la meta común (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### ***Comunicación***

Se debe capacitar a los miembros en habilidades como comunicación, saber escuchar ya que una comunicación fluida y bien entendida va hacer que el trabajo se puede desarrollar adecuadamente, consiguiendo con esto el llegar eficientemente a los objetivos organizacionales (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### ***Establecimiento de objetivos***

El establecer objetivos ayudará al grupo de trabajo a encaminarse y tomar decisiones que cooperen no únicamente en los objetivos del equipo, sino además de aquellos que correspondan a toda la organización (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

## **2.4. Formulación de las hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La comunicación interna influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. Las comunicaciones verticales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.
- b. Las comunicaciones transversales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.
- c. Las comunicaciones informales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.
- d. Las relaciones laborales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño Metodológico**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo transversal, correlacional causal. Es transversal ya que se recolectó la información en un solo momento, en un tiempo único. Es correlacional causal porque se dirigió a la comprobación de las hipótesis y sus causales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

##### **3.1.2. Nivel de investigación**

El nivel de investigación es explicativo. Porque “parten de descripciones suficientemente exhaustivas de una cierta realidad bajo estudio y de la necesidad de conocer porqué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo escrito” (INEGI, 2005, pág. 23). Además, “Su fin primordial es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, pág. 23).

##### **3.1.3. Diseño**

La investigación es de diseño no experimental. Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

##### **3.1.2. Enfoque**

La tesis es de enfoque mixta. “En esta clasificación podemos agrupar aquellas tesis en las que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo” (Muñoz, 2011, pág. 22).

#### **3.2. Población y muestra**

La población está representada por 60 trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral.

Siendo la población significativa y pertinente con los objetivos que se busca alcanzar en la presente investigación, no se realizó el cálculo de la muestra, siendo por este motivo que el instrumento se aplicará al total de la población.

### 3.3. Operacionalización de variables e indicadores

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable independiente:</b>  <b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<i>Comunicaciones verticales</i>	- Verticales descendentes. - Verticales ascendentes.
	<i>Comunicaciones transversales</i>	- Horizontales. - Diagonales.
	<i>Comunicaciones informales</i>	- Incertidumbre. - Ansiedad. - Deseo de tener información de primera mano. - Credibilidad.
	<i>Relaciones laborales</i>	- Plan de acogida. - Buzón de ideas y sugerencias. - Encuestas y sondeos.

*Fuente: Adaptado de (Sánchez, 2015).*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable dependiente:</b>  <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<i>Compromiso</i>	- Responsabilidad - Confianza - Integridad
	<i>Comunicación</i>	- Habilidad de escuchar - Frecuentes reuniones interdepartamentales - Relaciones personales
	<i>Establecimiento objetivos</i>	- Conocimiento de los objetivos. - Objetivos claros - Objetivos medibles - Esfuerzo del equipo en dirección a los objetivos.

*Fuente: Adaptado de (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).*

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1. Técnica a emplear

Técnica: encuesta // Instrumento: cuestionario.

#### 3.4.2. Descripción del instrumento

El instrumento a utilizar es un cuestionario. El cuestionario medirá ambas variables, las cuales son “Comunicación interna” y “Trabajo en equipo”.

#### *Validación el cuestionario de comunicación interna*

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0.779). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

<b>KMO y prueba de Bartlett</b>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,779
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	318,214
	gl	55
	Sig.	,000

#### *Validación el cuestionario de trabajo en equipo*

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0.777). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

<b>KMO y prueba de Bartlett</b>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,777
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	279,379
	gl	45
	Sig.	,000

### ***Confiabilidad del cuestionario de comunicación interna***

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.895 que dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquellos que logran puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,895	11

### ***Confiabilidad del cuestionario de trabajo en equipo***

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.890 que dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquellos que logran puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,890	10

## **3.5. Técnicas para el procesamiento de la información**

Para el estadístico de prueba se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk.

El software empleado fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados fueron presentados en tablas y figuras.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

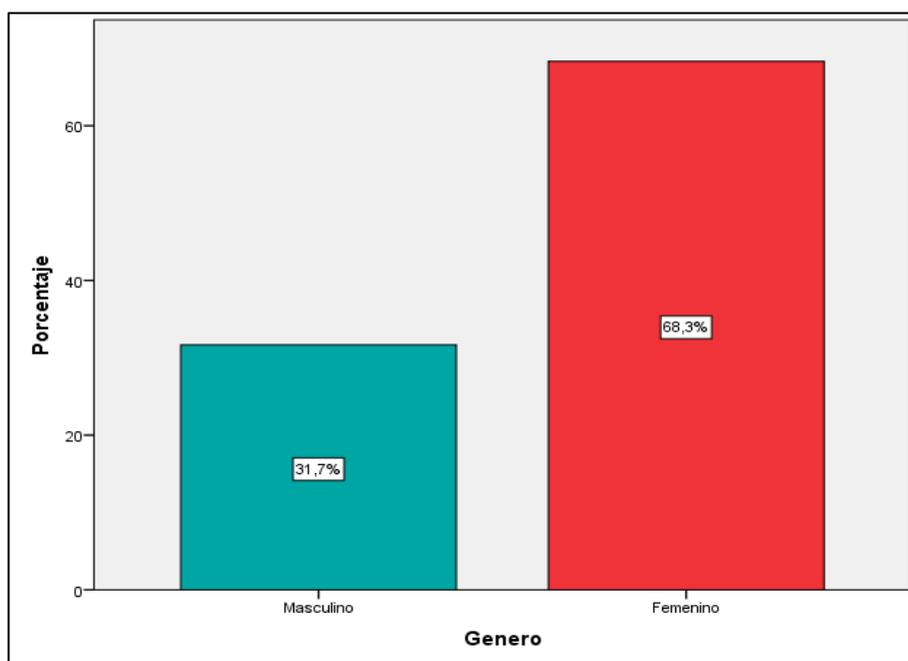
#### 4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

##### A. Datos generales

Tabla 1

*Genero trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral.*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	19	31,7
Válidos Femenino	41	68,3
Total	60	100,0



*Figura 1. Género de los trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral.*

Se observa en la Tabla 1 que se cuenta con un mayor número en el personal masculino representado por el 31,7% sobre el 68,3% del personal femenino.

Tabla 2  
*Edad de los trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral.*

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	22	36,7
Entre 25 años a 31 años	15	25,0
Válidos Entre 32 años a 45 años	20	33,3
Más de 45 años	3	5,0
Total	60	100,0

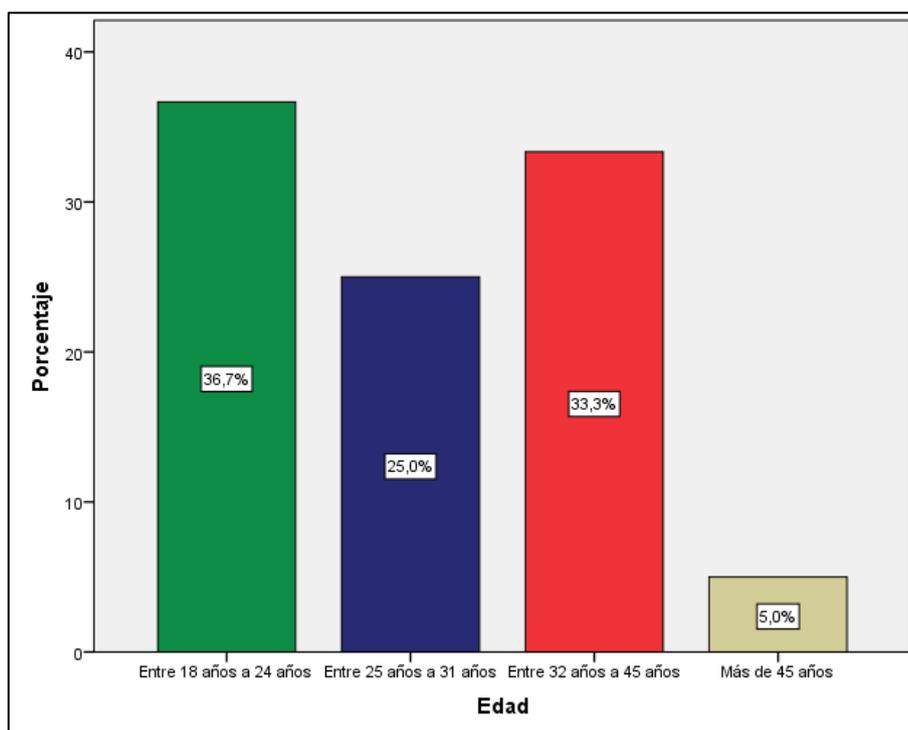


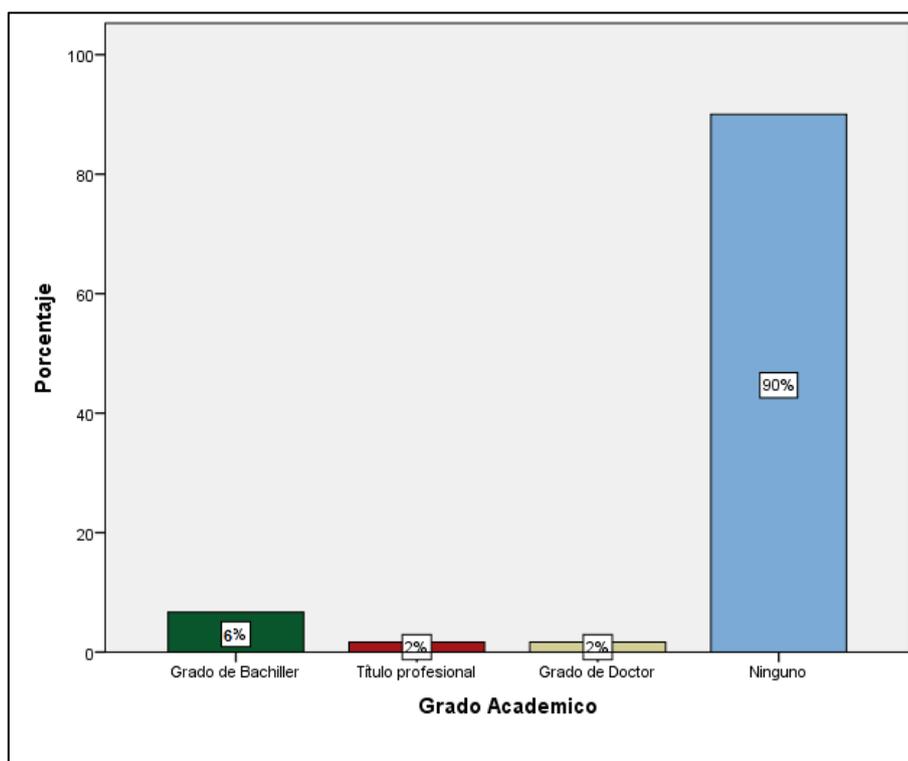
Figura 2. Edad de los trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral.

Se observa en la Tabla 2 que el personal que cuenta entre 18 años a 24 años está representado por el 36,7%, en el caso del 25% se encuentran entre 25 años a 31 años, en el caso del 33,3% tiene entre 32 años a 45 años y en el último rango tenemos al personal que cuenta con más de 45 años que es el 5,0%.

Tabla 3

*Grado académico de los trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral.*

	Frecuencia	Porcentaje
Grado de Bachiller	4	6
Título profesional	1	2
Válidos Grado de Doctor	1	2
Ninguno	54	90
Total	60	100,0



*Figura 3. Grado académico de los trabajadores de la empresa Agrileza, distrito de Huaral.*

Se observa en la Tabla 3 que el 6% del personal cuenta con grado de bachiller, el 2% tiene título profesional, el 2% tiene grado de doctor y el 90% no tiene ningún grado de estudio superior.

## B. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Comunicación interna”

Tabla 4

### Comunicaciones verticales

	No		A veces		Si	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
1. ¿Sus superiores jerárquicos le transmite información a usted mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación?	20	33,3%	15	25,0%	25	41,7%
2. ¿Usted se comunica con sus superiores mediante informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, u otra manera de comunicación?	21	35,0%	17	28,3%	22	36,7%

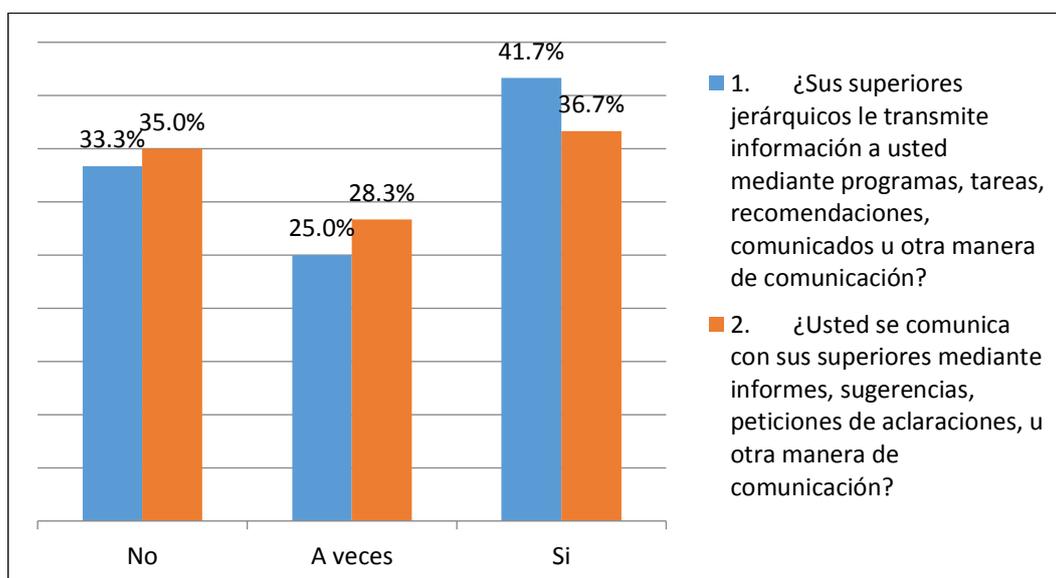


Figura 4. Comunicaciones verticales.

Se observa en la Tabla 4 que el 33% mencionó que sus superiores jerárquicos no le transmiten información mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación y el 35% manifestó que no se comunican con sus superiores mediante informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, u otra manera de comunicación.

Tabla 5  
*Comunicaciones transversales*

	No		A veces		Si	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
3. ¿Se comunica de manera fluida y correcta con sus colegas de trabajo del mismo nivel jerárquico?	20	33,3%	13	21,7%	27	45,0%
4. ¿Se comunica de manera fluida con otras personas que no sean de su mismo nivel jerárquico?	22	36,6%	19	31,7%	19	31,7%

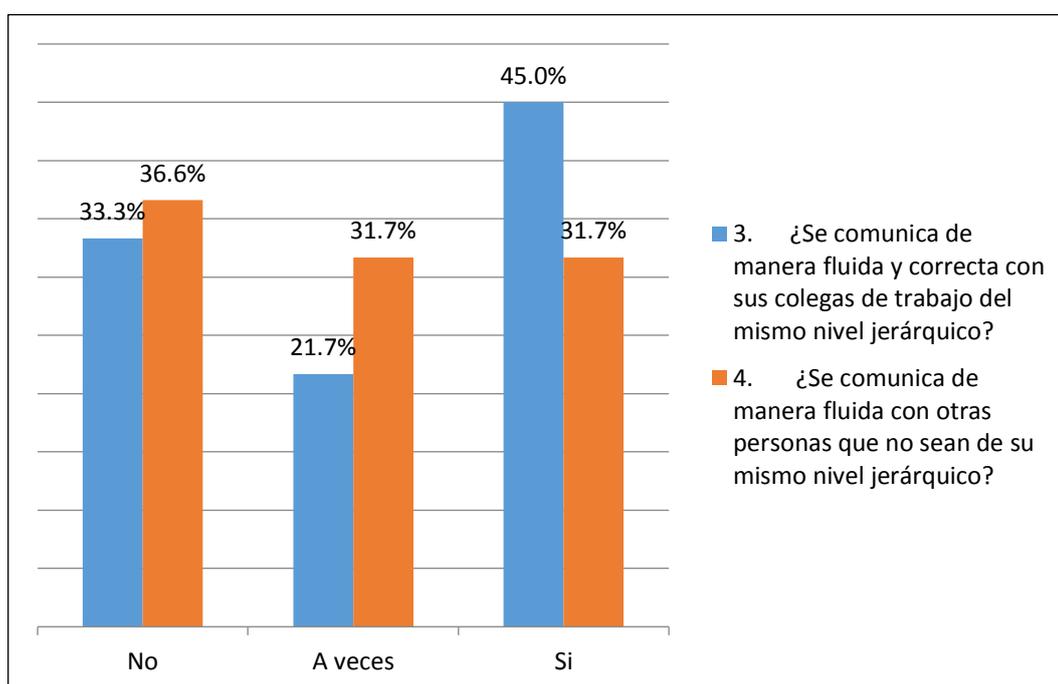


Figura 5. Comunicaciones transversales.

Se observa en la Tabla 5 que el 33,3% mencionó que no se comunica de manera fluida y correcta con sus colegas de trabajo del mismo nivel jerárquico y el 36,6% manifestó que no se comunica de manera fluida con otras personas que no sean de su mismo nivel jerárquico.

Tabla 6  
*Comunicaciones informales*

	No		A veces		Si	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
5. ¿En ocasiones se transmite información con incertidumbre en tu centro laboral ya que carecen de información completa, contradictoria o deficiente?	2	3,4%	26	43,3%	32	53,3%
6. ¿Sufre usted de ansiedad?	20	33,3%	6	10,0%	34	56,7%
7. ¿Es usted una persona que desea tener información constante de todos los sucesos que puedan ocurrir en su centro laboral?	22	36,7%	10	16,7%	28	46,6%
8. ¿Es una persona que transmite credibilidad?	0	0,0%	8	13,3%	52	86,7%

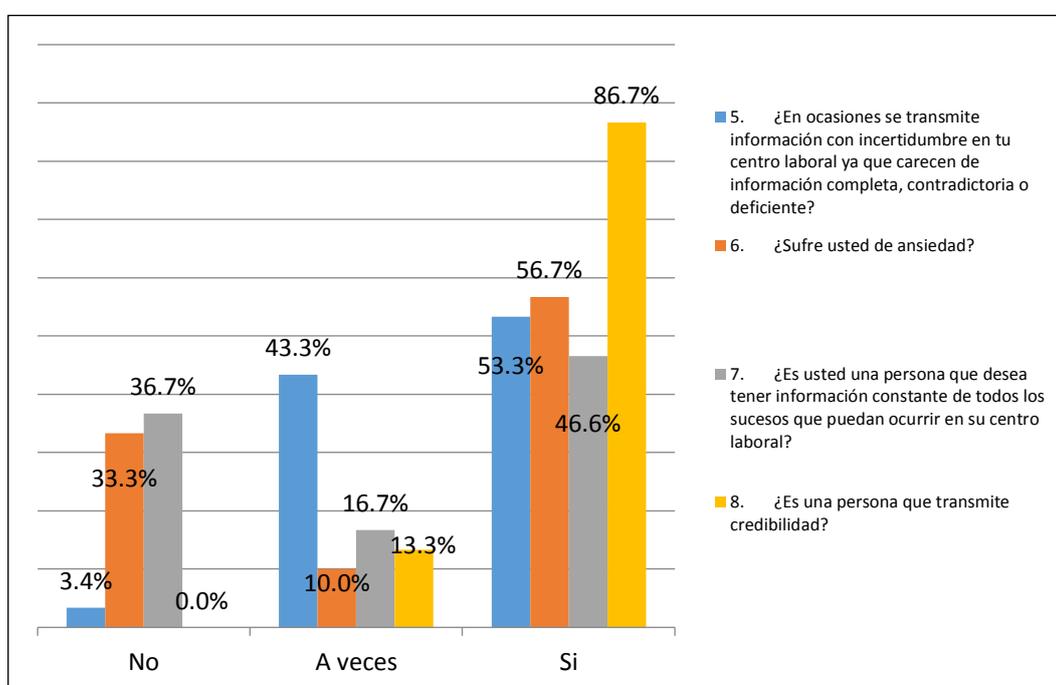


Figura 6. Comunicaciones informales.

Se observa en la Tabla 6 que el 86,7% mencionó que si se consideran personas que transmitan credibilidad, en el caso del 56,7% mencionan que sufren ansiedad y el 53,3% que manifestaron que en ocasiones se transmite información con incertidumbre en tu centro laboral ya que carecen de información completa, contradictoria o deficiente.

Tabla 7  
Comunicaciones laborales

	No		A veces		Si	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
9. ¿En su centro laboral existe un plan de acogida donde se busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores?	2	3,3%	15	25,0%	43	71,7%
10. ¿Existe en su centro laboral un buzón de ideas y sugerencias?	14	23,3%	15	25,0%	31	51,7%
11. ¿Se desarrollan encuestas y sondeos como objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo?	25	41,7%	13	21,6%	22	36,7%

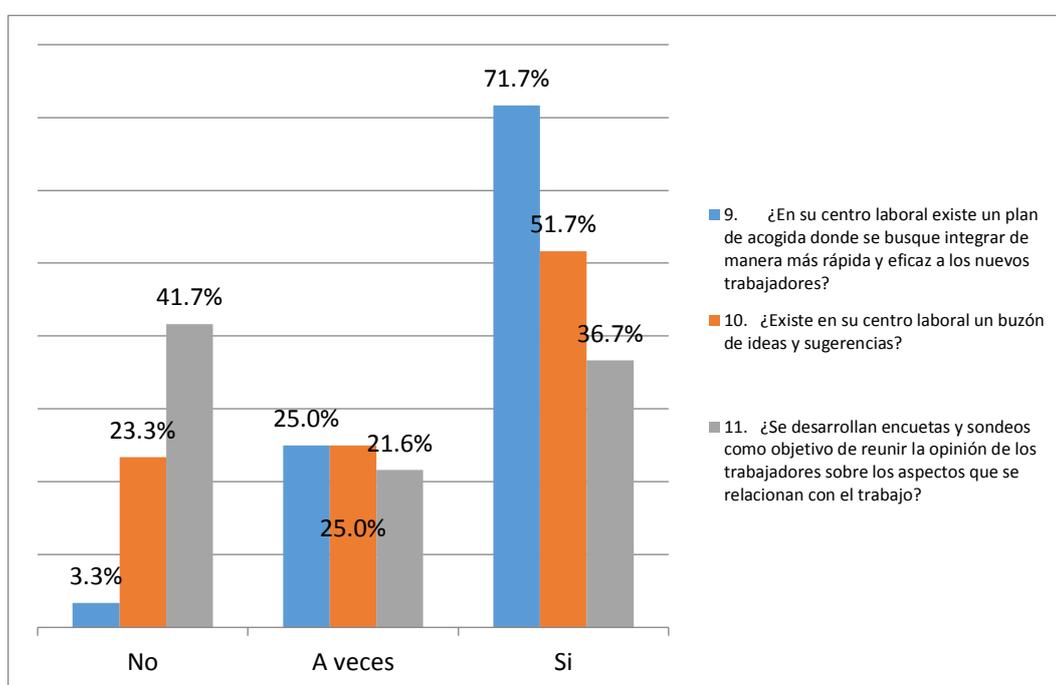


Figura 7. Comunicaciones laborales.

Se observa en la Tabla 7 que el 41,7% manifestaron que no se desarrollan encuestas y sondeos como objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo y el 23,3% mencionó que no existe en su centro laboral un buzón de ideas y sugerencias.

### C. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Trabajo en equipo”

Tabla 8

#### Compromiso

	No		A veces		Si	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
12. ¿Te haces responsable de tus acciones dentro de la empresa?	20	33,3%	15	25,0%	25	41,7%
13. ¿Te dan la confianza para compartirte responsabilidades dentro de la empresa?	21	35,0%	17	28,3%	22	36,7%
14. ¿Realizas tus deberes dentro de tu centro laboral de manera íntegra?	27	45,0%	6	10,0%	27	45,0%

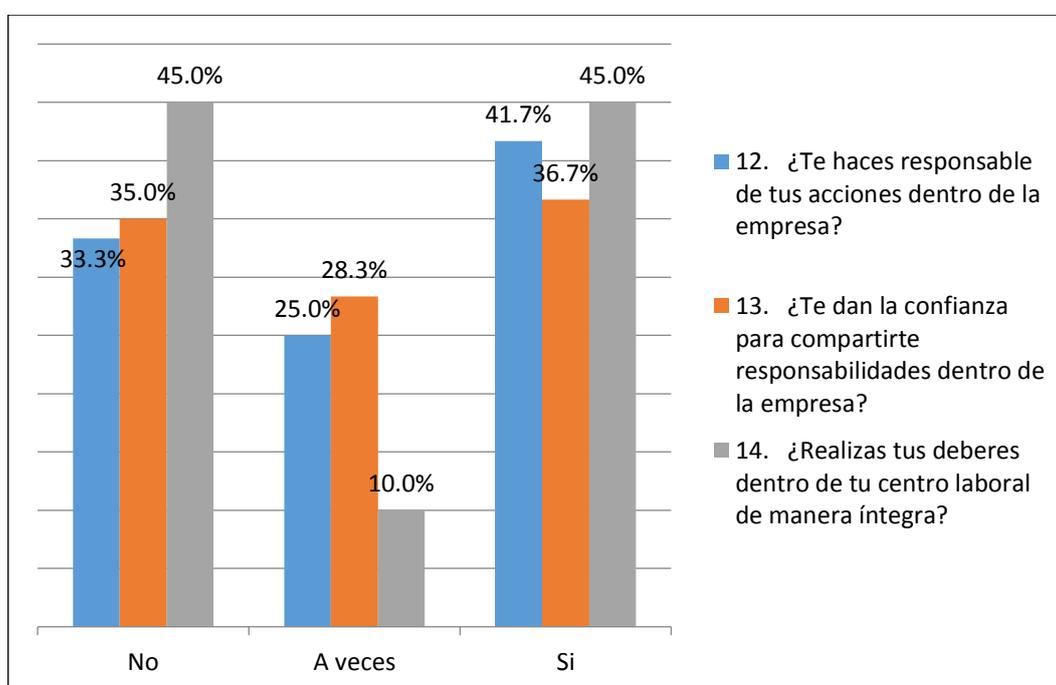


Figura 8. Compromiso.

Se observa en la Tabla 8 que el 45% mencionó que no realizan sus deberes dentro de su centro laboral de manera íntegra y el 35% mencionó que no les dan la confianza para compartirte responsabilidades dentro de la empresa.

Tabla 9  
Comunicación

	No		A veces		Si	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
15. ¿Tienes la habilidad de escuchar a los demás trabajadores cuando debes hacerlo?	2	3,3%	15	25,0%	43	71,7%
16. ¿Con que frecuencia participas en las reuniones que organiza la empresa?	14	23,3%	15	25,0%	31	51,7%
17. ¿Tienes una buena relación con tu equipo de trabajo?	25	41,7%	13	21,6%	22	36,7%

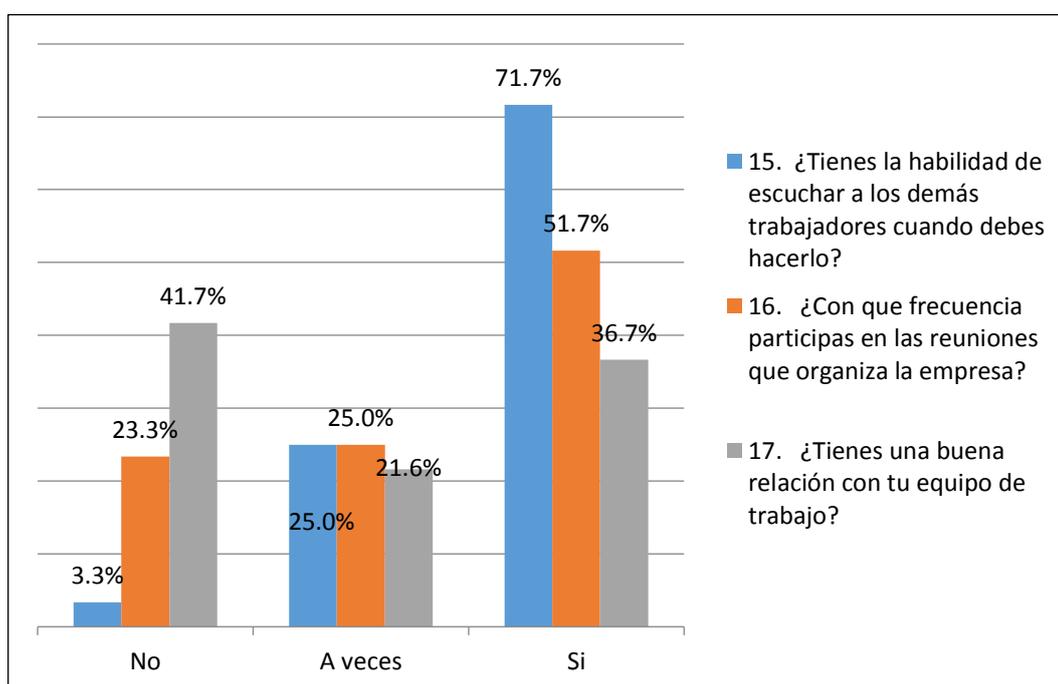


Figura 9. Comunicación.

Se observa en la Tabla 9 que el 41,7% mencionó que no tienen una buena relación con su equipo de trabajo y el 23,3% mencionó que no participan en las reuniones que organiza la empresa.

Tabla 10  
*Establecimiento de objetivos*

	No		A veces		Si	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
18. ¿Eres consciente de los objetivos de la empresa al momento de realizar tus labores?	2	3,3%	28	46,7%	30	50,0%
19. ¿Tienes claro los objetivos a alcanzar en tu centro laboral?	19	31,7%	5	8,3%	36	60,0%
20. ¿Los objetivos mesurables hacen que optes por el trabajo en equipo, para poder así llegar a cumplirlos de una manera más óptima?	20	33,3%	12	20,0%	28	46,7%
21. ¿Los esfuerzos de tu equipo de trabajo son direccionados a los objetivos de la organización?	0	0,0%	11	18,3%	49	81,7%

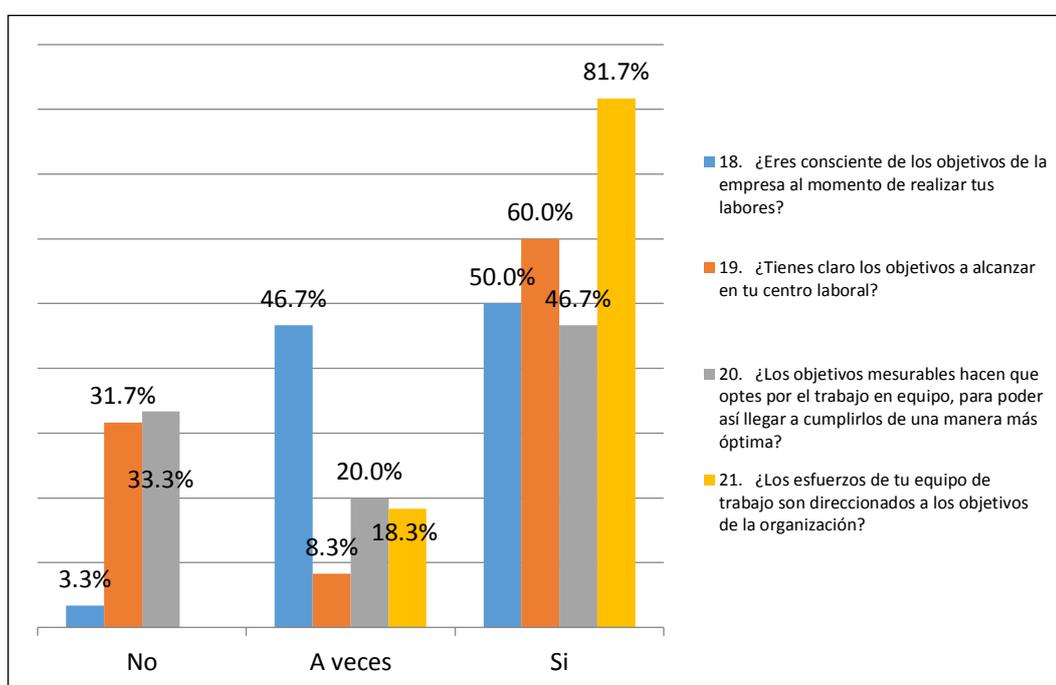


Figura 10. Establecimiento de objetivos.

Se observa en la Tabla 10 que el 33,3% mencionó que los objetivos mesurables no hacen que opten por el trabajo en equipo, para poder así llegar a cumplirlos de una manera más óptima y el 31,7% mencionó que no tienen claro los objetivos a alcanzar en su centro laboral.

#### D. Prueba de normalidad

La Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov nos dio como valores de significancia de 0.000, siendo este valor menor 0.05. Por lo tanto, se utilizará la prueba estadística de Spearman.

Tabla 11  
*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
COMUNICACIÓN INTERNA	,186	60	,000
COMUNICACIONES VERTICALES	,227	60	,000
COMUNICACIONES TRANSVERSALES	,229	60	,000
COMUNICACIONES INFORMALES	,265	60	,000
RELACIONES LABORALES	,256	60	,000
TRABAJO EN EQUIPO	,182	60	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

## E. Comprobación de Hipótesis

### Hipótesis general

Ho: La comunicación interna no influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

Ha: La comunicación interna influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

Tabla 12

*Correlación Rho Spearman entre la comunicación interna y el trabajo en equipo*

			Comunicación interna	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1,000	,979**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,979**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 12 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva muy alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,979$ ), por lo que se concluye que la comunicación interna influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

### Hipótesis específica 1

Ho: Las comunicaciones verticales no influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

Ha: Las comunicaciones verticales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

Tabla 13

*Correlación Rho Spearman entre la comunicación vertical y el trabajo en equipo*

			Comunicaciones verticales	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicaciones verticales	Coefficiente de correlación	1,000	,724**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,724**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 13 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,724$ ), por lo que se concluye que la comunicación interna influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

## Hipótesis específica 2

Ho: Las comunicaciones transversales no influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

Ha: Las comunicaciones transversales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

Tabla 14

*Correlación Rho Spearman entre la comunicación transversal y el trabajo en equipo*

			Comunicaciones transversales	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicaciones transversales	Coefficiente de correlación	1,000	,734**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,734**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 14 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,734$ ), por lo que se concluye que la comunicación transversal influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

### Hipótesis específica 3

Ho: Las comunicaciones informales no influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

Ha: Las comunicaciones informales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

Tabla 15

*Correlación Rho Spearman entre la comunicación informal y el trabajo en equipo*

			Comunicaciones informales	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicaciones informales	Coefficiente de correlación	1,000	,705**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,705**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 15 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,705$ ), por lo que se concluye que la comunicación informal influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

#### Hipótesis específica 4

Ho: Las relaciones laborales no influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

Ha: Las relaciones laborales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

Tabla 16

*Correlación Rho Spearman entre la relaciones laborales y el trabajo en equipo*

			Relaciones laborales	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Relaciones laborales	Coefficiente de correlación	1,000	,478**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,478**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 16 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,478$ ), por lo que se concluye que las relaciones laborales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Discusión

Mundialmente existen empresas de éxito las cuales valoran realmente lo esencial que es contar con una buena comunicación e información, éstas han entendido que estos dos factores influyen de manera significativa en mejoramiento del ámbito comunicativo y el ambiente de trabajo; en otras palabras, son los que dinamizan y animan las tareas personales y grupales, buscando integrar el esfuerzo y el fortalecimiento de la empresa; es así que el personal que labora en ella respaldan su conocimiento e identidad con la empresa, puesto que consideran que se le considera para el cumplimiento de sus propósitos en la compañía. Las grandes empresas con altos niveles de desempeño han tomado la alternativa de dividir a sus integrantes en pequeños equipos de trabajo, en los cuales cada integrante tiene una determinada función, lo que es esencial para que el proceso brinde los resultados esperados, para lo cual es necesario que se trabaje de manera coordinada. La comunicación interna y el trabajo en equipo son elementos primordiales en la empresa, la carencia de una relación óptima entre el personal influirá de manera negativa en un buen desarrollo de trabajo en equipo, afectando a la totalidad de los integrantes del equipo y generando conflictos al interior de la empresa. Cuando los sistemas de comunicación presentan deficiencias afecta el buen funcionamiento de la empresa, afectando el desempeño de cada integrante de la empresa tanto en su progreso personal como en equipo, ocasionando que el personal no se sienta motivado para realizar sus labores. Actualmente las empresas tienen la exigencia de generar y comunicar procedimientos que aporten a la difusión de las metas, los propósitos y los proyectos. Se considera que la comunicación es un procedimiento de interacción colectiva que siempre está presente en las empresas y que se encuentra directamente vinculada a la motivación propia de cada empleado, si hay una comunicación óptima entre el personal se puede conseguir que el trabajo en equipo sea satisfactorio y con consecuencia el éxito de la empresa.

(Armas, 2014) en su investigación titulada “Comunicación interna y clima laboral”, expuso Es importante que dentro de una empresa exista expresión por parte

de todos los niveles jerárquicos para difundir las políticas y principios a los colaboradores que los conforman, sin embargo, muchas empresas aún no cuentan con un alto nivel de comunicación entre éstos; no existe una comunicación abierta y fluida que ayude a encontrar alternativas viables que permitan una adecuada interrelación y una estrecha conexión entre la comunicación tanto dentro como fuera de la organización

El personal de la empresa Agrileza presenta problemas para trabajar en equipo debido a que se ha evidenciado a criterio del 33,3% la carencia de liderazgo para una guía adecuada; no todos los integrantes del equipo representados por el 50% tienen claro las metas que se deben cumplir; en el caso del 41,7% se ha podido evidenciar que no se respeta a sus compañeros de trabajo, el equipo no se compromete entre ellos para trabajar en la misma dirección; algunos integrantes representados por el 18,3% manifiestan pensamientos negativos ocasionando molestia en los demás integrantes; falta de motivación para trabajar en equipo.

Con relación a la comunicación interna la empresa Agrileza el 35,0% menciona que presenta problemas para comunicar de manera clara las metas y objetivos de la empresa; en el caso del 33,3% menciona que no se cuenta con toda la información necesaria ocasionando que la comunicación se dificulte; a criterio del 28,3% menciona que a veces la comunicación carece de un equilibrio apropiado entre eficaz y eficiencia; en el caso del 46,7% del personal a veces no participa de manera activa en la comunicación.

## 5.2. Conclusiones

- Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,724$ ), por lo que se concluye que la comunicación interna influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018. Es decir, mientras los sistemas de comunicación presenten deficiencias por motivos de que superiores jerárquicos no transmiten la información adecuadamente mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación, afectara el buen el desempeño de cada integrante de la empresa tanto en su progreso personal como en equipo.
- Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,734$ ), por lo que se concluye que la comunicación transversal influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018. Es decir, mientras los sistemas de comunicación presenten deficiencias por motivos de que el personal no se comunica de manera fluida y correcta, afectara el buen el desempeño de cada integrante de la empresa tanto en su progreso personal como en equipo.
- Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,705$ ), por lo que se concluye que la comunicación informal influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018. Es decir, mientras los sistemas de comunicación presenten deficiencias por motivos de que el personal transmite la información con incertidumbre o de manera contradictoria o deficiente, afectara el buen el desempeño de cada integrante de la empresa tanto en su progreso personal como en equipo.
- Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,478$ ), por lo que se concluye que las relaciones laborales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018. Es decir, mientras los sistemas de comunicación presenten deficiencias por motivos de que no se desarrollan encuestas y sondeos como objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo, afectara el buen

el desempeño de cada integrante de la empresa tanto en su progreso personal como en equipo.

Por lo tanto:

- Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva muy alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,979$ ), por lo que se concluye que la comunicación interna influye significativamente en el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral, 2018.

### **5.3. Recomendaciones**

- Brindar herramientas necesarias para promover una comunicación adecuada permitiendo mejorar las deficiencias que presentan los superiores jerárquicos que transmiten la información mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación, con la finalidad de alcanzar un alto nivel de trabajo en equipo.
- Brindar herramientas necesarias para promover una comunicación de manera fluida y correcta entre los trabajadores, con la finalidad de alcanzar un alto nivel de trabajo en equipo.
- Brindar herramientas necesarias para evitar transmitir información con incertidumbre o de manera contradictoria o deficiente entre los trabajadores, con la finalidad de alcanzar un alto nivel de trabajo en equipo.
- Realizar encuestas y sondeos como objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo, con la finalidad de alcanzar un alto nivel de trabajo en equipo.

## CAPÍTULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes bibliográficas

- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo. Para las organizaciones del siglo XXI*. (2 ed.). Colombia: Pearson.
- Daft , R., & Marcic , D. (2010). *Introducción a la Administración* (6 ed.). México : Cengage Learning .
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Sánchez, P. (2015). *Comunicación y atención al cliente*. España: Editex.

## 6.2. Fuentes electrónicas

- Angulo, C. (2016). *Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para reducir la Comunicación Informal en el Área Administrativa de UPAO - Campus Trujillo 2016*. Tesis, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado el 28 de Noviembre de 2018, de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2370/1/RE\\_MAEST\\_ADM\\_CLAUDIA.ANGULO\\_PROPUESTA.DE.UN.PLAN.DE.COMUNICACION\\_INTERNA\\_DATOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2370/1/RE_MAEST_ADM_CLAUDIA.ANGULO_PROPUESTA.DE.UN.PLAN.DE.COMUNICACION_INTERNA_DATOS.pdf)
- Armas, J. (2014). *Comunicación Interna y Clima Laboral*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 28 de Noviembre de 2018, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- García, J. (2018). *Valoración del Aporte de la Comunicación Interna y Factores relacionados Investigación en Organizaciones Privadas de la Ciudad de Lima durante el 2017*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado el 28 de Noviembre de 2018, de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12121/GARCIA\\_HERMOZA\\_VALORACION.pdf?sequence=6&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12121/GARCIA_HERMOZA_VALORACION.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Gonzalez, K. (2015). *Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 28 de Noviembre de 2018, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>
- Muela, S. (2015). *El Trabajo en Equipo y su Incidencia en la Toma de Decisiones del Departamento de Negocios de la Cooperativa CACPET*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 28 de Noviembre de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20354/1/T3401M.pdf>
- Porteros, S., & Condezo, O. (2018). *Trabajo en Equipo y su Influencia en el Desempeño Organizacional de la Empresa Austral Group, Chancay, 2017*. Tesis, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Recuperado el 28 de Noviembre de 2018, de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1930/TFCE-04-08.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXO N°01

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la comunicación interna y el trabajo en equipo del personal en la empresa Agrileza, distrito de Huaral. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

#### I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

##### a. Género

Masculino	
Femenino	

##### b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

##### c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Ninguno	

#### II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Si	A veces	No
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>			
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIONES VERTICALES</b>			
1. ¿Sus superiores jerárquicos le transmite información a usted mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación?			
2. ¿Usted se comunica con sus superiores mediante informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, u otra manera de comunicación?			
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIONES TRANSVERSALES</b>			
3. ¿Se comunica de manera fluida y correcta con sus colegas de trabajo del mismo nivel jerárquico?			
4. ¿Se comunica de manera fluida con otras personas que no sean de su mismo nivel jerárquico?			
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIONES INFORMALES</b>			
5. ¿En ocasiones se transmite información con incertidumbre en tu centro laboral ya que carecen de información completa, contradictoria o deficiente?			
6. ¿Sufre usted de ansiedad?			
7. ¿Es usted una persona que desea tener información constante de todos los sucesos que puedan ocurrir en su centro laboral?			
8. ¿Es una persona que transmite credibilidad?			
<b>DIMENSIÓN: RELACIONES LABORALES</b>			
9. ¿En su centro laboral existe un plan de acogida donde se busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores?			
10. ¿Existe en su centro laboral un buzón de ideas y sugerencias?			
11. ¿Se desarrollan encuestas y sondeos como objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo?			

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			
<b>DIMENSIÓN: COMPROMISO</b>			
12. ¿Te haces responsable de tus acciones dentro de la empresa?			
13. ¿Te dan la confianza para compartirte responsabilidades dentro de la empresa?			
14. ¿Realizas tus deberes dentro de tu centro laboral de manera íntegra?			
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN</b>			
15. ¿Tienes la habilidad de escuchar a los demás trabajadores cuando debes hacerlo?			
16. ¿Con que frecuencia participas en las reuniones que organiza la empresa?			
17. ¿Tienes una buena relación con tu equipo de trabajo?			
<b>DIMENSIÓN: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>			
18. ¿Eres consciente de los objetivos de la empresa al momento de realizar tus labores?			
19. ¿Tienes claro los objetivos a alcanzar en tu centro laboral?			
20. ¿Los objetivos medibles hacen que optes por el trabajo en equipo, para poder así llegar a cumplirlos de una manera más óptima?			
21. ¿Los esfuerzos de tu equipo de trabajo son direccionados a los objetivos de la organización?			

*Fuente: Adaptado de (Sánchez, 2015) & (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).*