

Volumen 5, Número 1, Enero-Junio de 2014, pp. 35-48  
ISSN (e) 2220-9336

## **Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú**

Guisella Laredo-García<sup>1</sup>

Recibido: 14 de julio de 2013  
Aceptado: 30 de mayo de 2014

---

<sup>1</sup> Guisella Laredo-García. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Email: gifi88@hotmail.com



## **Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú**

### **RESUMEN**

**Objetivo:** Determinar si el trabajo en equipo está relacionado la adaptación a entornos laborales cambiantes entre los trabajadores del Centro de Servicios Compartidos de Adecco Perú. **Método:** Se utilizó el diseño descriptivo correlacional. Se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos: entrevistas a profundidad a los jefes y un cuestionario estructurado a los trabajadores. **Resultados:** Para los trabajadores la empresa evaluada el trabajo en equipo se relaciona positivamente con la adaptación a entornos laborales cambiantes. De igual manera, todos los factores relacionados con el trabajo en equipo lograron efectos positivos, por lo que se concluyó que la mayoría del personal percibe un óptimo trabajo en equipo en su área. **Recomendaciones:** Fortalecer las competencias de trabajo en equipo en los trabajadores y capacitar a los jefes para que logren un liderazgo más efectivo de los equipos que tienen a su cargo. De esta manera, se beneficiarán los trabajadores convirtiéndolos en profesionales más eficientes y adaptables; y la empresa porque tendrá un equipo humano más integrado, cuyo rendimiento asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Palabras clave:** Trabajo en equipo, adaptación a entornos laborales cambiantes, liderazgo e integración.

### **ABSTRACT**

**Objective:** Determine whether teamwork is related adaptation to changing work environments among workers from the Center for Shared Services of Adecco Peru company. **Method:** It was used a descriptive correlational design. It were applied qualitative and quantitative instruments: in-depth interviews with managers and a structured questionnaires for workers. **Results:** From workers' point of view, team work has a positive relationship with adaptation to changing work environments. Similarly, all factors related with teamwork had positive effects, so it was concluded that most of staff perceives an excellent team work in their area. **Recommendations:** Reinforce teamwork skills for workers and train managers to achieve more effective leadership of teams they managed. Thus, workers will be benefitted for becoming more efficient and adaptive professionals, and also the company because it will have a more integrated team, whose performance ensures compliance of strategic objectives.

**Keywords:** Teamwork, adaptation to changing work environments, leadership and integration.



## **Introducción**

### **Estudios sobre trabajo en equipo y entorno laboral cambiante**

Hoy en día el trabajo en equipo es una competencia muy demandada por muchas empresas, debido al gran impacto que generan en los objetivos estratégicos empresariales como la mejora del rendimiento de los trabajadores y la mejora del clima laboral. El mundo actual caracterizado por tener un entorno en constante cambio y un enfoque de gestión centrado en el cliente hace que esta competencia sea cada vez más demandada por las empresas. Si bien es cierto hay estudios sobre el tema, son pocos los que relacionan el trabajo en equipo con la adaptación de los trabajadores dentro de un entorno laboral cambiante. Menos aún las investigaciones que lo aplican a una empresa de servicios, particularmente en el rubro de consultoría.

En el ámbito nacional se han encontrado investigaciones que analizan el trabajo en equipo, haciendo hincapié en los factores e influencias en otras variables como en el desempeño. Existe un vacío de información sobre el tema en específico tratado en la presente investigación.

Ríos (2004) investigó los equipos de trabajo y procesos comunicativos en el centro educativo San Martín de Porres Velásquez. Llegó a la conclusión de que existe una comunicación ineficaz entre el órgano intermedio y el centro educativo, sutiles resistencias de parte del equipo ante el cambio y una estructura organizativa muy centralizada. Además, el equipo presentó una madurez grupal ubicada entre las fases de orientación y clarificación. Cavalcanti (2005) analizó factores clave para la adaptación a un programa como, tales como liderazgo, capacitación, motivación, pequeños grupos de trabajo, comités, etc. Dicho programa se centró primordialmente en desarrollar al equipo y a las personas, buscando reducir defectos en el equipo, mejorar su rendimiento, y maximizar la calidad de los productos. Negrini y Maquera (2006) analizaron el desempeño de los equipos de trabajo a partir del desarrollo y fortalecimiento de la confianza en los equipos. Dicho estudio se realizó en el área de almacén y ventas de una empresa dedicada a la importación y distribución de repuestos y filtros para vehículos pesados, aplicando entrevistas a profundidad para analizar la

autopercepción sobre el nivel de confianza en el equipo. Los investigadores concluyeron que existe relación directa entre confianza y desempeño de los equipos, debido al desarrollo de responsabilidad, colaboración, comunicación.

Por su parte, Cabrera (2007) realizó un estudio descriptivo en el que plantea que la existencia de equipos multidisciplinarios debería ser un indicador de la calidad del actual servicio que ofrece el hospital militar central de Lima. Para recabar información utilizó las técnicas de la observación, análisis documental y matriz FODA, las cuales permitieron concluir que los profesionales y empleados se agruparon en función de su especialidad y no mediante equipos multidisciplinarios, debido a la falta de identificación con la organización. Luna Victoria (2008) explicó la influencia del trabajo en equipo en el desempeño de los trabajadores de la empresa Backus, subsidiaria de SAB Miller. El estudio lo aplicó a tres grupos de trabajo, conformados cada uno por 12 operarios y un supervisor, del área de Envasado en la Planta de Ate. Asimismo, estudió a los equipos de trabajo como mini negocios. Aplicó el principio de las 5S y también estudió el liderazgo en el trabajo en equipo. Destacó como problemas más resaltantes: la falta de comunicación entre operadores, de cooperación, de liderazgo, capacidad de adaptación a los cambios, de reconocimiento, entre otros. De Cárdenas (2010) llevó a cabo un estudio experimental pre-post con un equipo de trabajadores de una empresa privada. Al grupo experimental se le dictó un taller de capacitación, combinando el uso de material expositivo con dinámicas lúdicas-formativas. Una vez concluido el taller se llegó a la conclusión de que éste no tuvo efectos en la autopercepción de desempeño en las dimensiones de trabajo en equipo de ninguno de los grupos.

En el ámbito internacional, Pinazo, Gracia & Carrero (2001) realizaron un estudio experimental con 1,110 jóvenes europeos que fueron divididos en dos grupos durante dos periodos (entre el tercer y sexto mes y al año). Eran jóvenes que recién ingresaban al mercado laboral. El primer grupo se mantuvo en la misma organización en ambos momentos, a diferencia del segundo grupo. Tras la aplicación de un cuestionario, se obtuvo como resultado que debido al cambio de

organización se dió una ruptura en el proceso de socialización.

Posteriormente, Ros (2006) identificó un conjunto de comportamientos que se dan durante el desarrollo del trabajo en equipo, diferenció los diferentes roles a asumir y los redefinió para que puedan ser observados por los líderes del equipo. Para ello llevó a cabo un estudio a lo largo de 22 sesiones de trabajo en equipo con 584 personas durante el periodo 2000-2005. Dentro de su investigación lo que destacó fue una plantilla de observación muy útil, conformada por 51 comportamientos observables que puede ser aplicada a cualquier organización.

Por su parte, García, Rubio y Bravo (2007) aplicaron dos instrumentos basados en escala Likert a 199 personas quienes tenía entre 19 y 45 años, con el propósito de analizar la relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en el personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. El estudio permitió resaltar la importancia de controlar las condiciones de trabajo respecto a los riesgos y factores que generan resistencia al cambio, para asegurar un óptimo desempeño. Pérez *et al.* (2007) llevaron a cabo un estudio experimental con alumnos del quinto curso de las Licenciaturas de Administración y Dirección de Empresas e Investigación y Técnicas de Mercado. Al cabo del mismo, determinaron que la formación dirigida a enseñar a trabajar en equipo influye positivamente en los desempeños de los equipos de trabajo. Es decir, los equipos efectivos son aquellos formados para autogestionarse más que los formados para desarrollar habilidades interpersonales.

Finalmente García, Gómez y Londoño (2009) estudiaron la relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público en Bogotá-Colombia. Estos investigadores encontraron una correlación significativa entre ambas variables ( $r = 0.633$ ). Además, estudiaron específicamente las variables de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, cultura de cambio y cambio organizacional. En el estudio utilizaron dos instrumentos de medición cuantitativa, aplicándolo a 61 trabajadores de edades entre 30-40 años, mayoritariamente de sexo masculino.

#### **Descripción de la empresa consultora**

De todas las empresas consultoras que operan en el país se ha seleccionado a Adecco Perú S.A, no sólo por ser una de las más grandes empresas transnacionales que ofrecen servicios de tercerización de procesos y soluciones en gestión de recursos humanos, sino también por contar con una amplia experiencia operando en el Perú (desde 1998) y en el mundo (por más de 44 años). Adecco está presente en más de 70 países, con más de 6,500 instalaciones. Su oficina central en Perú cuenta con 80 trabajadores. El estudio se aplicó en el departamento de Centro de Servicios Compartidos (Dpto. CSC, de aquí en adelante), conformado por 22 trabajadores distribuidos en las cuatro áreas: Nóminas (7 trabajadores), Facturación (3 trabajadores), Cobranzas (7 trabajadores) y *Pay-roll* (5 trabajadores). El periodo de tiempo analizado es el año 2011 y no se realizó ninguna distinción por tipo de contrato de los trabajadores.

El Departamento Centro de Servicios Compartidos es uno de los más importantes con los que cuenta la empresa, debido a la gran cartera de clientes que manejan día a día y a que son responsables de la calidad ofrecida al cliente. Caracterizado por una elevada carga de trabajo, funciones repetitivas, mucha presión del tiempo, constantes condiciones cambiantes y por contar con personal joven en su mayoría. En los últimos seis meses ha presentado muchos problemas de eficiencia y eficacia, como desmotivación, baja productividad y compromiso, conflictos interpersonales y comunicación ineficaz.

En general, se ha venido percibiendo un ambiente muy tenso por los cambios generados de las coordinaciones diarias entre trabajador-cliente y por la presión de tiempo ejercida por los directivos. Por esta razón subieron los índices de rotación del personal, causando preocupación en los directivos por su influencia en el rendimiento de otros departamentos como el de Contabilidad (ver Apéndice 2). Cabe destacar, además, que todo ello se desarrolló en el siguiente contexto: el rol desempeñado por el área de Recursos Humanos no fue el deseado por los directivos, pues descuidó mucho los procesos de selección, inducción y capacitación de personal. Por ejemplo, el proceso de inducción prácticamente sólo consistía en la presentación ante los compañeros de trabajo y no en un plan debidamente integrado.

#### **Propósito de la investigación**

La presente investigación fue realizada con el propósito de determinar cómo influye el trabajo en equipo de los trabajadores del Dpto. CSC en su adaptación a entornos laborales cambiantes, a fin de identificar los factores relacionados con el trabajo en equipo que están presentes en el Dpto. CSC y la percepción que tienen sobre el trabajo en equipo existente en su área.

### **Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

El trabajo en equipo influye positivamente en la adaptación a entornos laborales cambiantes de los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A.

#### **Hipótesis Específicas**

**HE1:** La desmotivación, el bajo compromiso, la comunicación ineficaz, la adopción de distintos roles y la escasa capacitación son los factores relacionados con el trabajo en equipo presentes en el Dpto. CSC de Adecco Perú S.A.

**HE2:** Los conflictos interpersonales, el liderazgo ineficaz de los jefes, las escasas actividades de integración en las áreas, el personal joven y el poco tiempo de servicios son los factores relacionados con la adaptación a entornos laborales cambiantes presentes en el Dpto. CSC de Adecco Perú S.A.

## **Metodología**

### **Diseño de investigación**

Se utilizó un diseño cuali-cuantitativo, ya que se cuenta con regular información y estudios sobre el tema. Específicamente se utilizó el sub-diseño descriptivo correlacional, porque además de describir las características de cada variable por separado, se precisó y amplió la influencia del trabajo en equipo (variable independiente) sobre la adaptación a entornos laborales cambiantes (variable dependiente).

### **Población y procedimiento muestral**

La población estuvo conformada por todos los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A., ubicada en el distrito de San Isidro, en Lima Metropolitana. El tamaño de la población ascendió a 22 trabajadores. La información se obtuvo de la planilla del personal, brindada por el Dpto. de Recursos Humanos. No se realizó muestreo, pues el tamaño de la población fue pequeño y representativo. El marco poblacional fue el listado de empleados trabajadores brindado por

el Dpto. de Recursos Humanos y que cumplieron con los criterios de selección.

### **Criterios de inclusión y exclusión:**

a) Trabajadores de la Sede Central, ubicada en San Isidro; b) Asignados al Departamento de Centro de Servicios Compartidos; c) De ambos sexos; d) Con edades comprendidas entre 19 y 55 años; e) De cualquier modalidad contractual (plazo fijo, indeterminado o bajo modalidad formativa laboral).

### **Cálculo de la muestra:**

No se tuvo que realizar ningún procedimiento para el cálculo del tamaño muestral, porque se trabajó con toda la población. Por lo tanto, el listado de la población estuvo conformado por los 22 trabajadores del Dpto. CSC.

### **Instrumentos**

En la presente investigación se ha empleado dos instrumentos de medición, los cuales sirven para analizar la influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes de los trabajadores del Dpto. CSC. En primer lugar se usó el cuestionario estructurado pues el diseño elegido fue el diseño descriptivo correlacional. El segundo instrumento fue la entrevista a profundidad. Ambos instrumentos fueron organizados en torno a las dos variables de interés.

### **Cuestionario estructurado**

Este instrumento sirvió para medir el trabajo en equipo y el nivel de adaptación a entornos laborales cambiantes de los trabajadores. A continuación se describen los ítems de las tres dimensiones que corresponden a las dos variables analizadas: trabajo en equipo y adaptación al cambio.

#### **Trabajo en equipo**

Dimensión: Opinión

P5: Considero que un grupo es distinto a un equipo.

P7: Considero que dentro de mi área existe cooperación y colaboración.

P9: El estilo de manejo de equipos de mi jefe es el adecuado.

P10: El trabajo que yo realizo es indispensable para el logro de objetivos.

P11: Toda mi área trabaja como un excelente equipo.

P13: En mi área nos distribuimos las tareas proporcionalmente.

P15: Trabajamos en coordinación con otras áreas del CSC la mayor parte del tiempo.



P 19: Los problemas nos permiten desarrollar nuestras habilidades.

P20: Todos en mi área buscamos alcanzar los objetivos organizacionales.

P26: Mi jefe se preocupa porque estemos alineados a un objetivo común.

P29: Obtenemos mejores resultados cuando trabajamos unidos.

P30: Mi equipo de trabajo está bien integrado.

P31: La distribución física del área permite una mejor coordinación y comunicación

P33: El rol de mi jefe es importante para obtener resultados positivos

P37: Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo

P38: Me siento cómodo trabajando con personas que piensan, actúan y opinan distinto a mí.

#### **Dimensión: Frecuencia**

P40: La mayor parte de nuestras actividades requiere que trabajemos en equipo.

P41: Me siento satisfecho con el modo de trabajar en equipo que hay en mi área.

P42: Recibo ayuda por parte de mis compañeros en la realización de mis funciones.

P43: Para realizar bien mi trabajo debo mantenerme comunicado con la gente de mi área.

P45: Soy de las personas que puedo adoptar diferentes roles dentro del equipo.

P47: En mi área se realizan mejoras para optimizar el trabajo en equipo.

P48: Entregamos a tiempo la información a las demás áreas del CSC.

P49: Comparto información con mis demás compañeros.

#### **Dimensión: Importancia**

P61: Comunicación

P62: Coordinación

P63: Confianza

P64: Compromiso

P65: Liderazgo

P66: Complementariedad

P67: Conflictos

P68: Relaciones interpersonales

P69: Respeto

#### **Adaptación a entornos laborales cambiantes**

Dimensión: Opinión

P6: Creo que mi área va mejorando y evolucionando con el tiempo.

P8: He tenido que comunicarme seguido para adaptarme rápidamente.

P12: Siempre es bueno no ser conformistas y buscar realizar mejoras.

P14: Me interesa relacionarme con todas las personas de la empresa.

P16: Conocer más acerca del funcionamiento del negocio me ayudaría a adaptarme más rápidamente.

P17: Siento que mi jefe me ayuda a integrarme con los demás.

P18: En mi área aprendemos algo nuevo de tantos problemas que tenemos que resolver diariamente.

P21: Me ha sido más sencillo desenvolverme a medida que pasa el tiempo.

P22: Me siento identificado y comprometido con los objetivos del área y los de la empresa.

P23: Me he adaptado al trabajo rápidamente gracias al trabajo en equipo.

P24: Me siento cómodo y satisfecho trabajando con mis compañeros.

P25: Me motiva cuando en el trabajo surgen cambios constantes.

P27: Considero que los cambios son necesarios y positivos.

P28: Afronto los cambios con facilidad y de manera rápida.

P32: No me cuesta mucho adaptarme porque ya llevo tiempo en la empresa.

P34: Me gusta asistir a las actividades de integración del área y las realizadas por la empresa.

P35: Aprovecho las actividades de integración para interrelacionarme con mis compañeros.

P39: Las actividades de integración son pequeños detalles que contribuyen a unir al personal.

#### **Dimensión: Frecuencia**

P44: Mi jefe sabe dirigirnos ante los cambios.

P46: Desarrollo bien mi trabajo sin obstáculos o limitaciones.

P50: A pesar del poco tiempo, cumplo con mis obligaciones dentro del área.

P51: No me sorprende que en mi área surjan imprevistos .

P52: Recibimos reconocimientos y felicitaciones.

P53: Mi jefe me ayuda a absolver mis dudas cuando surgen cambios.

P54: Me llevo bien con la mayoría de mis compañeros de trabajo.

P55: Los cambios son muy frecuentes en mi área.

P56: Realizan actividades de integración o socialización en mi área.

P57: Participo de las actividades de integración realizadas en mi área.

P58: Todos los cambios son comunicados al área por nuestro jefe.

P59: Me adapto a los cambios del día a día sin dificultades

P60: Realizan actividades de integración o socialización en la empresa.

#### **Dimensión: Importancia**

P70: Relaciones interpersonales

P71: Flexibilidad

P72: Tolerancia al cambio

P73: Tolerancia a la presión

P74: Tiempo

P75: Diversidad de culturas, costumbres, hábitos

P76: Experiencia laboral

P77: Resolución de problemas

P78: Integración

P79: Trabajo en equipo

#### **Confiabilidad**

Se midió con el coeficiente Alfa de Cronbach, para lo cual se usó el programa SPSS versión 15. La escala que mide el trabajo en equipo estuvo compuesta por 6 ítems y logró un nivel de confiabilidad mediano ( $\alpha = 0.690$ ), mientras que la escala de la variable adaptación a un entorno laboral cambiante, formada por 8 ítems, alcanzó un nivel de confiabilidad alto ( $\alpha = 0.839$ ).

#### **Entrevista a profundidad**

Este instrumento sirvió para medir el trabajo en equipo y el nivel de adaptación de los trabajadores a entornos laborales cambiantes. A continuación se detallan los ítems para las dos variables analizadas.

##### *Trabajo en equipo*

1. Me interesaría saber ¿Qué es para usted el trabajo en equipo?
2. ¿Considera usted que es lo mismo grupo y equipo o son dos conceptos distintos? De ser así, ¿en qué se diferencian?
3. ¿Considera usted que su Área realiza un trabajo de grupo o equipo? ¿Por qué?
4. Si respondió la pregunta anterior ¿cuáles considera que son sus fortalezas como equipo?
5. Si respondió la pregunta anterior ¿qué aspectos debería mejorar para convertirse en equipo?
6. ¿De qué manera logra que sus trabajadores se sientan identificados y comprometidos con los objetivos de la empresa y con los objetivos del área?
7. ¿En qué medida el trabajo en equipo contribuye a la adaptación organizacional de los trabajadores?

8. ¿Con qué frecuencia asigna y comunica metas comunes a sus trabajadores? ¿Qué resultados ha logrado con ello?

9. ¿De qué manera contribuye a que en su Área la comunicación sea fluida y efectiva?

10. ¿Percibe usted alguna dificultad en sus trabajadores para trabajar en equipo? ¿A qué cree que se deba ello?

11. Si respondió la pregunta anterior ¿con qué frecuencia se presentan estas dificultades?

12. ¿Con qué frecuencia realiza reuniones en su área y cuánto tiempo en promedio duran?

13. ¿Con qué finalidad realiza las reuniones y de qué manera fomenta el trabajo en equipo?

14. ¿Qué resultados positivos se han obtenido últimamente en su Área?

15. ¿Cuáles son los principales problemas que ha tenido que enfrentar al dirigir a su personal? ¿De qué forma lo manejó?

Segunda variable: Adaptabilidad a entornos laborales cambiantes

1. ¿Qué entiende usted por adaptación a entornos laborales cambiantes?

2. ¿Considera usted que la mayoría de sus trabajadores se encuentran adaptados a su entorno laboral? ¿Por qué?

3. ¿Cuál es su postura frente al cambio?

4. ¿Cuál es la postura de sus trabajadores hacia los cambios? ¿Se adaptan fácilmente a ellos o hay mucha resistencia?

5. ¿Las relaciones interpersonales de sus trabajadores son importantes en el proceso de adaptación laboral? ¿Por qué?

6. ¿Con qué frecuencia sus trabajadores presentan dificultades al pasar por el proceso de adaptación?

7. ¿Cuáles son esas dificultades y de qué forma afectan al equipo?

8. ¿Qué actividades de integración o socialización realizan en su Área?

9. ¿Con qué frecuencia las realizan?

10. ¿Cuál es la finalidad de estas actividades?

11. ¿Cuáles son las principales ventajas de contar con trabajadores bien adaptados a su centro laboral?

12. ¿Con qué frecuencia su Área se enfrenta a cambiantes exigencias y de qué manera afecta ello a su personal?

13. ¿Considera usted que la diversidad de culturas, costumbres y hábitos de sus trabajadores afectan el proceso de adaptación de los mismos? ¿Por qué?

### **Validez y confiabilidad**

La validez de contenido del instrumento se sometió al criterio de los tres mismos jueces expertos que validaron los cuestionarios, los cuales cuentan con la experiencia necesaria respecto al tema analizado y fueron quienes evaluaron la guía de entrevista a profundidad. La fiabilidad de la entrevista a profundidad fueron los audios de la misma, los cuales fueron registrados con una grabadora de marca SONY y fueron grabados en dos discos compactos (CD).

### **Procedimiento**

#### **Cuestionarios estructurados**

Para empezar, se elaboró la guía final del cuestionario, tomando en cuenta las observaciones de los expertos, y se coordinó con cada una de las personas a ser encuestadas a fin de contar con su aprobación para aplicar los cuestionarios de manera presencial, según la disponibilidad de tiempo del encuestado. Luego se aplicaron los cuestionarios en el día acordado durante el horario de refrigerio y, en algunos casos, después de su jornada laboral. Como paso siguiente, se les dio una breve explicación de cómo debía ser completado el cuestionario, el anonimato del mismo y se respondieron preguntas adicionales. A continuación se recogieron físicamente los cuestionarios debidamente llenados y se ingresaron los datos de los cuestionarios en un archivo de Excel, organizándolos por variable y dimensiones, luego de lo cual se procedió a elaborar matrices de tabulación de la misma. Finalmente, se calculó la confiabilidad y correlación de las variables usando el coeficiente alfa de Cronbach y  $r$  de Pearson con la ayuda del programa SPSS. Para redactar el informe final se elaboraron gráficos en Excel, usando solamente la dimensión frecuencia de las variables por ser la más confiable.

#### **Entrevista a profundidad**

Al inicio, se elaboró la guía final de entrevista a profundidad tomando en consideración las observaciones de los expertos. Luego, se solicitó autorización a cada jefe de las áreas del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A y coordinó el día de la entrevista, el horario en el que se realizará y como se desarrollará ésta. Se necesitó dos días para realizar la entrevista a los cuatro jefes de las áreas respectivas, las cuales se realizaron en el turno mañana durante su horario de refrigerio y duró aproximadamente 30 minutos para cada

jefe. Durante la entrevista se usó la guía de entrevista final, y se registró simultáneamente con la grabadora de audio para poder analizar con más detalle la información posteriormente. Finalmente, se agradeció a los jefes entrevistados por su cooperación y con la información ya obtenida se procedió a ingresar la información a un archivo de Word, donde se elaboró una tabla resumen de cada entrevista (comparándola y clasificándola por temas).

## **Resultados**

Nóminas y Cobranzas son las dos áreas del Dpto. CSC que concentran la mayor cantidad de personal, mientras que Facturación es la de menor personal. Además, el 68.18% son mujeres y el 55% tiene entre 19 a 25 años de edad. Lo cual refleja un interés mayor por las empresas a contratar gente joven y en especial mujeres, pues aparentemente tendrían mayores cualidades para adaptarse al entorno laboral. En el área de Nóminas un 57% de los trabajadores tiene más de 25 años de edad, mientras que un 86% son mujeres. La mayor parte de los trabajadores ha estado laborando poco tiempo en la empresa: un 57% tienen menos de 1 año, un 29% entre 1 a 2 años, un 14% tienen entre 2 a 5 años. En el área de Facturación, el total de trabajadores es gente joven (entre 19 y 25 años) y mujeres. La mayor parte de los trabajadores ha tenido poco tiempo laborando en la empresa: un 67% tienen menos de 1 año y un 33% tienen de 2 a 5 años. En el área de Cobranzas un 71% de los trabajadores tiene más de 25 años y el 86% son varones; en cuanto al tiempo de servicios de los trabajadores, un 43% tiene de 2 a 5 años, un 29% de 1 a 2 años laborando en la empresa. En el área de *Pay-roll*, un 80% de los trabajadores tiene entre 19 y 25 años y el 100% son mujeres.

#### **Factores relacionados con el trabajo en equipo**

Existe una correlación altamente significativa entre las variables trabajo en equipo y adaptación a entornos laborales cambiantes ( $r= 0.514$ ,  $p<.05$ ). El 45% de los trabajadores manifestó que casi siempre se requiere que trabajen en equipo cuando desarrollan sus funciones, lo que sumado al 36% que afirmaron que ello sucede siempre; se puede concluir que la mayoría de trabajadores, representados por un 81%, trabajan en equipo



porque es un factor indispensable para desarrollar con efectividad sus funciones.

Estos resultados fueron corroborados con la información obtenida en las entrevistas, donde se pudo apreciar que los jefes coinciden cuando relatan que debido al ritmo de trabajo existente es necesario que el personal no trabaje de manera individual. Por el contrario, resaltaron la importancia del trabajo en equipo recalcando que éste se ha convertido en una necesidad, ya no es una opción.

### **Satisfacción**

El 63% de los trabajadores se encuentra frecuentemente satisfechos con el modo de trabajar en equipo de su área, lo cual quiere decir que sólo un número reducido de trabajadores, algunas veces, aspiran a un mejor modo de trabajar en equipo. Es decir, dejar abierta la posibilidad de que se realicen mejoras frente a este tema.

Al corroborar estos resultados con la información recabada por las entrevistas, se pudo apreciar que la mayoría de jefes no concuerdan con lo dicho por la mayoría de los trabajadores, pues son conscientes de que existen mejoras que se pueden hacer frente al modo de trabajar en equipo de su área. Las mejoras que ellos proponen estuvieron orientadas a establecer un cronograma formal de reuniones, ya que las mismas se venían realizando de manera un tanto improvisada e informal. Donde mayormente los temas tratados no eran prefijados con antelación, y el objetivo de las reuniones era informativo.

### **Cooperación entre compañeros**

El 59% de los trabajadores del departamento frecuentemente reciben ayuda de sus compañeros cuando realizan sus labores, mientras que un significativo 41% de ellos sólo reciben esta ayuda algunas veces. Estos resultados fueron constatados con la información brindada en las entrevistas, donde se puede apreciar que los jefes no mencionan específicamente el tema de la cooperación entre sus trabajadores.

Sin embargo, algo que afirmaron fue que la mayoría se encuentra muy comprometido con su trabajo y que tratan de buscar ayuda de otras áreas con las que realizan coordinaciones. Por ende, ese 41% de los trabajadores dejaron abierta la posibilidad de que hay momentos en que son ayudados por su jefe inmediato, trabajadores de otras áreas o simplemente nadie los ayuda debido a que están lo

suficientemente capacitados para desarrollar sus funciones.

### **Comunicación**

Un 91% de los trabajadores considera que la comunicación con la gente de su área es fundamental para realizar óptimamente su trabajo. Hay tan sólo un 9% que no considera tan importante comunicarse con sus compañeros para realizar su trabajo. Después de corroborar estos resultados con los brindados por los jefes de las áreas, se obtuvo que la mayoría de ellos destaca a la comunicación como una fortaleza del área, y que si su equipo está cohesionado e identificado con la organización es debido a que están bien comunicados. Adicionalmente, mencionaron que en su área predomina la comunicación informal caracterizada por ser muy fluida y rápida, la cual consiste principalmente en conversaciones diarias o semanales.

### **Adopción de distintos roles**

La percepción que tienen los trabajadores sobre su capacidad para adoptar distintos roles dentro del equipo. Un 82% de los trabajadores frecuentemente se siente capaz de adoptar diferentes roles, a diferencia del 18% restante que se les hace más difícil hacerlo. Por otro lado, cabe resaltar que existe una distribución uniforme de los roles adoptados por el personal del Dpto. CSC, lo cual podría explicar porque la mayoría de los trabajadores se sienten capaces de adoptar distintos roles. El rol innovador fue el más usado por el personal; y el evaluador y negociador fueron los menos usados: el 36% del personal usan el rol innovador y un 5% usa el rol evaluador y negociador.

Estos resultados no han sido corroborados con la información brindada por los jefes inmediatos, debido a que no se les preguntó acerca del tema en específico. Sin embargo, en algún momento de la entrevista ellos mencionaron que los trabajadores son muy flexibles, lo cual no concordaría con lo marcado por el 18% del personal a los que les cuesta más adoptar distintos roles.

### **Mejora continua**

Un 14% del personal percibe que en su área siempre se realizan mejoras con respecto al trabajo en equipo, lo que sumado al 45% que marcó casi siempre, da en total un 59% de trabajadores que frecuentemente perciben que están mejorando su modo de trabajar en equipo. Por otro lado, un 9% considera que

nunca se realizan mejoras en su área, es decir, son personas que perciben siempre el mismo modo de trabajar en equipo, lo cual sumado al 32% que marcó sólo algunas veces, nos da un total de 41% del personal que aún no percibe con frecuencia las mejoras que se realizan para optimizar el trabajo en equipo.

Después de corroborar estos resultados con la información obtenida por los jefes de las áreas, se pudo apreciar que concuerda con lo percibido por los trabajadores. Ejemplo de ello, es que los jefes han procurado que su personal trabaje siempre de manera armónica, tratando de solucionar los problemas interpersonales existentes. Además, han tratado de que los problemas presentados con frecuencia sean distintos para evitar el desgaste del personal y su futura desmotivación. Las áreas de cobranzas y *pay-roll*, según lo relatado por sus respectivos jefes, fueron las que han mejorado más como equipo debido principalmente a una mejor comunicación y atención al cliente. Siendo el área de cobranzas el que ha recibido mayores reconocimientos como el área más organizada en equipo dentro de la empresa.

#### **Retroalimentación**

Un 86% de los trabajadores con frecuencia comparten información con sus compañeros, es decir, la mayoría percibe una buena retroalimentación en la comunicación con sus compañeros. A diferencia del 14% de ellos que perciben sólo algunas veces esta retroalimentación en su área.

Al corroborar esta información con la obtenida por las entrevistas, podemos apreciar que la existencia de esta retroalimentación en la mayor parte del personal se sobreentiende de lo relatado por los jefes cuando mencionan que existe una buena comunicación en su área. Sin embargo, no es un punto que expliquen de manera detallada.

#### **Importancia de los factores relacionados con el trabajo en equipo**

Después de mostrarles a los trabajadores una lista con los factores principales relacionados con el trabajo en equipo, se les solicitó que marcaran el que consideraban era el más importante. La mayoría del personal destacó la comunicación como la más importante y los conflictos como el menos importante. Estos resultados concuerdan con lo dicho por los jefes de las áreas, según lo percibido dentro de sus equipos de trabajo.

#### **Percepción sobre el trabajo en equipo de su área**

Para determinar la percepción de los trabajadores sobre el trabajo en equipo, se utilizó únicamente la dimensión de frecuencia debido a que ésta resultó ser la más fiable. Después de analizar las respuestas a cada pregunta por parte de los trabajadores y de sus jefes, se obtuvo resultados positivos en todos los factores analizados. Por ello se pudo llegar a la conclusión que la mayoría del personal del Dpto. CSC percibe un óptimo trabajo en equipo en su área. El trabajo en equipo percibido por los trabajadores se caracterizó principalmente por una necesidad del trabajo, satisfacción del personal, cooperación entre compañeros, comunicación eficaz, adopción de distintos roles, mejora continua y retroalimentación.

#### **Factores relacionados con la adaptación a entornos laborales cambiantes**

A continuación se presentan los sobre la adaptación a entornos laborales cambiantes, según lo percibido por los trabajadores y los jefes de las áreas. El 55% de los trabajadores manifestó que casi siempre se lleva bien con sus compañeros, lo que sumado al 41% que afirmó que les sucede ello siempre, da un total de 81% del personal que con frecuencia perciben buenas relaciones interpersonales.

De otro lado, un 18% de los trabajadores nunca reciben reconocimientos ni felicitaciones por el trabajo que realizan, lo que sumado al 45% que marcó algunas veces, da un total de 63% que perciben que la empresa no reconoce ni recompensa su trabajo, a diferencia de un 36% del personal que casi siempre recibe reconocimientos.

Por su parte, un 45% de los trabajadores casi siempre percibe una buena cooperación de sus jefes cuando éstos tienen dudas ante los cambios, lo que sumado al 23% que siempre percibe ello, lleva a concluir que un 68% del personal frecuentemente percibe buena cooperación por parte de sus jefes, mientras que sólo un 32% de los trabajadores algunas veces perciben esto. El 41% de los trabajadores siempre está informado de los cambios que surgen en el área gracias a su jefe, lo que sumado al 31% que marcaron casi siempre, da un total de 73% del personal que percibe con frecuencia una buena comunicación por parte de sus jefes, mientras que sólo un 27% del personal sólo lo percibe algunas veces.

El 9% de los trabajadores considera que nunca se realizan actividades de integración en su área, lo que sumado al 55% que marcaron algunas veces, da un total de 64% que afirma que en su área se realizan actividades de integración con poca frecuencia. A diferencia de un 36% del personal que percibe que casi siempre se realizan estas actividades en el área.

**Nivel de adaptación a entornos laborales cambiantes**

Para lograr identificar cuál es el nivel de adaptación a entornos laborales cambiantes se realizó un análisis minucioso corroborando los resultados de cada instrumento de medición: entrevista y cuestionario.

Después de analizar las respuestas a cada pregunta, se obtuvieron resultados positivos en todos los factores analizados excepto en el factor Reconocimientos y actividades de integración en el área, lo cual llevó a concluir que la mayoría del personal se encuentra parcialmente adaptado. En el análisis de los resultados obtenidos por las entrevistas a los jefes, la mayoría de ellos estuvo de acuerdo con que sus trabajadores aún están en proceso de adaptación y mencionaron como razones para que esto suceda: el reciente cambio de giro del negocio, la reciente creación del departamento y que la mayoría de trabajadores tienen poco tiempo de servicios y son en su mayoría jóvenes.

## **Discusión**

El número reducido de la población encuestada fue una de las principales limitaciones que surgió para generalizar los resultados de la presente investigación a toda la empresa en general e inclusive a otras empresas del mismo sector. Otra limitación fue la disponibilidad de tiempo de los trabajadores y jefes de las áreas, por lo cual se procuró aplicar los cuestionarios y grabar las entrevistas en horarios de refrigerio o después de salida debido a la sobrecarga de trabajo existente. Además, durante la aplicación del cuestionario un gran número de trabajadores preguntaron sobre su anonimato, demostrando cierto recelo en completar el mismo porque quizá pudiera llegar a manos de sus respectivos jefes.

La hipótesis general planteada fue que el trabajo en equipo influye positivamente en la adaptación a entornos laborales cambiantes de los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú

S.A, la cual fue comprobada con el coeficiente de correlación de Pearson donde indica que existe una correlación significativa entre ambas variables ( $r = 0.14$ ). De igual manera, se corroboró con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados. Esta hipótesis fue discutida ampliamente tras explicar las hipótesis específicas que se presentan a continuación.

La primera hipótesis específica planteada fue que la desmotivación, el bajo compromiso, la comunicación ineficaz, la adopción de distintos roles y la escasa capacitación son los factores relacionados con el trabajo en equipo presentes en el Dpto. CSC de Adecco Perú S.A. Se rechazó la hipótesis, porque se comprobó que todos los factores planteados en la hipótesis no están presentes en el departamento analizado, a excepción de la adopción de distintos roles dentro del equipo.

Entre los resultados obtenidos, destacó que el 91% de los trabajadores opinaron que la comunicación con la gente de su área es fundamental para realizar óptimamente su trabajo, mencionando que es un factor muy importante del trabajo en equipo. Lo cual no concordó con la calificación que se le dió al factor comunicación en la hipótesis planteada.

La segunda hipótesis planteada fue que los conflictos interpersonales, el liderazgo ineficaz de los jefes, las escasas actividades de integración en las áreas, el personal joven y el poco tiempo de servicios son los factores relacionados con la adaptación a entornos laborales cambiantes presentes en el Dpto. CSC de Adecco Perú S.A. Se rechazó la hipótesis, porque se comprobó que no todos los factores planteados están presentes en el departamento analizado, siendo sólo 3 factores los únicos presentes: escasas actividades de integración en las áreas, personal joven y poco tiempo de servicios. Entre los resultados obtenidos, destacó que el 68% del personal percibe un buen liderazgo de sus jefes y el 55% considera muy importante al factor liderazgo, lo cual no concordó con la calificación que se le dió al factor liderazgo en la hipótesis planteada. Por otro lado, el 64% afirmó que en su área se realizan actividades de integración con poca frecuencia, lo cual concordó con lo afirmado en la hipótesis planteada.

En términos generales, la mayoría de los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A saben cómo trabajar en equipo y



reconocen también la importancia de éste en la rápida adaptación a entornos laborales cambiantes. Además, están de acuerdo con el liderazgo de sus jefes, sin embargo no parecen estar tan conformes con la manera en que éstos valoran o reconocen el trabajo que realizan. A pesar de que realizaron escasas actividades de integración en sus áreas y más a nivel de empresa, la mayoría mostró interés por participar de ellas. Asimismo, se evidenció una comunicación efectiva gracias a que comparten información con sus compañeros y gracias a que los jefes comunican a toda el área cualquier cambio que surja.

Comparando los resultados obtenidos con los de investigaciones nacionales previas del tema, se pudo resaltar una contradicción con el estudio de Cárdenas (2010) en cuyo estudio realizado a un área específica de una empresa privada, llegó a la conclusión de que la capacitación en trabajo en equipo aplicada a los trabajadores no tuvo efecto en su autopercepción del desempeño. Es decir, no se evidenció mejorías en su desempeño a pesar de que trabajaron en equipo, algo que evidentemente no ocurrió con los trabajadores de Adecco Perú S.A., pues en el estudio se comprobó que a medida que trabajen en equipo se podrán adaptar rápidamente a cualquier entorno cambiante y como consecuencia ello hará que mejore su rendimiento.

En esta investigación se ha tenido que indagar acerca de las definiciones, características, técnicas y factores que influyen en el trabajo en equipo para que éste se pueda adaptar rápido a los entornos cambiantes, lo cual fue materia de estudio también en el proyecto de tesis de Huamán (2009). Las condiciones en las que aplicó el estudio fueron similares a las aplicadas por esta investigación: como por ejemplo el número de trabajadores (30), sus edades (entre 25 y 30), el tipo de empresa (servicios) y uno de los instrumentos utilizados (entrevista).

El tipo de trabajo (operativo y rutinario) realizado en las áreas del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A probablemente fue una de las condiciones que facilitaron que el trabajo en equipo influyera en la rápida adaptación y mejor rendimiento de sus miembros, lo cual se comprobó también en el estudio realizado por Luna Victoria (2008) en el área de envasado de Backus en donde la naturaleza de las funciones de los operarios requirió de la conformación de equipos de trabajo para lograr un desempeño

óptimo en la planta. Así pues, el hecho de que los trabajadores no tengan la capacidad de adaptarse a entornos laborales cambiantes representó un problema para ambas empresas, el cual pudo ser solucionado trabajando en equipo.

Al comparar lo que entendían los jefes sobre el trabajo en equipo con las definiciones obtenidas por diversos autores, muchas veces no suelen coincidir, como lo demuestra la investigación elaborada por Ardila & Gómez (2005) sobre el caso de las empresas colombianas. En dicho estudio se llegó a la conclusión de que un alto porcentaje de directivos de empresas manufactureras colombianas no tuvieron muy claro el concepto real del trabajo en equipo, lo cual hizo que pensarán que al implementarlo estaban aplicando innovación administrativa y evidentemente no fue así.

De igual manera, los jefes a los que se aplicó las entrevistas en Adecco Perú S.A tuvieron una idea general un poco confusa de lo que significa trabajar en equipo, por lo cual en las respuestas vertidas no hicieron mención de ciertos factores clave de dicha variable.

En el estudio realizado por Castaño, Lanzas & López (2007) sobre el trabajo en equipo como estrategia organizacional orientada al logro de objetivos mencionó que al aplicar el trabajo en equipo siempre surgirán problemas como resistencia al cambio, incertidumbre al iniciar los equipos y competencia entre los miembros de los equipos. Sin embargo, ello es algo que no se percibió en Adecco Perú S.A, pues el clima laboral fue tal que facilitó la integración de los nuevos trabajadores al equipo y aceleró la adaptación de los mismos en nuevos entornos cambiantes logrando generar un ambiente de confianza y cooperación.

El resultado de nuestra investigación coincidió con los de Pérez *et al* (2007) en el estudio experimental realizado a alumnos del quinto curso de Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas y de Investigación y Técnicas de Mercado. La conclusión de aquel estudio fue que la formación dirigida a enseñar a trabajar en equipo influye positivamente en los desempeños de los equipos de trabajo. Otro hallazgo fue que las destrezas para trabajar en equipo no son innatas y pueden aprenderse, lo cual se comprobó con los resultados de esta investigación en donde 41% del total de los

encuestados siempre reciben ayuda por parte de sus compañeros en la realización de sus funciones. De igual manera, un 50% del total de encuestados siempre comparten información con sus demás compañeros. Como vemos la gran mayoría estuvo convencido que la única forma de aprender a trabajar en equipo es compartiendo información con los demás.

Los resultados obtenidos en el presente estudio pueden ser aplicables a todas las empresas de servicios y manufactureras de tamaño pequeño o mediano, debido al número reducido de la población a la que se le aplicó el estudio, pues simboliza una muestra significativa con respecto al total de trabajadores (80 aproximadamente). Asimismo, el nivel óptimo de trabajo en equipo que se demostró en la población encuestada fue posible gracias a la dependencia entre las áreas que conforman el departamento. Es decir, en el sentido de que para que un área pueda cumplir a tiempo con su trabajo necesita que otra termine primero con el suyo, por ello es que se vuelve necesario que sus integrantes coordinen su trabajo en todo momento. Entonces el estudio es perfectamente aplicable a otras empresas que cuenten con la misma casuística, pues de otra manera sería muy complicado para ellas realizar de manera efectiva su trabajo.

De igual manera se aplica muy bien a empresas cuya naturaleza del negocio generen constantes cambios en su día a día por trabajar con una cartera de clientes de todo tipo (grandes empresas, medianas y pequeñas), pues esto incentivaría a que sus trabajadores necesariamente tengan que adaptarse al nuevo entorno, pues no todos los clientes son iguales, algunos son más exigentes con el plazo de tiempo en la entrega del servicio o producto. Y si se trata de empresas con personal predominantemente joven sería un escenario muy parecido al de Adecco Perú S.A.

## **Conclusiones**

El trabajo en equipo influye positivamente en la adaptación a entornos laborales cambiantes de los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A.

La necesidad del trabajo a trabajar en equipo, la satisfacción del personal, la cooperación entre compañeros, la comunicación eficaz, la adopción de distintos roles, la mejora continua y la

retroalimentación; son factores relacionados con el trabajo en equipo presentes en el Dpto. CSC de Adecco Perú S.A

La mayoría de los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A perciben un óptimo trabajo en equipo en su área.

Las buenas relaciones interpersonales, escasos reconocimientos, el buen liderazgo, cooperación y comunicación de los jefes, escasas actividades de integración en el área y las frecuentes actividades de integración en la empresa son factores relacionados con la adaptación a entornos laborales cambiantes presentes en el Dpto. CSC de Adecco Perú S.A.

La mayoría de los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A aún se encuentran en proceso de adaptación a entornos laborales cambiantes.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa Adecco Perú S.A aplicar periódicamente encuestas relacionadas al clima laboral que permitan realizar un seguimiento continuo del grado de desarrollo del trabajo en equipo de sus trabajadores, para ayudarlos a adaptarse rápidamente a un entorno cada vez más cambiante. Además, programar talleres de capacitación en trabajo en equipo para ayudarlos y orientarlos sobre cómo potenciar dicha habilidad con el fin de alcanzar los objetivos del área.

Invertir en capacitaciones dirigidas a los jefes de las áreas en el desarrollo del liderazgo (liderazgo transformacional) y en cuanto al manejo de los equipos. De igual manera, en cursos de coaching empresarial que permita a los jefes actuar como facilitadores, orientando en todo momento a sus subordinados a encontrar soluciones a los problemas por sí mismos.

Realizar una investigación similar, a la realizada en este trabajo de tesis, considerando la creciente participación de la población femenina en las organizaciones a nivel mundial, así como los factores responsables de que esto esté sucediendo en el ámbito empresarial.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo debe centrar todos sus esfuerzos en defender los derechos de los trabajadores, velando porque se encuentren debidamente motivados y satisfechos con las condiciones y

beneficios laborales ofrecidos por las empresas que operan en la economía peruana.

El Estado Peruano debe fomentar políticas públicas, que incentiven a las empresas privadas y estatales a invertir más en capacitación de las competencias de su personal y en retención del talento humano, para asegurar un desarrollo económico sostenido.

## Referencias

- Ardila, V. M. y Gómez, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, 43(10), 148-165.
- Cabrera, L. A. (2007). *Lineamientos de un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio brindado en el hospital Militar Central de Lima*. (Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2007).
- Castaño, J. C., Lanzas, A. M., y López, M. E. (2007). Estrategia organizacional orientada al logro de resultados desde el trabajo en equipo. *Scientia et Technica*, 13(35), 369-373.
- Cavalcanti, M. (2005). *Adaptación de un programa de mantenimiento productivo total y aplicación de un sistema de indicadores de efectividad global de los equipos para una compañía minera*. (Tesis Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2005).
- De Cárdenas, M. I. (2010). *Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo de equipo en el ámbito organizacional*. (Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2010).
- García, M., Gómez, P., y Londoño, O. P. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 5(1), 141-159.
- García, M., Rubio, P. A., y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 3(2), 301-315.
- Huamán, G. J. (2009). *Factores que influyen en los trabajadores para trabajar en equipo en el área operativa de la empresa de servicios de construcción Corhyfar*. (Tesis Licenciatura, Universidad San Martín de Porres, 2009).
- Luna Victoria, P. J. (2008). *Trabajo en equipo y el desempeño de sus integrantes en el área de Envasado en Planta Ate-Backus*. (Tesis Licenciatura, Universidad San Martín de Porres, 2008) 20 p.
- Negrini, F.F. y Maquera, H.M.A. (2006). *Un acercamiento a la medición e impacto de la confianza en el desempeño empresarial*. (Tesis Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2006).
- Pérez, M. P., Martín, N., Martín, V., Hernangómez, J., y Martín C. (2007). La formación para enseñar a trabajar en equipo: Un análisis experimental. *Revista de Empresa*, 22, 36-50.
- Pinazo, D., Gracia, F., y Carrero, V. (2001). Estudio longitudinal cruzado del desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación laboral. *Anales de psicología*, 16(2), 177-188.
- Ríos, R. L. (2004). *El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019. "San Martín de Porres Velásquez"* (Tesis Postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2004).
- Ros, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. (Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, 2006).