



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACIÓN**

**“COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO EN UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.”**

TESIS

**1.1 QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

1.2 PRESENTA:

SALVADOR GUZMÁN MOLINA

1.3 DIRIGIDO POR:

DRA. MA. LUISA LEAL GARCÍA

**SALVADOR GUZMÁN
MOLINA**

**COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO EN UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR”**

2022



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de
Información



Comunicación y Trabajo en Equipo en una Institución de
Educación Superior

por

Salvador Guzmán Molina

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](#).

Clave RI: CAMAN-6632-0123-1222



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

“COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO EN UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR”

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado
de Maestro en Administración

Presenta:

Lic. Salvador Guzmán Molina

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

DRA. MA. LUISA LEAL GARCÍA

Presidente

Firma

DR. MARTIN VIVANCO VARGAS

Secretario

Firma

DRA. MARÍA ELENA DÍAZ CALZADA

Vocal

Firma

DR. FRANCISCO SÁNCHEZ RAYAS

Suplente

Firma

MTRA. OLGA BEATRIZ VIDAL HERRERA

Suplente

Firma

Centro Universitario, Querétaro, Qro. diciembre 2022 México

**1.4 Santiago de Querétaro, Qro.
diciembre 2022.**

RESUMEN

La modalidad de trabajo virtual o a distancia producto de la pandemia Covid-19, aunada al crecimiento de la Facultad de Artes, dio luz a un problema de poca coordinación y distribución en las tareas del trabajo diario, que anteriormente ya habían notado evaluadores de programas educativos en la institución, atribuyéndolos a mala comunicación. El propósito de este estudio es indagar cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y los equipos de trabajo en la Facultad de Artes (FA). Para ello, se realizó un estudio no experimental, cuantitativo de correlación entre dos variables medidas con indicadores proxy de percepción; el instrumento consistió en un cuestionario de 32 preguntas de opción múltiple de respuesta única en escala de Likert, que se aplicó de forma anónima a la totalidad de 31 empleados que laboraban en ambos campus durante el periodo estudiado. Las respuestas fueron procesadas utilizando un programa estadístico para determinar el coeficiente de correlación entre ambas variables. Los resultados indican que, si bien la relación entre ambas variables es baja, existen elementos específicos del trabajo en equipo que sí se ven impactados por la comunicación organizacional (como el clima laboral). Estos resultados abonan a la construcción de estrategias de mejora en la FA, pues permitirán determinar metas independientes para las dos variables sin dejar de lado la atención a los elementos específicos en los que se demostró una correlación significativa.

(Palabras clave: equipo de trabajo, comunicación organizacional, clima laboral.)

ABSTRACT

The virtual or remote work modalities adopted in the Faculty of Fine Arts as a response to the Covid-19 pandemic, coupled with the growth strategy of the institution, shone light on a lack of coordination and task distribution on a day-to-day basis. This problematic had been noted by evaluators for educational programs in the past, attributing them to poor communication. The purpose of this study is to find what is the relation that exists between organizational communication and teams in the Faculty. To this effect, a non-experimental, quantitative and correlative study was performed between two variables, measured with proxy indicators of perception- The instrument consisted of 32 single answer questions in a multiple answer format in the Likert scale. This questionnaire was applied anonymously to the total 31 employees working in both campuses during the studied period. The answers were processed with a statistics program to determine the correlation coefficient between both variables. Results point that the correlation between both variables is low, but there are certain elements of teamwork that are impacted by organizational communication (such as work climate). These results add to the construction of improvement strategies in the Faculty, because they will allow to set independent goals for both variables without foregoing the attention to specific elements in which a correlation was proved significative enough.

(Keywords: teamwork, organizational communication, work climate)

DEDICATORIAS

A mi amada esposa Laura Ivonne, quien me ha acompañado en los momentos más difíciles y con quien he compartido mis mejores momentos.

A mis hijos Damián y Alethia, a quienes amo y admiro.

A mis hermanas y hermano que siempre me han apoyado.

AGRADECIMIENTOS

A mi Universidad que me abrió las puertas del conocimiento y me apoyó en mi formación profesional.

A mi directora de tesis, mi querida Dra. Ma. Luisa Leal que me orientó e impulsó para culminar mi proceso de titulación.

A mi equipo de trabajo en mi Facultad de Artes, así como a mi director y compañeros, quienes contribuyeron para efectuar mi investigación.

A Elizabeth Romero y Erika Frías, quienes me asistieron en la elaboración de este proyecto.

ÍNDICE

	Página
Resumen	iii
Abstract	iii
Dedicatorias.....	iv
Agradecimientos.....	v
ÍNDICE	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. Antecedentes	4
2.1.1. Trabajo en equipo.....	4
2.1.2. Comunicación Organizacional	10
2.2. Investigaciones relacionadas	13
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN DE ESTUDIO	19
4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
4.1. Planteamiento del problema	21
4.2. Justificación.....	22
4.3 Objetivos	23
4.3.1. Objetivo general	23
4.3.2. Objetivos específicos.....	23
4.3.3. Definición del universo	23
4.3.4. Definición de variables.....	24
4.3.5. Hipótesis.....	28
5. METODOLOGÍA	29

5.1. Diseño del estudio	29
5.2. Tipo de estudio	29
5.3. Instrumento.....	29
5.4. Procedimiento.....	29
5.5. Procesamiento de la información	30
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	31
6.1. Datos generales	31
6.2. Variable de Equipo de Trabajo.....	39
6.3. Variable de Comunicación Organizacional.....	55
6.4. Análisis de resultados y comprobación de hipótesis	70
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	76
REFERENCIAS	79
APÉNDICE A: ABREVIATURAS Y SIGLAS	82
APÉNDICE B: CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables, dimensiones e indicadores	27
Tabla 2. Coeficientes de correlación de Pearson por reactivo	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Edad	31
Figura 2. Edades por tipo de puesto	32
Figura 3. Sexo	33
Figura 4. Puesto	33
Figura 5. Puesto desagregado por sexo	34
Figura 6. Estado Civil	35
Figura 7. Escolaridad	35
Figura 8. Antigüedad laboral	36
Figura 9. Antigüedad en el puesto	37
Figura 10. Nivel socioeconómico	38
Figura 11. Dependientes económicos	38
Figura 12. Valoración de trabajo en equipo	39
Figura 13. Percepción de liderazgo	40
Figura 14. Percepción de experiencia y preparación de liderazgo	41
Figura 15. Percepción de movilidad de liderazgo	42
Figura 16. Importancia individual para el objetivo común	43
Figura 17. Otros factores de compensación por labor	44
Figura 18. Identificación con valores de la institución	45
Figura 19. Satisfacción con condiciones de trabajo	46
Figura 20. Satisfacción con compañeros de trabajo	47
Figura 21. Percepción de reconocimiento por autoridades	48
Figura 22. Coordinación y dinámica	49
Figura 23. Adaptabilidad	50
Figura 24. Capacidad de autorregulación	51
Figura 25. Capacidad de escucha	52
Figura 26. Proactividad	53
Figura 27. Solidaridad laboral	54
Figura 28. Efectividad de comunicación organizacional	55
Figura 29. Comunicación informal	56

Figura 30. Comunicación formal	57
Figura 31. Claridad en objetivos institucionales	58
Figura 32. Percepción de ser escuchado	59
Figura 33. Percepción de cohesión organizacional	60
Figura 34. Comunicación asertiva	61
Figura 35. Percepción de confianza	62
Figura 36. Percepción de escucha autoridad	63
Figura 37. Confianza en las autoridades	64
Figura 38. Relación jefes-subordinados	65
Figura 39. Comunicación ascendente	66
Figura 40. Utilidad de la comunicación descendente	67
Figura 41. Comprensión	68
Figura 42. Significancia de la información recibida	69
Figura 43. Percepción de importancia de directivas institucionales	70
Figura 44. Correlación de promedios	75

2. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la gran mayoría de las empresas trabajan con una estructura organizacional basada en equipos, bajo el supuesto de que un equipo de trabajo tendrá mayor capacidad para utilizar las fortalezas individuales y alcanzar mejores resultados.

Está comprobado que una buena comunicación es importante para el óptimo funcionamiento de un equipo, en tanto que permite establecer de manera clara los roles y responsabilidades, metas y esfuerzos que deberán estar en la mira de cada integrante. El trabajo en equipo por su parte mejora la productividad, eficacia y eficiencia de la empresa, al tiempo que crea un entorno en el que sus integrantes mejoran como personas y empleado (Díaz de Santos, 1998). Es propósito de este estudio, por lo tanto, abordar la relación que existe entre la comunicación organizacional en específico y los equipos de trabajo en una institución de educación superior.

Para ello, se presenta en un primer momento, un resumen bibliográfico de los conceptos de equipo de trabajo y comunicación organizacional, así como sus diferentes características, fases, y obstáculos de consolidación. Posteriormente, se hace una revisión bibliográfica de trabajos similares a este, con el fin de orientar y fortalecer los cuestionamientos que puedan hacerse respecto a la relación de las dos variables de análisis.

Después de ello, se presentan dos apartados para contextualizar el problema en el marco de la institución educativa particular. La justificación del estudio obedece a las características de la Facultad de Artes (FBA), actualmente en un proceso coyuntural de expansión y con un personal administrativo en crecimiento debido a las necesidades internas que este crecimiento ha generado.

El objetivo es identificar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en una Institución de Educación Superior, y en particular, describir las características del proceso de comunicación y de los equipos de trabajo en esta misma institución. La hipótesis propuesta es que la comunicación organizacional impacta favorablemente en la conformación de equipos de trabajo.

Para comprobarla, se realizó una investigación no experimental (es decir, las variables dependientes no se manipularon deliberadamente) con un enfoque cuantitativo en el que se

buscó establecer una correlación estadística entre la variable equipo de trabajo y comunicación organizacional a través de indicadores proxy de percepción.

Se midieron siete categorías entre ambas variables, a través de un cuestionario de preguntas cerradas de opción múltiple y respuesta única en escala de Likert ordinaria de 32 reactivos. Este se aplicó a todo el personal administrativo en el periodo establecido para el estudio, y posteriormente se hizo el análisis estadístico de los datos a través del coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados fueron que las variables de comunicación organizacional y equipos de trabajo son independientes, sin embargo, existe correlación en elementos específicos que favorecen o forman parte de las características de equipo de trabajo y la comunicación organizacional.

Este estudio representa un punto de partida para el análisis de las estructuras de organización, así como del clima y cultura laboral al interior de la Facultad de

Artes, que será de utilidad para encuadrar las metas y resultados esperados. Debido a que son variables independientes, las mejoras que puedan realizarse en uno de los dos sentidos no afectarán directamente a la otra, por lo que las adecuaciones deberán hacerse por separado y en consideración de los hallazgos aquí mostrados.

3. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En el marco de trabajo actual, los acelerados avances tecnológicos y la especialización cada vez más detallada de tareas, vuelven al trabajo en equipo una necesidad de todo centro de trabajo. Sin embargo, la mayoría de los equipos de trabajo nunca transitan exitosamente a esta forma de organización, y se quedan meramente en lo que muchos autores (Cardona y Wilkinson, 2006; Ander-Egg y Aguilar, 2001; Díaz de Santos, 1998; Palma, G., 2014) describen como “grupos de trabajo”; estos se diferencian de los primeros debido a que los integrantes de un grupo de trabajo no tienen una meta en común y por lo tanto sus actividades no son dirigidas a un conjunto sino que cada quien actúa de acuerdo a su encomienda individual mandada por el puesto.

2.1.1. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es, de forma sintética, una colaboración organizada para alcanzar un objetivo (Bonals, 2013). Por lo tanto, para ser catalogado como tal requiere tanto de una cantidad suficiente de integrantes, como de un acuerdo mutuo entre ellos para alcanzar una meta o metas. Así mismo, los conocimientos y habilidades de cada integrante deben ser complementarios en alguna medida puesto que el objetivo principal del trabajo en equipo es el de alcanzar dicha meta de la forma más eficaz posible, lo que implica reducir los costos y esfuerzos individuales.

McHale y Crawley (citado en Koenes, 1998) señalan que un equipo debe de contar con tres aspectos clave:

1. Estar formado de personas que comparten un mismo propósito, misión o meta.
2. Que cada miembro sea interdependiente, es decir, que necesite el uno del otro para lograr su objetivo.
3. Tener un acuerdo entre los miembros del equipo de que, para alcanzar sus objetivos, deben alcanzar un nivel alto de eficiencia en el trabajo colaborativo.

Un equipo de trabajo puede estar formado desde dos a más personas, siempre y cuando se reúnan y trabajen con la finalidad de alcanzar ciertas metas u objetivos (Chiavenato, 2009). Katzenbach (2000) señala que hay cuatro puntos sin los cuales la creación de un equipo será más difícil de lo normal:

1. Aplicar los principios fundamentales. El requisito más importante en cualquier equipo es que el objetivo sea claro y exigente, de manera que los empleados se comprometan con éste y los resultados que logren sean compatibles con el objetivo;
2. Comprender el desafío. Establecer mecanismos de resolución de conflicto desde las primeras fases de conformación, y asegurarse de que todos los miembros entienden que existirán diferencias individuales en sus labores, pero que esto no debe detener el trabajo. Este no tiene qué ver con la convivencia o la capacidad de ceder al consenso, sino con la negociación para los resultados colectivos, por lo que un conflicto constructivo es un motor importante ya que genera un abanico de soluciones y propuestas creativas que de otro modo no se alcanzaría;
3. Sopesar las opciones. Analizar las diferentes opciones de conformación de equipo, o de pequeños equipos dentro de uno más grande. Como líder, brindar la motivación adecuada para generar compromiso y aceptación entre los diferentes miembros, lo que resulta en crecimiento personal para los miembros;
4. Integrar disciplinas. Encontrar y desarrollar las habilidades necesarias para que el equipo opere dentro de la estructura organizacional haciendo su mejor esfuerzo.

El liderazgo y una buena dirección gerencial es muy importante para el desempeño del equipo, pues puede introducir desafíos a la dinámica de trabajo para motivar e incentivar la colaboración, además de que mantiene la disciplina organizacional al tiempo que mantiene un espacio de flexibilidad para que el equipo mismo desarrolle un sentido de compromiso según sus propias ideas del propósito, tiempo, metas y enfoque. Mientras se tenga una meta específica y clara, se tendrá una plataforma sólida para que los equipos evolucionen, y se desarrollen profesional y personalmente al tiempo que aportan a un propósito mayor.

Fases del trabajo en equipo

Existen diferentes propuestas de delimitación para las fases por las que pasa un trabajo en equipo, pero por su mayor relación con la teoría de las relaciones humanas recuperaremos la de Cardona y Wilkinson (2006). Las fases que ellos proponen son 1) de formación, 2) de afirmación, 3) de organización, y 4) de acción o puesta en práctica.

La fase 1: de formación, es un periodo de reconocimiento mutuo entre los integrantes, en el que se exploran los roles, reglas, habilidades, y actitudes de cada uno; este periodo se

caracteriza por cierta ansiedad provocada por los primeros indicios de conflicto y problemas. Esta es una fase poco productiva, con relaciones laborales cautelosas y reservadas, pero es un buen momento para experimentar y proponer mecanismos de resolución de conflicto.

A este respecto, Mary Parker Follet (mencionado en Domínguez y García, 2005), otra teórica de las relaciones humanas señala que lo preferible es que sean mecanismos de conciliación o integración, y no de dominación, pues esto a la larga le dará más fuerza al equipo. Independientemente de ello, todo conflicto resultará en una modificación de la dinámica y papeles de los integrantes del equipo, por lo que son eventos coyunturales que marcan una división en la dinámica y relaciones del equipo.

La fase 2: de afirmación es aquella en que las ideas de cada integrante se fortalecen frente a los demás, y se caracteriza por el conflicto y la impaciencia por la falta de avances. Si se trata de integrantes sin experiencia en equipos de trabajo, esta impaciencia será mucho mayor pues están notando por primera vez de lo diferente y difícil que es trabajar colaborativamente. Este primer conflicto servirá para confirmar que los mecanismos de resolución establecidos en la fase 1 son adecuados, o en su caso, modificarlos.

La fase 3: de organización, es el momento en que quedan establecidos los objetivos, reglas y procesos, y se caracteriza por un sentimiento de cohesión, toda vez que cada integrante tiene claro su rol y lo asume de buen grado. Es importante fortalecer las relaciones interpersonales en esta etapa, para asegurar un tránsito exitoso a la siguiente fase.

La fase 4: de acción, es la puesta en práctica del plan de acción, en el que los integrantes operan según lo planeado y consolidan su meta, se caracteriza por sentimientos de colaboración y pertenencia, cuanto más si la meta se logra de forma satisfactoria.

Si bien las transiciones entre cada fase varían de equipo a equipo, pues dependen de factores contextuales e individuales, como son los sistemas de creencias compartidos, y actitudes y aptitudes, un buen liderazgo que pueda facilitar el flujo de una fase a otra es un factor importante.

Asimismo, no está de más señalar que es posible que un equipo ya consolidado en su fase 4, regrese a alguna de sus fases anteriores, al integrar nuevos miembros o cambiar su contexto. En estos casos, la previsión de la gerencia es vital, pues no se puede tener la misma

exigencia a un equipo en fase 2 o 3 que uno ya consolidado, y en cambio, se ha de buscar formas de acelerar la consolidación sin afectar las capacidades del equipo.

En equipos que trabajan dentro de organizaciones ya establecidas, es fácil creer que se está en presencia de la fase 4 pues la mayoría de los trabajadores realizan labores individuales que colaboran en menor o mayor medida a las metas de la organización o del grupo de trabajo. Sin embargo, es importante discernir de las actividades individuales requeridas por el puesto y que el individuo realiza sin tener presente la meta en común o el rol que juega en el potencial equipo. Esto nos indica también la ausencia de un sentido de pertenencia y cohesión con el resto de sus compañeros de trabajo. Un equipo de trabajo solo puede denominarse consolidado, o en fase 4, si todos los integrantes están conscientes de la meta u objetivo final que persiguen, y la forma en que sus habilidades particulares se entrelazan con las de sus compañeros para lograrlo.

Tipos de equipos de trabajo

Regularmente, según Hellriegel et al. (1999), se encontrará uno de los cuatro tipos de trabajo más comunes:

1. Equipos funcionales. Que están formados por personas que trabajan juntas diariamente en tareas continuas e interdependientes.
2. Equipos para solución de problemas. Cuyos miembros centran su atención en resolver temas específicos de sus áreas de responsabilidad, y proponer o incluso llevar a cabo las soluciones posibles dentro de los límites previamente definidos.
3. Equipos de funciones cruzadas. Que reúnen los diferentes conocimientos y habilidades de personas que conforman cada una de las áreas de la organización de manera que identifiquen y soluciones problemas mutuos.
4. Equipos autodirigidos. Formados por empleados que trabajan y cooperan diariamente para producir un bien o servicio completo.

Una misma organización puede utilizar diferentes tipos de equipo de trabajo según sus necesidades. Igualmente, un mismo individuo puede formar parte de varios tipos de equipo, según las funciones que desempeña en la organización. Es importante que la gerencia evalúe las necesidades de la organización para que determine los tipos de equipo de trabajo que sean más convenientes.

Diferencia entre equipos y grupos de trabajo

En opinión de varios autores (Cardona y Wilkinson, 2006; Ander-Egg y Aguilar, 2001; Díaz de Santos, 1998; Palma, G., 2014) el concepto de trabajo en equipo se suele usar de forma indistinta para los grupos de trabajo, aunque esto no es correcto. En un grupo de trabajo los integrantes trabajan en el mismo espacio, como puede ser el caso del trabajo en equipo, pero a diferencia de éste, los integrantes no tienen una meta en común. Adjudicar la etiqueta de equipo a un grupo de trabajo no hace que se convierta de inmediato en uno, sino que la gerencia debe ocuparse de desarrollar las características de un equipo entre sus grupos de trabajo.

Un grupo de trabajo interactúa entonces para compartir información, y para la toma de decisiones, generalmente tiene un líder a cargo de este y la responsabilidad de las acciones es individual, puesto que cada integrante trabaja por separado sin casi contacto con los otros miembros. El propósito en estos es generalmente el propósito organizacional. Además, las reuniones de grupos de trabajo son caracterizadas por la eficacia y eficiencia, coartando el debate y la colaboración de ideas.

El equipo de trabajo por otro lado tiene como meta interactuar para colaborar en la solución de problemas, por lo que el trabajo se decide en conjunto, y se realiza también de manera colaborativa. Aunque existen liderazgos, estos son más flexibles y en muchos casos compartidos; de esta forma, la rendición de cuentas y responsabilidades son también compartidas. También, el propósito del equipo es más específico, relativo a la tarea o encomienda que les corresponda.

La conformación de equipos de trabajo dentro de una organización crea el potencial para que esta genere más resultados sin aumentar los insumos. No obstante, este potencial está limitado a las capacidades individuales y colectivas de sus miembros, por lo que dependiendo los objetivos, tiempo e insumos con los que se cuente es importante hacer una evaluación de la situación y decidir cuál es la forma de organización interna más adecuada.

Características del trabajo en equipo

Según Ander-Egg y Aguilar (2001), una de las características principales de los equipos de alto desempeño es su capacidad de autorregulación. Esto se da idealmente desde

el momento de su formación, cuando las metas son acordadas entre todos los miembros, y las reglas y roles son establecidos de forma consensuada.

La capacidad individual, en cuanto a habilidades, aptitudes y habilidades de cada miembro, es una característica importante para permitir esta autorregulación, pero también influye el tipo de liderazgo que tiene la organización, y otros factores contextuales como los sistemas de incentivos, los sistemas de valores personales y la cultura y clima organizacional.

Únicamente cuando todos estos factores tienen un desempeño y una sinergia adecuada el potencial del equipo para alcanzar sus metas eficientemente se cumple. En aquellas situaciones en que el equipo esté funcionando por debajo de sus metas de productividad es importante evaluar cuál o cuáles de estas características tienen un desempeño por debajo de la media, para así encontrar soluciones (como capacitación, dinámicas de grupo, o mentorías uno a uno, por mencionar algunos ejemplos) que acorten la brecha en la característica identificada.

Eficacia de un equipo de trabajo

La eficacia del trabajo en equipo se puede medir de acuerdo con los resultados que éste logra, es decir, si cumplió el objetivo para el que se creó. Según Luthans (2008) esta eficacia se puede medir y mejorar a través de:

- **Liderazgo.** Si el líder influye de manera positiva en el equipo, a través de una selección adecuada de sus miembros, si saben enseñar sus conocimientos, y si se ganan la confianza de sus miembros.
- **Creación del equipo.** Si desde la creación del equipo, puede decirse que los integrantes han compartido exitosamente todos sus conocimientos y son capaces de ponerlas en práctica a través de la generación de ideas.
- **Cultura.** Si existe una cultura individual y de equipo afín a la cultura organizacional, de manera que la contribución a las metas organizacionales se vea también como una forma de alcanzar metas individuales.
- **Colaboración.** Si el equipo colabora y aprende en conjunto en lugar de coartarse mutuamente.

Un equipo eficiente entonces, es aquel que comparte el conocimiento y sus sueños, y deja de lado sus egos individuales. Un líder de un equipo eficiente es capaz de brindar

confianza, esperanza y dirección. El equipo que tenga estas características será flexible, adaptable a nuevos acontecimientos y capaz de recolectar información, clasificarla en orden de importancia, y dividirla en tareas específicas para que todos los integrantes colaboren para cumplir el objetivo.

De acuerdo con Borrell (2001) esta madurez solo se logra una vez que se transita hacia una consolidación, donde se logra el equilibrio entre las tareas delegadas y el clima que se vive al interior. En estos equipos existe la necesidad de compartir conocimientos, experiencias, aptitudes y habilidades que permiten a cada integrante complementar su perfil y tener la confianza suficiente en sus relaciones como para delegar y dividir el trabajo.

Para este mismo autor, un equipo es de alto rendimiento cuando da respuesta a los requerimientos de productividad de manera eficiente, es decir, usando menos recursos humanos y materiales; esto solo se logra cuando todos los integrantes siguen el mismo camino para cumplir el objetivo, mejorando procedimientos a través de la innovación para obtener mejores resultados con el mínimo esfuerzo.

Las dimensiones por evaluar en esta variable ayudarán a definir en cuál de las fases se encuentra el equipo de trabajo a evaluar, y de la misma forma, a medir la eficiencia y eficacia de este. Estas dimensiones, que se desglosarán en su apartado correspondiente, son: Liderazgo, Objetivo Común, Marco de Referencia Común, Coordinación y Dinámica y, Capacidades y Actitudes.

2.1.2. Comunicación Organizacional

La comunicación es de vital importancia para la organización y el logro de cualquier objetivo, pues es lo que permite transmitir información, conocimientos, estrategias, percepciones, y demás. Se define como el proceso por el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción (Arias, 1989).

En particular, la comunicación organizacional consiste en enviar y recibir información dentro del marco de una organización (Echeverría en Palma, 2014). Al ser una categoría particular de la comunicación, posee características, objetivos y procesos similares que el término del cual parte. A continuación, se ahondará en cada uno de ellos.

Objetivos de la comunicación organizacional

La función de la comunicación dentro de una organización es variada, incluyendo, pero no limitándose a: control, motivación, expresión de emociones, información, resolución de problemas, y promoción de la acción.

Estos objetivos son independientes de la forma en que se manifiesta, ya sea formal o informal, y del proceso de comunicación que ocurre al interior. El líder o gerente de cada organización determinará los que sean necesarios de acuerdo con el caso y su estilo de liderazgo, así como los medios para llevarlos a cabo.

Proceso de la comunicación

La comunicación organizacional, en particular dentro de un espacio tan jerarquizado como es una institución educativa, se caracteriza por ser un proceso relacional utilizando dichas jerarquías preestablecidas. De esta forma, la comunicación se da a través de los niveles ya determinados para cada rol (Alder, 2005). Los elementos que forman parte de este proceso, de acuerdo con Chiavenato (1998) son:

- **Emisor.** Aquel que emite la información.
- **Receptor.** Aquel que recibe la información.
- **Mensaje.** La información que se transmite del emisor al receptor, es decir todo aquello que captura una idea y la da a conocer.
- **Retroalimentación.** La respuesta que el receptor da al mensaje recibido ya sea de forma verbal o no verbal.
- **Canal.** El espacio a través del cual se comunica el mensaje; puede ser oral o escrito, formal o informal, entre otros.

Tipos de comunicación

La comunicación puede clasificarse de diferentes formas, dependiendo del canal puede ser formal o informal. Siendo la formal aquella que se comunica por las vías preestablecidas por la organización, y la informal aquella que pasa por medios casuales no contemplados en la normativa institucional.

También, dependiendo el flujo de la información, se puede clasificar como: descendente, ascendente, y horizontal. Según Chiavenato (1998) esta clasificación se puede definir como sigue:

1. **Descendente.** Desde una jerarquía más alta hasta una más baja. El propósito de este tipo de comunicación es principalmente el de difundir mensajes para asegurar la comprensión de objetivos de la organización y las tareas individuales o de equipo. así como retroalimentar en el desempeño particular de un individuo o equipo.
2. **Ascendente.** Desde una jerarquía baja hasta una más alta. Se utiliza generalmente para retroalimentar a los superiores sobre las aspiraciones, satisfacciones y problemas que se presentan en el desarrollo de las labores.
3. **Horizontal.** La que se da entre miembros de una misma jerarquía. Principalmente se utiliza para coordinar entre departamentos y armonizar las actividades, pero también funge socialmente para generar un ambiente de trabajo que puede o no ser de confianza y respeto mutuo.

Obstáculos de la comunicación

En todos los niveles, se pueden presentar diferentes obstáculos que garanticen la transmisión adecuada del mensaje del emisor al receptor. Estos pueden ser, entre otros (Vidales, 2006):

- **Obstáculos semánticos.** Cuando el contexto y sistema de valores del emisor y receptor son tan diferentes que el mensaje es interpretado incorrectamente. Un ejemplo de esto es el uso de por ejemplo una sigla común para el departamento administrativo que en lo académico significa otra cosa diferente.
- **Obstáculos cognoscitivos.** Cuando la especialización académica del emisor o receptor es mayor que la de su contraparte, de manera que utiliza terminología o teorías con las que no se está familiarizado.
- **Obstáculos psicológicos.** Refiere al estado anímico y mental del emisor y receptor, que pueden influir en la disposición para interpretar el mensaje de manera objetiva o con la intención en que fue emitido.
- **Obstáculos administrativos.** Cuando por la adscripción del emisor o receptor, existen faltas de información necesarias para decodificar el mensaje. Por ejemplo, formatos desconocidos para el receptor y a los que el emisor alude como parte de su mensaje.

- **Obstáculos demográficos.** Cuando la edad del emisor o receptor propicia una interpretación diferente a la intencionada de algunas palabras o gestos.
- **Obstáculos jerárquicos.** Cuando la impresión que se tiene de la propia jerarquía lleva a percibir que el mensaje invade las atribuciones del emisor o receptor, lo que lleva a reaccionar con hostilidad o resentimiento.

Comunicación eficaz

La comunicación eficaz es aquella que transmite con la mayor fidelidad posible el mensaje del emisor hacia el receptor. De esta forma, se garantiza que los receptores estén conscientes de cuál es la meta organizacional, cuál es el papel que juegan en ello, y que beneficios laborales y personales pueden obtener de ello. Según Armstrong (1991) para alcanzarla es necesario que:

- 1) El emisor tenga en claro lo que desea comunicar,
- 2) Se planee la comunicación de acuerdo con las características de los receptores y el clima organizacional,
- 3) Se consideren las necesidades de los receptores de información, comunicando de preferencia aquello que les sea de valor y utilidad en lugar de cosas que no les afectan directamente,
- 4) La comunicación se haga con un tono de voz y lenguaje adecuados y congruentes con lo que se dice,
- 5) La comunicación no se de por terminada hasta que se tenga la seguridad de que el receptor entendió el mensaje, y,
- 6) Las relaciones interpersonales entre quienes emiten y reciben la información sean buenas.

Una comunicación eficaz ayudará a construir la confianza y la comprensión entre todos los miembros de la organización. No debe temerse a la repetición ni a la innovación para conseguir comunicar de la mejor forma el mensaje y, sobre todo, el emisor debe estar siempre en la disposición de recibir retroalimentación de los receptores para garantizar que se ha entendido lo que se quiso transmitir.

2.2. Investigaciones relacionadas

Como parte de la investigación, se realizó una búsqueda en la base de datos Google Scholar y el repositorio institucional de tesis de varias universidades públicas. Se seleccionaron ocho trabajos por tener características similares al área de estudio, tratar temas relacionados con las variables utilizadas, y ser de áreas del conocimiento afines. A continuación, se resumen sus presupuestos, metodología y hallazgos.

La Maestra Elvira Hernández realizó un estudio en 2012 acerca del trabajo colaborativo en la Escuela de Bachilleres de la Universidad Autónoma de Querétaro, Plantel Sur. Si bien su estudio se centró en los docentes, los hallazgos son relevantes para esta investigación pues el cuestionario aplicado a los entrevistados toca temas de cultura organizacional interna y también cabe notar que, según la estructura de la Universidad Autónoma de Querétaro, los docentes también desempeñan labores administrativas como coordinadores de carreras o de secretarías. La pregunta que se hace Hernández es “¿De qué forma el trabajo colaborativo en las Instituciones de Educación Media Superior es una competencia básica de eficiencia para el logro de los objetivos de la institución?”. Para indagar al respecto, realizó entrevistas a profundidad a un grupo de docentes, además de observación no participante, y consulta de documentación oficial; toda la información se procesó a través de la hermenéutica objetiva.

De las dimensiones analizadas, la Maestra Hernández concluye que existen ciertos factores para el desarrollo del trabajo colaborativo, como son la falta de preparación para su desarrollo, la resistencia al cambio que parte de costumbres y prácticas personales, y la apatía de ciertos compañeros a quienes no les interesa participar en ninguna actividad. En sus conclusiones, ella atribuye esta falta de participación a una falta de comunicación, por lo que hace la recomendación de mejorar la comunicación a través de manuales, cursos, y mensajes focalizados a los docentes de la institución.

La Maestra María Elena Díaz realizó en 2012 un estudio sobre los factores del comportamiento organizacional que influye en el desempeño de los equipos de trabajo en una Institución de Educación Superior en el Estado de Querétaro. En esta investigación ella se pregunta “¿De qué manera influye el comportamiento organizacional en el desempeño de los equipos de trabajo?”. Se realizó con una metodología cualitativa, con base en entrevistas

semiestructuradas al personal administrativo, observación no participante y revisión de documentación relacionada; la información se procesó a través de la hermenéutica objetiva.

En este estudio, Díaz llega a la conclusión de que existe una relación directa con el clima laboral, el comportamiento organizacional, y el desempeño de los equipos de trabajo. Termina con una lista de recomendaciones para mejorar los primeros dos, especialmente en lo que respecta a la formalización de procesos de comunicación, y el crear incentivos a nivel institucional para cambiar actitudes y valores individuales a unos que sean más afines a las metas y objetivos de la organización.

En un estudio similar, el Maestro Ricardo Ramos evaluó en 2016 el comportamiento organizacional y su impacto en el desempeño de los equipos de trabajo en la Facultad de Contabilidad de la Universidad Autónoma de Querétaro. En su investigación busca estudiar la relación entre el comportamiento organizacional en el desempeño de los trabajadores de una Institución de Educación Superior, especialmente al trabajar en equipo. Su premisa es que existen factores dentro de la organización que impactan en el desempeño de los miembros de una organización, y que estos factores a su vez reflejan el clima que se vive en la organización.

Su metodología fue cualitativa, de entrevistas al personal administrativo de la Facultad, y utilizando la hermenéutica objetiva como método de interpretación. Se agruparon los indicadores en diferentes variables: personales, sociales, grupales, organizacionales, contextuales, de tamaño, de diversidad de funciones, de metas, y de normas. Concluye que, como resultado del crecimiento de la Facultad, en cada uno de los indicadores contenidos en las variables se deben hacer ciertas mejoras. Resalta el incrementar los espacios adecuados para que el personal pueda realizar trabajos en equipo (salas de juntas, espacios abiertos); el mejorar la cultura organizacional en lo que respecta a valores y aptitudes como la solidaridad, la solución de problemas y la capacidad de negociación; y la mejora de comunicación horizontal formal, puesto que únicamente hay espacios informales para ello, lo que se presta a conflictos y mal clima laboral.

Pasando a casos de estudio en organizaciones no educativas, el maestro Zeferino Rubio hace una investigación en 2012 sobre el trabajo en equipo y su relación con la productividad en una empresa paraestatal. Con este se propone mejorar la productividad de

esta empresa a través de un diseño de modelo de trabajo, una vez identificadas las cualidades, habilidades, experiencias, técnicas y conocimientos que posee el recurso humano de la organización. Rubio presupone que la retroalimentación a los miembros del equipo es indispensable para crear un ambiente de confianza, pero también busca identificar otros factores.

El estudio es cualitativo inductivo, y se realiza análisis bibliográfico, entrevistas personales y cuestionarios a integrantes de diez equipos naturales dentro de la organización; los cuestionarios se analizaron a través de una matriz de datos. Se llegó a la conclusión de que no existe una retroalimentación entre los integrantes de los equipos, lo que crea desconfianza entre ellos y coarta el trabajo en equipo; las causas se atribuyen a problemas de liderazgo, barreras institucionales a la comunicación, y falta de compromiso. La recomendación que hace Rubio es mejorar la comunicación formal a través de reuniones mensuales en todas las áreas, para que haya una participación de ideas, brindar cursos de liderazgo en todos los niveles, y reforzar las relaciones interpersonales a la vez que se desincentiva la charla informal de temas de trabajo.

En lo que respecta al tema de comunicación organizacional, la Maestra Gissela Palma realizó en 2014 un trabajo de investigación de la comunicación organizacional en docentes de Instituciones Educativas Estatales en Perú. Su intención es determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo de los docentes que pertenecen a estas instituciones. La investigación es descriptiva correlacional, no experimental y transversal, con una muestra probabilística aleatoria simple conformada de 95 docentes. A través del procesamiento estadístico de datos, se llegó a la conclusión de que existe una relación positiva significativa para las variables comunicación organizacional y trabajo en equipo de los docentes. Se encontró que el uso adecuado en la direccionalidad de las diferentes comunicaciones (ascendente, descendente y horizontal) propician una mejora en el clima institucional y una predisposición al trabajo en equipo.

La Maestra Liliana Ruelas, por su parte, realizó un estudio de la comunicación formal y el impacto que tiene en la motivación hacia el logro de objetivos de un centro de investigación en el periodo 2004-2005. El presupuesto que se plantea es que el sistema de comunicación contribuye positivamente al logro de objetivos, mismo que se comprueba

como verdadero a lo largo de la investigación. Se utilizó una metodología cualitativa, con revisión bibliográfica, observación participativa, y cuestionarios de percepción aplicados a los empleados del Centro; se analizó a través de la hermenéutica objetiva. La conclusión es que un sistema de comunicación que contribuya al logro de los objetivos es aquel que observa buenas prácticas de comunicación como el involucramiento y reconocimiento de los empleados, mecanismos de difusión por canales adecuados a la información, y la creación de espacios de información, participación y opinión.

En 2020 la Maestra Alejandra Ríos indagó sobre el impacto que tiene la comunicación organizacional en la generación de satisfacción de empleados de una radiodifusora en Tamaulipas. La metodología fue cuantitativa descriptiva, se aplicó un instrumento al personal operativo de la radiodifusora para medir su satisfacción laboral, comunicación, motivación, y factores intrínsecos y extrínsecos. La conclusión a la que se llegó es que sí existe una relación entre la comunicación y la satisfacción laboral, siendo que, a mejor comunicación, mayor satisfacción laboral.

Finalmente, la Maestra Luz Katerina Gómez realizó un estudio sobre el Manejo de la Comunicación Organizacional en una Institución de Formación Básica en Bogotá. El objetivo fue el de conocer el manejo que se le da a la comunicación organizacional en una institución educativa de formación básica, identificando el clima organizacional en el que se desarrolla la comunicación, los sistemas de información y medios por los que se difunde, y la incidencia del proceso de comunicación interna y externa en la participación activa de sus miembros. La metodología es cuantitativa y descriptiva, a través de cuestionarios aplicados a la totalidad de estudiantes, docentes, padres de familia y administrativos de una institución de formación básica.

El estudio llega a la conclusión de que el manejo de la comunicación organizacional impacta en el involucramiento de sus diferentes actores, y esto repercute en la productividad y satisfacción con los procesos. Aún más que, al ser una institución de educación, la forma en que la comunicación se maneja al interior del centro educativo determina en alguna medida las expectativas de los estudiantes para el manejo de la comunicación en sus futuros centros de trabajo.

De la revisión de los trabajos enunciados anteriormente se observa que existe una relación intrínseca entre la comunicación como elemento de la cultura organizacional y el trabajo en equipo, como herramienta de trabajo de las organizaciones. Varios autores resaltan la importancia de fortalecer la comunicación organizacional en sus diferentes niveles para mejorar o propiciar el trabajo en equipo y la satisfacción laboral. Los beneficios colaterales incluyen también la mejora en la productividad, y una formación integral de los estudiantes, al experimentar sistemas de comunicación interna eficientes en su centro de estudios.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN DE ESTUDIO

La Universidad Autónoma de Querétaro es una institución pública que brinda estudios de educación superior y media superior. Se fundó el 24 de febrero de 1951, luego de la clausura del Antiguo Colegio Civil. Bajo la rectoría del Lic. Fernando Díaz Ramírez en 1959 la universidad obtuvo su carácter autónomo (García y Jiménez, 2021).

Las instalaciones del Campus Centro Universitario en el Cerro de las Campanas, donde actualmente se encuentra la dirección de la Facultad de Artes, se inauguró en 1973. No obstante, los antecedentes de la Facultad se remontan hasta 1805, con la fundación de la Academia de San Fernando. Años más tarde, el gobernador Francisco González de Cosío, fundó la Escuela de Artes del estado en 1904; la matrícula entonces era de 400 alumnos y 20 maestros. Más tarde, la Escuela se transformaría en el Instituto de Artes en 1957, bajo la estructura institucional de la Universidad de Querétaro (Universidad Autónoma de Querétaro, 2019).

Además de las actividades académicas, el entonces Instituto de Artes hizo esfuerzos para incrementar la práctica artística en el estado, con grupos como la compañía de teatro Cómicos de la Legua en 1959, y la Estudiantina de la UAQ en 1963 (Universidad Autónoma de Querétaro, 2019). Desde su fundación, la Facultad de Artes ha contribuido también a restaurar y preservar los múltiples bienes muebles de la ciudad, llevado a cabo representaciones artísticas musicales, de danza, y de actuación.

Actualmente la Facultad imparte 10 programas de licenciatura, 5 maestrías y un doctorado, y tiene presencia en dos municipios del estado: Querétaro y San Juan del Río. El campus regional de San Juan del Río se inauguró en 1987, aunque la presencia de programas educativos de la Facultad de Artes en ese municipio data apenas de la década anterior (García y Jiménez, 2021).

La Facultad también lleva a cabo diversas actividades de difusión y exposición cultural, además de múltiples cursos de educación continua en el ámbito. En 2020 su matrícula era de 1523 en sus 16 programas educativos, a diferencia de los 953 alumnos y 6 programas educativos de hace una década; el sitio de la Coordinación de Información y Estadística de la UAQ cuenta con estos y más datos de consulta sobre la matrícula y composición de la Facultad (<https://planeacion.uaq.mx/uii/>).

Se puede observar que la tendencia de las últimas dos administraciones en la Facultad es hacia el crecimiento, tanto en programas educativos, como en matrícula, y consiguientemente en superficie y en la plantilla administrativa y docente. Se espera que la Facultad tenga presencia en más regiones en el corto y mediano plazo, así como una atracción mayor de potenciales aspirantes a los diferentes programas ofertados, a través del uso de diversas estrategias como la mejora de espacios existentes, la ampliación de la oferta y la certificación de programas educativos.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Planteamiento del problema

Como parte de la política de prevención ante la pandemia de Covid-19, durante parte de 2020 y el año en curso, las instalaciones físicas permanecieron cerradas, y las clases, eventos académicos y gran parte de los procesos administrativos en la Universidad Autónoma de Querétaro se llevaron a cabo por medio de plataformas virtuales.

Este modelo dio espacio de maniobra para mejorar las instalaciones sin interrumpir o importunar las clases con las obras de construcción y remodelación, pero también sacó a luz diversos problemas que se repiten a lo largo de múltiples instituciones académicas y sin excepción también en la Facultad: la brecha digital y sus causales, la insuficiencia de personal, y el agotamiento del personal y el alumnado. Se espera que con el regreso a clases de forma escalonada que se implementa actualmente, algunos de estos problemas sean solventados, sin embargo, algunas acciones serán requeridas para asegurar la calidad de la educación y los servicios proporcionados a docentes y alumnos.

El principal problema del área administrativa, que ya existía en algún grado previo a la adopción del modelo de educación a distancia, es la falta de coordinación y distribución de tareas en el trabajo diario. Este problema no es tan frecuente como para que obstruya el desarrollo de las actividades diarias, ni la interacción con docentes y alumnos, sin embargo, es una oportunidad de mejorar la eficiencia interna.

No existen estudios anteriores sobre este problema dentro de la Facultad, pero un análisis del proceso administrativo muestra que hay una ausencia de manuales de procedimientos y procesos, y de buenas prácticas de calidad, elementos que ya se están trabajando con el área correspondiente. De forma más inmediata quizá, y tal como lo han revelado los ejercicios de acreditación y evaluación a ciertos programas educativos de la Facultad, la comunicación organizacional no es eficaz ni eficiente, lo que provoca que los acuerdos de trabajo se hagan de manera informal o sin el conocimiento de todas las partes involucradas.

La virtualidad del trabajo no es una causa directa de esta falta de comunicación, pero sí la resaltó, debido a que los espacios para la comunicación informal se vieron reducidos con una porción del personal trabajando desde casa. Este problema no se solventará ni se

solventó con una vuelta a la oficina, puesto que la expansión de la Facultad a diferentes campus, y la creación de nuevos puestos y nuevas contrataciones para satisfacer la demanda de servicios académicos y administrativos, tampoco brinda espacios de comunicación informal o socialización entre las diferentes coordinaciones. Muchas de estas oficinas comparten funciones similares (como en el caso de las asistentes de coordinación de programa educativo), y en algunos casos también laboran en programas educativos o coordinaciones que tienen una contraparte idéntica en ambos campus (como en el caso de los programas espejo de licenciatura ofertados en el campus SJR y el campus CU).

Para paliar este problema se intentó desde la Secretaría Administrativa, la virtualización de ciertos procesos de comunicación oficial, a través de la creación de grupos de mensajería instantánea; y una vez que fue permitido el regreso a oficina, reuniones con el personal de ambos campus y directivos para generar vínculos de socialización y trabajo. Además, se informa a todo el personal de manera constante acerca de los cambios y planes futuros para la Facultad, de manera que se genere también un vínculo y una alineación de objetivos personales con los institucionales.

Estas propuestas han tenido resultados, pero no los suficientes, considerando que el plan de trabajo a futuro es la expansión y crecimiento de la Facultad. Es inminente la necesidad de fortalecer los canales de comunicación organizacional formal, y más aún, considerando que las condiciones de la institución requieren de cierta colaboración entre el personal, es necesario fortalecer el trabajo colaborativo.

Tras un análisis exhaustivo de la teoría, se considera que existe una relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo y, por lo tanto, es posible influenciar el comportamiento de una variable a través de la otra. Como corolario, si la relación prueba ser significativa, mejoras en una de las variables, pero un descuido en la otra, tampoco darían los resultados esperados. Por lo anterior, es objeto de esta investigación la siguiente:

Pregunta de investigación. ¿Qué relación existe entre el proceso de comunicación y el trabajo en equipo de una Institución de Educación Superior?

4.2. Justificación

Un equipo de trabajo tiene por definición propia mayor alcance y mayor permanencia en el tiempo que un grupo de trabajo. Según Bonals (2013) esta es una consideración

importante en particular para el ámbito educativo en el que los diferentes actores trabajan de forma conjunta y en el que los límites de los roles son difusos por la misma naturaleza de sus actividades. Es, por lo tanto, altamente deseable 1) la consolidación de equipos de trabajo al interior de las IES, no solo equipos académicos, sino también administrativos y operativos, y 2) la mejora continua de los canales de comunicación utilizados por los diferentes actores, y principalmente de la comunicación formal.

La colaboración en el trabajo de los diversos empleados y empleadas administrativas propiciará una labor más fluida en ambos campus tanto por separado como en conjunto. Esto es de vital importancia considerando los planes de expansión que tiene la Facultad, sobre todo porque ahora mismo la cantidad de personal es manejable para realizar acciones de mejora. En este sentido, los resultados de esta investigación podrían dar orientación sobre las características del trabajo colaborativo en la Facultad, los posibles problemas de comunicación u otros que existan al interior, y esto puede alimentar con soluciones prácticas a los diferentes proyectos de institucionalización y consolidación de procesos administrativos que actualmente se llevan a cabo en la forma de manuales y normativas.

El impacto que tendrá la investigación entonces es descriptiva y evaluativa, lo que permitirá diagnosticar problemas en la consolidación de equipos de trabajo en el personal, y fallos en la comunicación organizacional susceptibles de ser corregidos. Esto a su vez proporcionará alternativas y nuevas formas de trabajo que resulten en un incremento de la eficacia y eficiencia en las actividades diarias del personal administrativo en la Facultad de Artes.

4.3 Objetivos

4.3.1. *Objetivo general*

Identificar la relación entre la comunicación y los equipos de trabajo en una Institución de Educación Superior

4.3.2. *Objetivos específicos*

1. Describir las características del proceso de comunicación.
2. Describir las características de los equipos de trabajo.

4.3.3. *Definición del universo*

El universo corresponde al personal administrativo hasta el nivel de coordinación de la Facultad de Artes en los dos campus donde tiene presencia: Centro Universitario y San Juan del Río. En total 31 asistentes administrativas y coordinaciones para el periodo estudiado. El cuestionario se aplicará a la totalidad del universo con la finalidad de obtener los resultados más representativos posibles, y aprovechando que el tamaño del universo es lo suficientemente manejable como tal.

4.3.4. Definición de variables

El presente trabajo analizará dos variables desagregadas en 7 dimensiones y 24 indicadores. Estas variables son trabajo en equipo y comunicación organizacional.

El **TRABAJO EN EQUIPO** se puede definir como una colaboración organizada para alcanzar un objetivo (Bonals, 2013). A pesar de ser un concepto sintético, de forma implícita se presume que debe tener al menos los siguientes aspectos claves que Mc Hale y Crawley recuperan (citado en Koenes, 1998): 1) estar formado de personas con un mismo propósito, 2) que cada miembro del equipo sea interdependiente, y 3) que exista un acuerdo de eficiencia entre los miembros del equipo para alcanzar los objetivos.

De esta variable se desglosan las siguientes dimensiones: Liderazgo, Objetivo Común, Marco de Referencia Común, Coordinación y Dinámica y, Capacidades y Actitudes.

El **liderazgo** no necesariamente refiere a aquel de tipo jerárquico racional normativo, sino que también puede asentarse en cualquiera de las otras formas de liderazgo y en muchas ocasiones de hecho coexiste con otros tipos. Para los fines de esta investigación recuperaremos la definición de Chiavenato (2001, p.458) que dice que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. En este caso la categoría no es lo importante, sino las características del liderazgo, en particular la dirección, la autoridad o influencia, la movilidad, y la flexibilidad. De acuerdo a lo recuperado de Chiavenato (2001), estos términos significan:

- Dirección. La existencia de una persona o personas que conducen los esfuerzos del equipo.
- Autoridad o influencia. La probabilidad de que los integrantes pongan en práctica lo indicado por el/la líder.

- Movilidad. La percepción de la posibilidad de ocupar una posición de liderazgo en el equipo.
- Flexibilidad. La facilidad con la que el/la líder cambia de curso o ceden su postura a causa de estímulos externos

Los primeros dos indicadores refieren a la definición de liderazgo, mientras que los últimos dos se incluyen también en consideración a lo que Cardona y Wilkinson (2006) señalan, respecto a que es deseable que personas diferentes (con un perfil particular) ocupen posiciones de liderazgo en las diferentes fases del equipo, de forma que se obtengan los mejores resultados en conjunto.

La segunda dimensión, **objetivo común**, corresponde a lo que otros autores (Ander-Egg, 2001; Armstrong, 1991; Katzenbach, 2000) llaman metas comunes, es decir, guiar los esfuerzos individuales hacia un único propósito.

Se compone de los indicadores de dimensión y, comprensión, características que Cardona y Wilkinson (2006) mencionan y que respectivamente miden la conciencia entre los diferentes miembros del equipo de un objetivo o meta común, y el nivel de internalización y claridad de esta meta.

La dimensión de **Marco de Referencia Común** es una reinterpretación de lo descrito por Katz y Kahn (1966) respecto a la psicología de las organizaciones, el concepto refiere al tipo de relaciones socio afectivas que se producen como resultado de la dinámica interna del funcionamiento del equipo y los valores comunes que sus integrantes tienen de forma previa y que facilitan esta dinámica. Sus indicadores son: valores, en tanto a la percepción de los miembros de que existe un sistema de valores compartido entre ellos; y clima de trabajo que se refiere a la percepción positiva o negativa que los miembros tienen de su clima laboral.

La cuarta dimensión, **coordinación y dinámica**, alude a la organización interna de los integrantes para la realización de sus metas (Bonals, 2013). Incluye cinco indicadores: Control, Autogestión, Interdependencia, Reparto de tareas, y Complementariedad, que parafraseando al mismo autor se pueden definir como sigue:

- Control. Mide la existencia de mecanismos de resolución de conflicto dentro del equipo.

- Autogestión. Mide la existencia de mecanismos de organización internos diferentes a la resolución de conflicto.
- Interdependencia. Es la medida en que los miembros del equipo se apoyan con otros/as compañeras para resolver sus tareas.
- Reparto de tareas. Mide la percepción de equidad en la distribución de tareas.
- Complementariedad. Refiere a la percepción de pluralidad de habilidades valiosas para la consecución de metas entre los integrantes del equipo.

Finalmente, la dimensión de **capacidades y actitudes** se recupera y reinterpreta de las aportaciones de Cardona y Wilkinson (2006) que mencionan que el trabajo en equipo requiere tanto de cierta idoneidad (capacidad) de los integrantes como de una serie de predisposiciones (actitudes) a las actividades del día a día.

Definidos por los mismos autores, los indicadores de esta dimensión son: el análisis, que es la capacidad de distinguir las diferentes partes que conforman un concepto o suceso en sus dimensiones mínimas; la asertividad, que es la capacidad de expresar de forma segura y cortés las opiniones y conocimientos propios; la autorregulación, que es la capacidad de establecer plazos y metas propios para la consecución de un objetivo; la receptividad, es decir la actitud de escucha positiva ante la crítica; la adaptabilidad, o la habilidad de cambiar el rumbo de las acciones debido a estímulos externos; y la proactividad, en tanto a actitud de propuesta creativa frente a un problema o actividad.

La segunda variable es la **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** se define como el proceso por el cual se transmite y recibe información dentro del marco de una organización para lograr la comprensión e incentivar la acción (Echeverría en Palma, 2014). Esta variable se desglosa en dos dimensiones: Canal, y Dirección.

La primera dimensión de la variable es el **canal** en el que se lleva a cabo la comunicación organizacional. Estos pueden ser de dos tipos: informal y formal. La comunicación formal refiere a todos aquellos mensajes enviados a través de vías pre establecidas, acordadas y aprobadas en la organización como es el caso de memorándum, correos electrónicos oficiales, software y mensajería instantánea en los grupos oficiales. La comunicación informal por su parte, se refiere a todos aquellos mensajes compartidos por vías no contempladas ni aprobadas por la institución mayor, como es el caso de la

comunicación verbal, mensajes en redes sociales y mensajería instantánea no oficiales (Palma, 2014).

Una segunda dimensión que se puede conjugar con los canales para dar pie a diferentes combinaciones es la de la **direccionalidad**. La comunicación organizacional puede darse en al menos tres direcciones: vertical descendente, que es de las jerarquías más altas hacia las más bajas; la vertical ascendente, es decir de las jerarquías más bajas a las más altas; y la horizontal, es decir entre individuos de jerarquías similares o iguales. Las dos primeras, vertical ascendente y descendente suelen darse por los medios formales mientras que la comunicación horizontal tiende a ser más informal, sin embargo, esto no quiere decir que siempre sea el caso ni que sea necesariamente lo más deseable (Chiavenato, 1998).

Así pues, el cuadro de las dimensiones de estudio es como sigue:

Tabla 1

Variables, dimensiones e indicadores

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR
TRABAJO EN EQUIPO	LIDERAZGO	DIRECCIÓN
		AUTORIDAD
		MOVILIDAD
		FLEXIBILIDAD
	OBJETIVO COMÚN	DIFUSIÓN
		COMPRENSIÓN
	MARCO DE REFERENCIA COMÚN	VALORES
		CLIMA DE TRABAJO
	COORDINACIÓN Y DINÁMICA	CONTROL
		AUTOGESTIÓN
		INTERDEPENDENCIA
		REPARTO DE TAREAS
		COMPLEMENTAREIDAD

Tabla 1 (Continuación)

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR
TRABAJO EN EQUIPO	CAPACIDADES Y ACTITUDES	ANÁLISIS
		ASERTIVIDAD
		AUTORREGULACIÓN
		RECEPTIVIDAD
		ADAPTABILIDAD
		PROACTIVIDAD
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	CANAL	FORMAL
		INFORMAL
	DIRECCIÓN	ASCENDENTE
		DESCENDENTE
		HORIZONTAL

Fuente: Elaboración propia. 2021 con base en Bonals (2013); Cardona y Wilkinson (2006); Chiavenato (1998); Chiavenato (2001); Katz y Kahn (1966); Mc Hale y Crawley (1998); y Palma (2014)

4.3.5. Hipótesis

El proceso de comunicación impacta favorablemente en los equipos de trabajo de una Institución de Educación Superior.

Variable independiente: comunicación organizacional

Variable dependiente: trabajo en equipo

5. METODOLOGÍA

5.1. Diseño del estudio

La investigación es no experimental, es decir, las variables dependientes no se manipularán deliberadamente de manera que el contexto normal de lo observado no se modifique por factores externos y pueda ser analizado de este modo. El investigador intervendrá lo menos posible para evitar influir en alguno de los efectos, y se evitará construir situaciones o eventos que cambien la percepción del grupo de estudio (Dieterich, 1996). El enfoque es cuantitativo, resultando en una correlación estadística entre dos variables medidas a través de indicadores proxy de percepción.

5.2. Tipo de estudio

Se trata de un estudio correlacional cuantitativo, pues se busca encontrar la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo. Al incluir encuestas de aplicación directa al grupo de estudio, es también trabajo de campo (Dieterich, 1996).

Es transeccional puesto que únicamente se recaba información de la planta administrativa actual de la Facultad de Artes campus Centro Universitario, sin tomar en cuenta los empleados que laboraron en este espacio fuera de este periodo de tiempo (Dieterich, 1996).

5.3. Instrumento

El instrumento consiste en un cuestionario de preguntas cerradas de opción múltiple de respuesta única en escala de Likert ordinaria de 32 reactivos de los cuales 16 corresponden a la variable trabajo en equipo y 16 a la variable comunicación organizacional.

Este instrumento es de aplicación anónima, por medio virtual utilizando la plataforma Google Forms para recabar la información. En este formato se especifica que las respuestas brindadas serán confidenciales. Los datos de identificación solicitados (edad, sexo, estado civil, escolaridad, antigüedad laboral, puesto, nivel socioeconómico, y dependientes económicos) únicamente refieren a aquellas variables que el investigador consideró necesarias para la posterior interpretación de los resultados.

5.4. Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación de este trabajo:

1. Se eligió un tema de investigación con base en el contexto del investigador, que además fuera consistente con la maestría cursada y que reflejara los conocimientos y habilidades obtenidos durante la misma.
2. Se desarrolló el estado del arte y marco teórico de acuerdo a las variables elegidas para el estudio.
3. Se elaboró el instrumento para recabar la información del estudio.
4. Se hicieron las gestiones pertinentes y requeridas para la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada.
5. Se socializó el instrumento entre la muestra.
6. Se procesó y analizó la información con un programa estadístico.
7. Se interpretó la información obtenida para el apartado de discusión, y se llegó a las conclusiones de acuerdo a lo anterior.
8. Se formularon una serie de recomendaciones futuras con base en los resultados obtenidos.

5.5. Procesamiento de la información

Una vez recibidos los cuestionarios resueltos en su totalidad, se descargó la base de datos generada por Google Forms, y se procesó en un programa estadístico para analizar las correlaciones existentes entre las variables, así como los datos descriptivo-explicativos pertinentes.

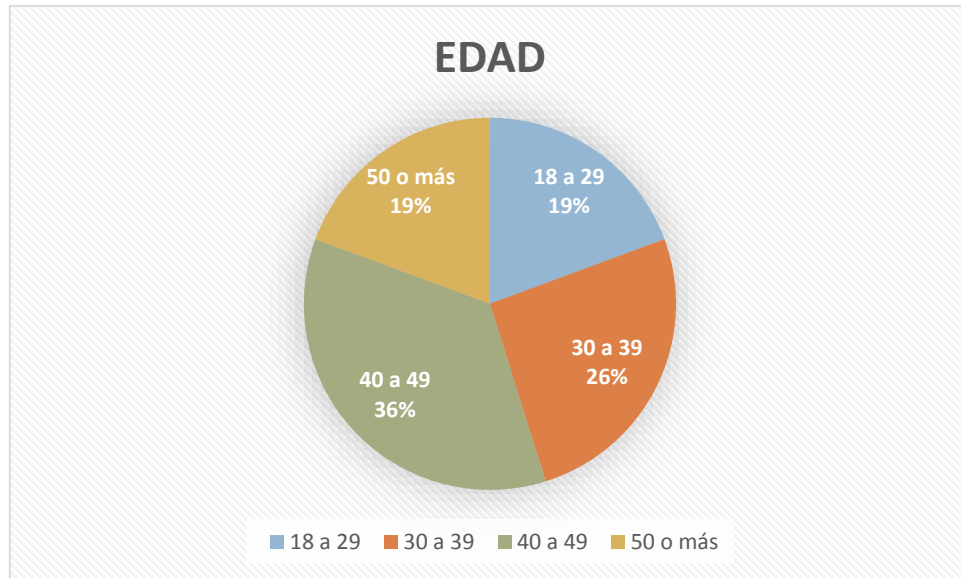
Se aplicó estadística descriptiva para la elaboración de gráficos con frecuencias relativas y absolutas. Posteriormente, se realizó la correlación de Pearson entre los reactivos de cada variable para comprobación de hipótesis.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se presentan a continuación, figuras y descripciones de la muestra a partir de los resultados obtenidos en cada uno de los reactivos.

6.1. Datos generales

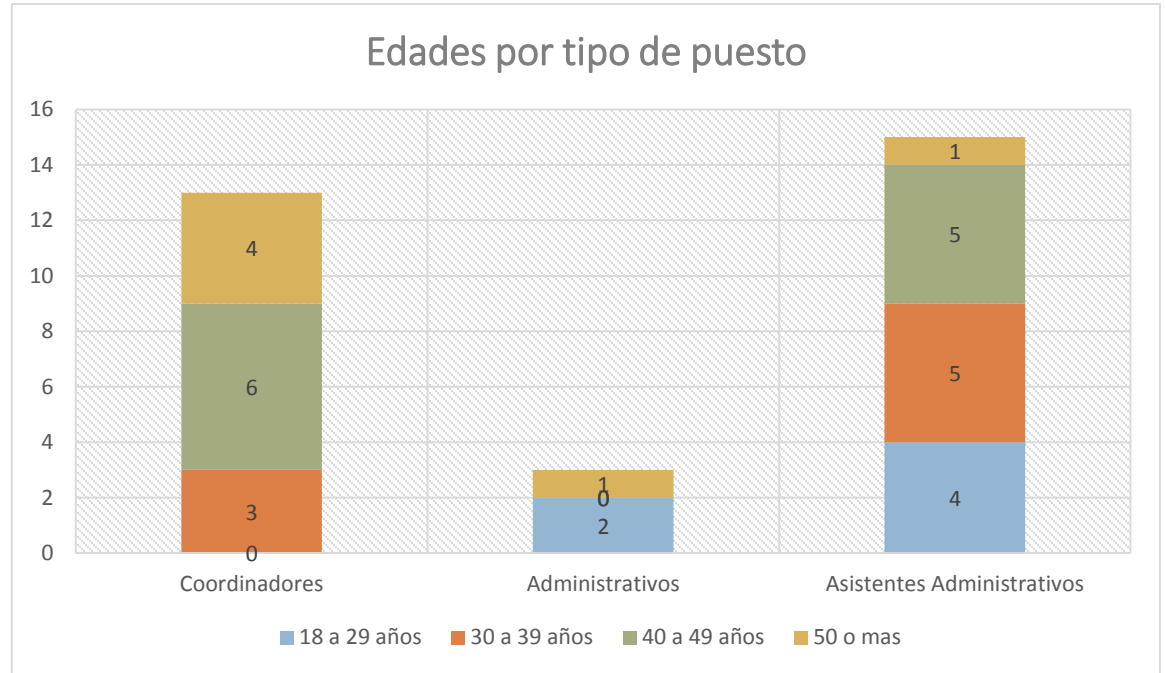
Figura 1. Edad



Fuente: Elaboración propia (2022)

Las edades del personal administrativo se encuentran divididas en porcentajes similares, siendo la mayoría aquellos en el grupo etario de 40 a 49 años, que representan el 36%. Los adultos de 30 a 39 años representan el 26%. Los jóvenes de 18 a 29 años representan el 19%; mismo porcentaje que los adultos de más de 50 años. (Figura 1)

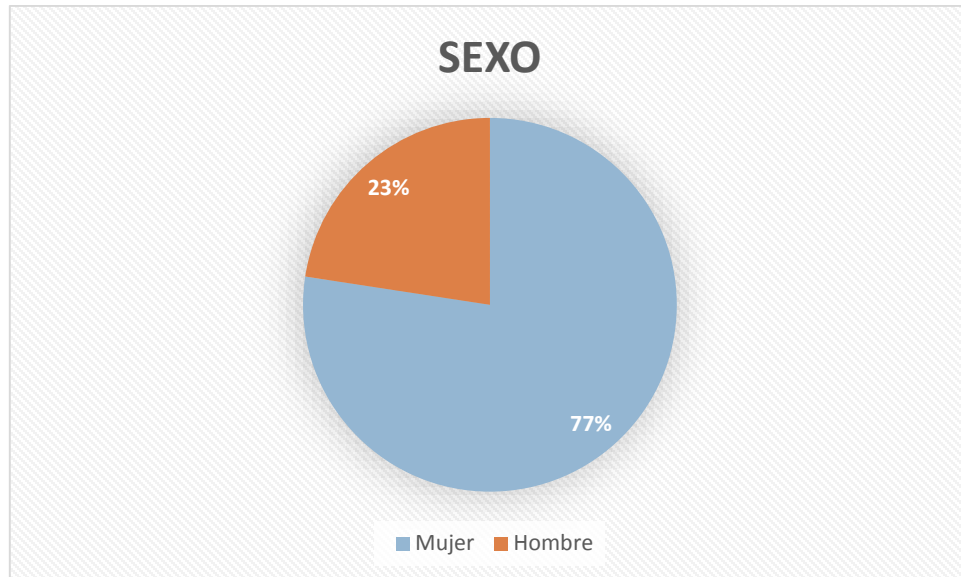
Figura 2. Edades por tipo de puesto



Fuente: Elaboración propia (2022)

De entre los Coordinadores, todos se encuentran entre las edades de 30 años o más, siendo su mayoría aquellos entre los 40 a 49 años. Estos coordinadores están en comunicación directa con las asistentes administrativas, y dado que uno de los obstáculos Vidales (2006) señala para la comunicación organizacional es el demográfico, se creyó importante analizar esta distribución (Figura 2). De acuerdo con lo observado en la gráfica, las asistentes administrativas se encuentran también en su mayoría entre los 30 a 49 años, aunque un porcentaje importante se encuentra en el grupo de 29 o menos. Por ello cabría analizar el impacto que tiene la brecha demográfica en la comunicación descendente, especialmente considerando que la creación de nuevos puestos requiere la contratación de personal nuevo, que en su mayoría se ha encontrado en este grupo etario.

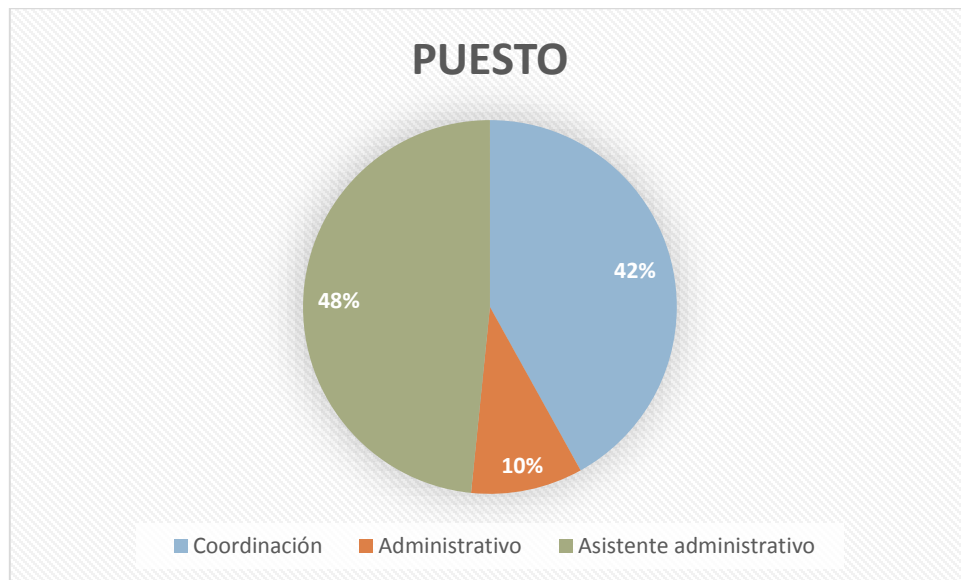
Figura 3. Sexo



Fuente: Elaboración propia (2022)

Una gran mayoría del personal en la Facultad (77%) lo representan las mujeres, mientras que el 23% corresponde a hombres. (Figura 3)

Figura 4. Puesto

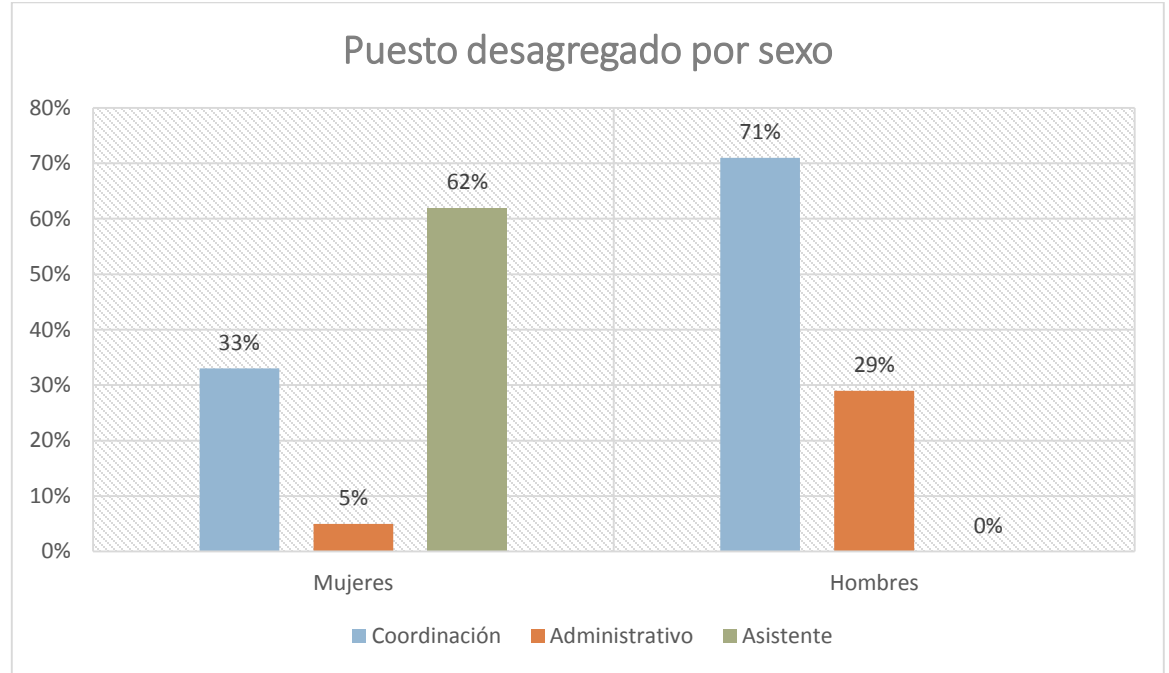


Fuente: Elaboración propia (2022)

De este personal, un 42% lo representan las coordinaciones, y un 48% las asistencias administrativas. El 10% restante corresponde a puestos administrativos sin personal a cargo.

El número tan cercano entre coordinaciones y asistencias administrativas responde a que por cada coordinación usualmente hay una o dos asistentes. (Figura 4)

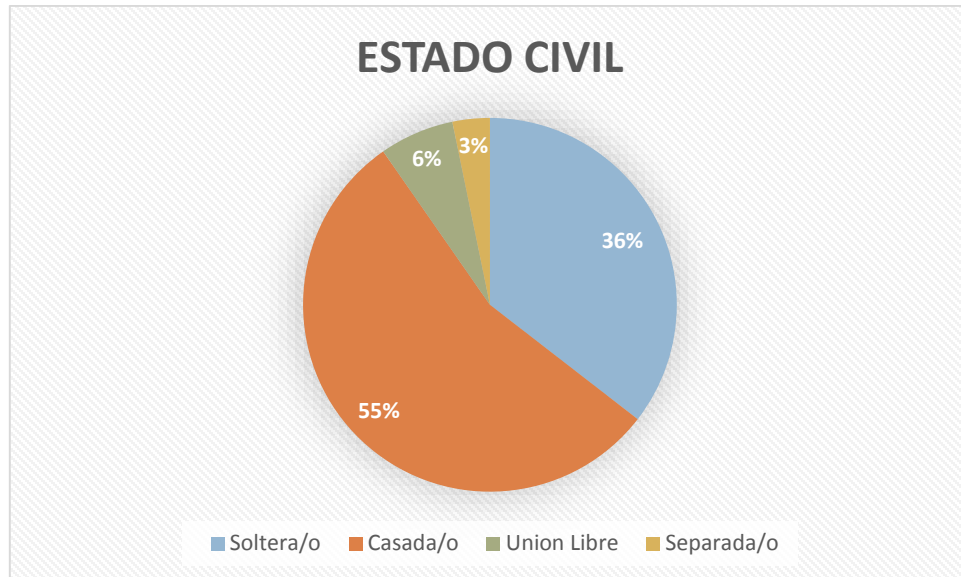
Figura 5. Puesto desagregado por sexo



Fuente: Elaboración propia (2022)

Del 77% de mujeres, un 33% desempeña labores de coordinación, un 5% se encuentra en puestos administrativos sin personal a cargo y 62% tiene puesto de asistente administrativa. Por su parte, del 23% de hombres en la Facultad, 71% desempeña actividades de coordinación, y 29% labores administrativas sin personal a cargo; no hay hombres desempeñando actividades de asistencia administrativa en la fecha en que se realizó el estudio. (Figura 5)

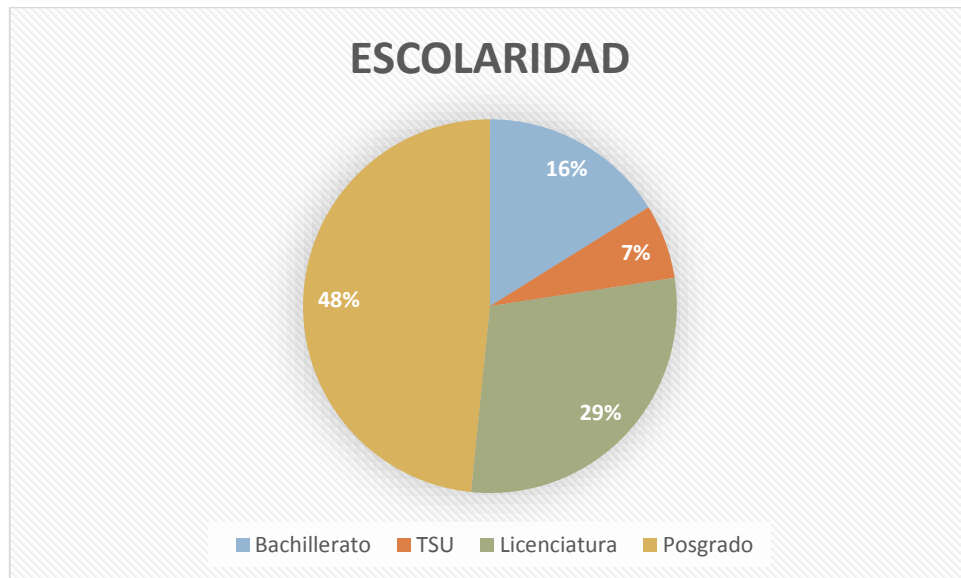
Figura 6. Estado Civil



Fuente: Elaboración propia (2022)

Del personal que labora actualmente en la institución, más de la mitad (55%) está casado, 36% soltero. La minoría la representa un 6% en unión libre y un 3% que se encuentra separado. (Figura 6)

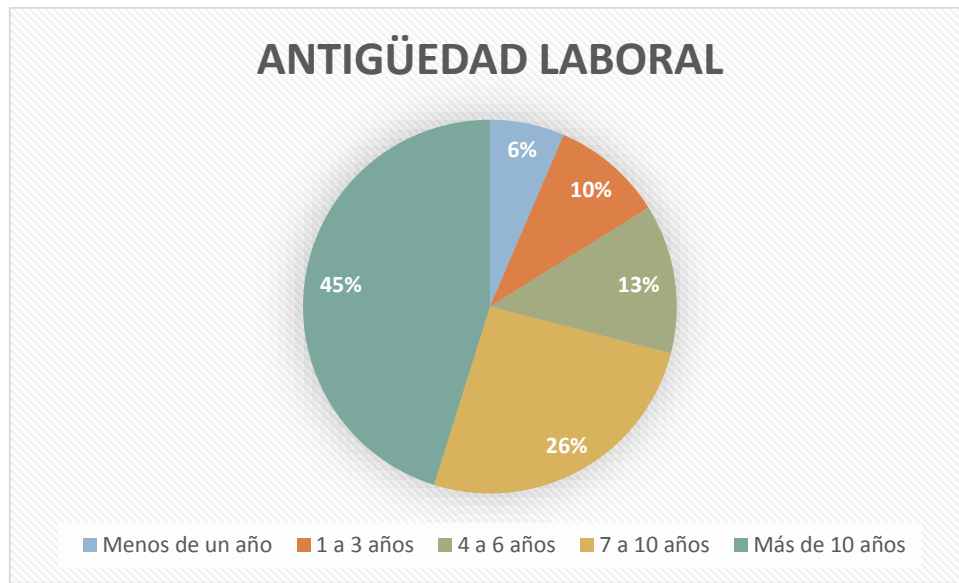
Figura 7. Escolaridad



Fuente: Elaboración propia (2022)

La escolaridad de la mayoría del personal que labora en la institución es posgrado (48%). Un 29% tiene estudios de licenciatura, un 7% cuenta con estudios a nivel Técnico Superior Universitario, y un 16% más tiene estudios a nivel de Bachillerato. (Figura 7)

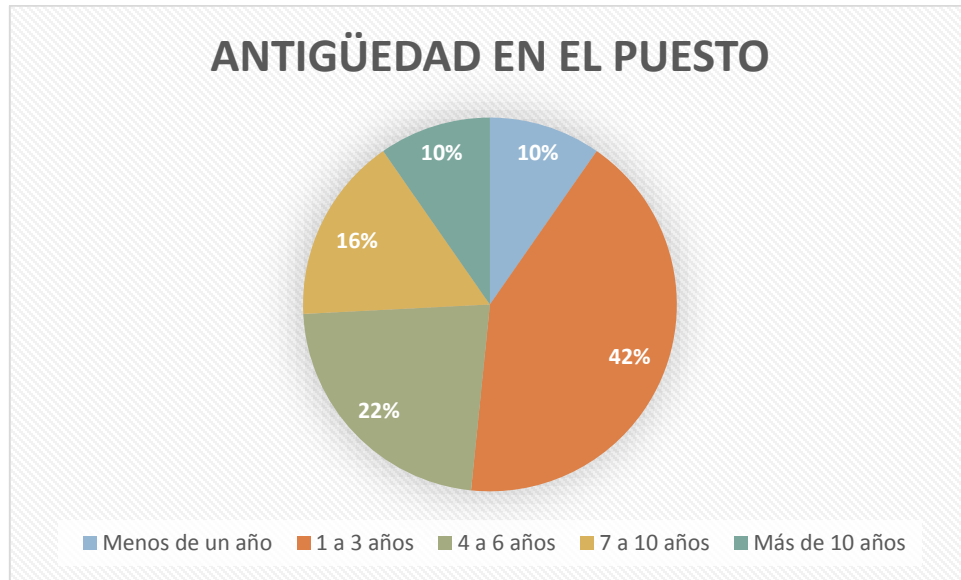
Figura 8. Antigüedad laboral



Fuente: Elaboración propia (2022)

La antigüedad laboral se refiere al tiempo que los entrevistados han trabajado en la institución, sin importar si ha sido en una Facultad o puesto diferente al actual. La gran mayoría (45%) ha laborado dentro de la Universidad Autónoma de Querétaro por más de 10 años. Otro gran porcentaje (26%) tiene una antigüedad laboral de 7 a 10 años. Un 13% corresponde al grupo de 4 a 6 años de antigüedad laboral, seguido de aquellos con 1 a 3 años que representan el 10%. Finalmente, una minoría de 6% ha laborado dentro de la Universidad por menos de un año. (Figura 8)

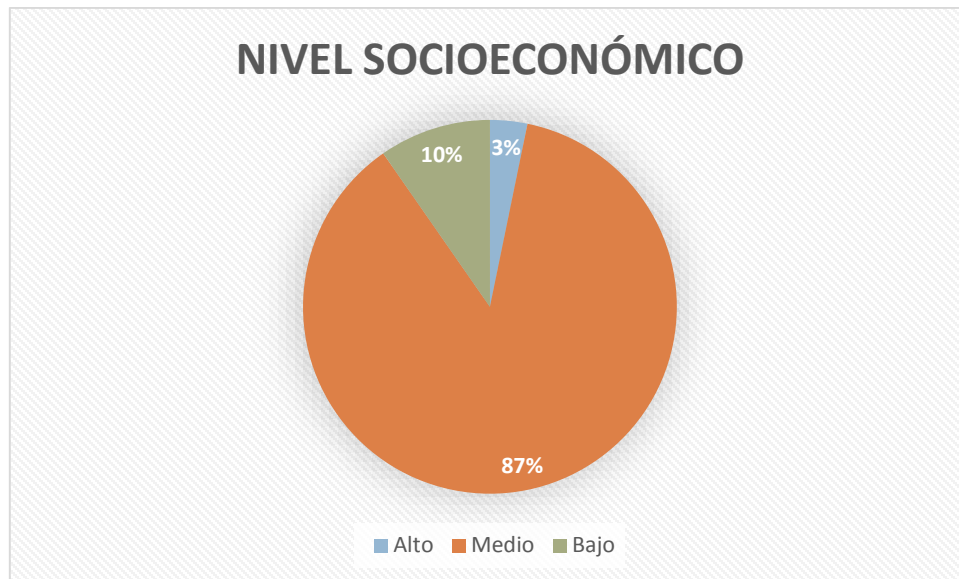
Figura 9. Antigüedad en el puesto



Fuente: Elaboración propia (2022)

La antigüedad en el puesto refiere a los años que los entrevistados han laborado en el mismo puesto dentro de la Facultad. De estos, la gran mayoría (42%) ha tenido el mismo puesto de 1 a 3 años. Un segundo porcentaje (22%) corresponde quienes han tenido su puesto por entre 4 y 6 años. Un 16% tiene una antigüedad en el puesto de 7 a 10 años. La minoría la representan aquellos que tienen una antigüedad de menos de un año (10%) y más de 10 años (10%). (Figura 9)

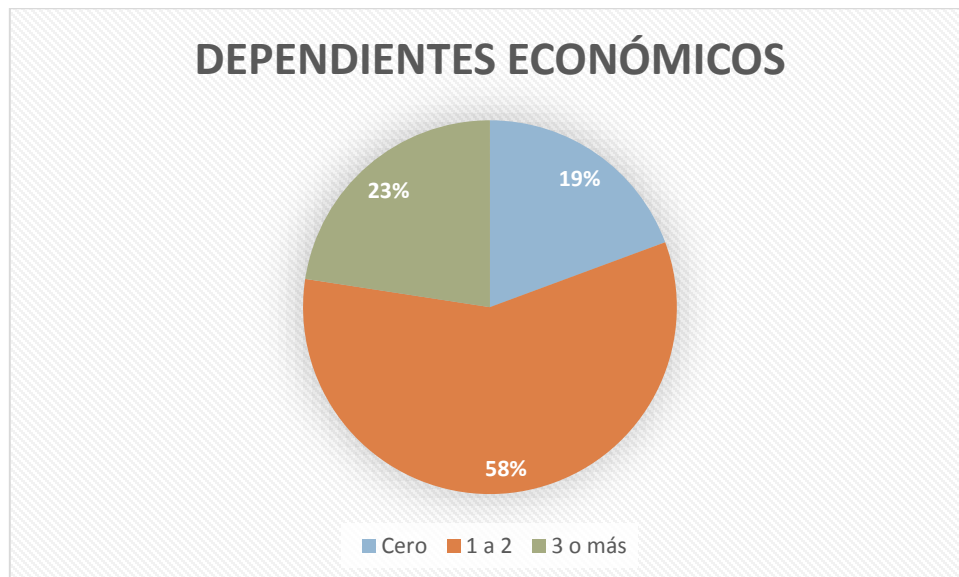
Figura 10. Nivel socioeconómico



Fuente: Elaboración propia

De los entrevistados, la gran mayoría (87%) se consideran en un nivel socioeconómico medio. Un 10% se considera en nivel socioeconómico bajo, y un 3% en nivel socioeconómico alto. (Figura 10)

Figura 11. Dependientes económicos

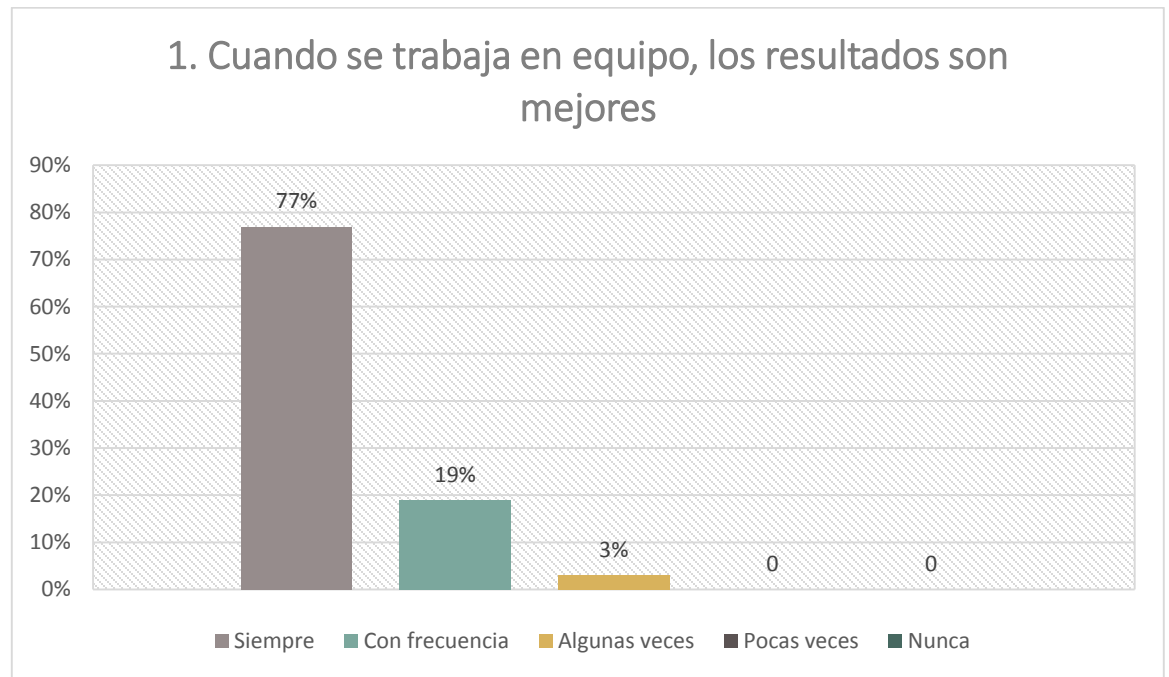


Fuente: Elaboración propia (2022)

Más de la mitad de los entrevistados tiene de 1 a 2 dependientes económicos, representando el 58% del total. Un 23% tiene 3 o más dependientes económicos y un 19% no tiene dependientes económicos. (Figura 11)

6.2. Variable de Equipo de Trabajo

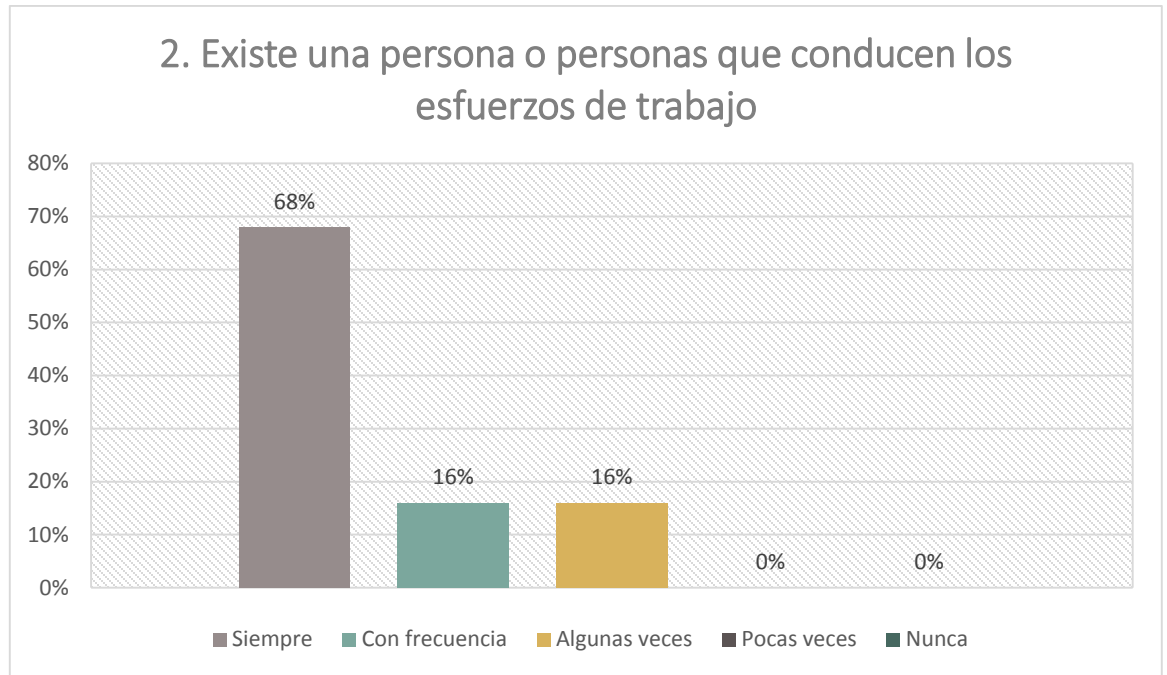
Figura 12. Valoración de trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia (2022)

En su mayoría (77%) consideran que trabajar en equipo hace que los resultados siempre sean mejores. Un 19% opina que con frecuencia esto es verdad, y un 3% opina que solo algunas veces esta afirmación aplica. Esto puede decirnos que en general, existe cierta valoración positiva por el trabajo en equipo. (Figura 12)

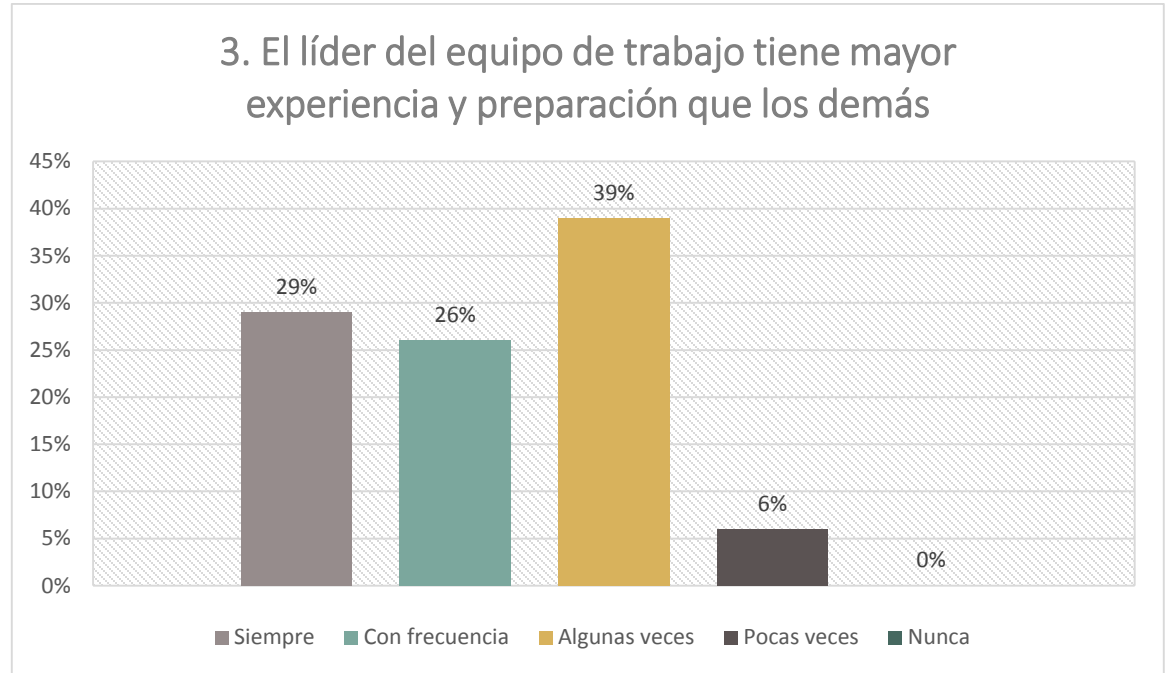
Figura 13. Percepción de liderazgo



Fuente: Elaboración propia (2022)

Más de la mitad de los entrevistados consideran que existe una persona o personas que conducen los esfuerzos de trabajo, con un 68% de respondientes. El resto considera que existe este liderazgo con frecuencia o algunas veces. (Figura 13)

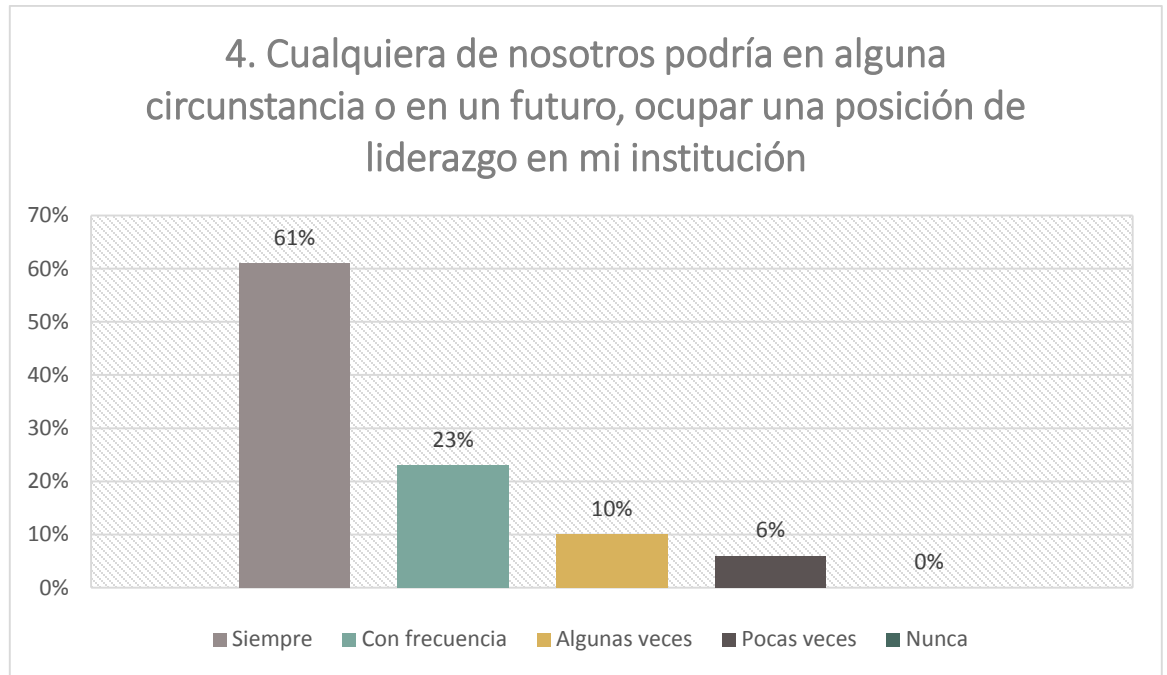
Figura 14. Percepción de experiencia y preparación de liderazgo



Fuente: Elaboración propia (2022)

La gran mayoría de los entrevistados consideran que solo algunas veces el líder del equipo de trabajo tiene mayor experiencia y preparación que los demás, lo que representa el 39% del total. Una minoría (6%) considera que esto solo ocurre pocas veces. (Figura 14). El porcentaje tan alto de personas que consideran que la autoridad solo algunas veces presenta la experiencia y preparación necesarias de acuerdo a su jerarquía; esto podría prestarse a lo que Vidales (2006) denomina como obstáculo jerárquico para la comunicación, en el que la impresión que se tiene de la propia jerarquía lleva a percibir que el mensaje invade las atribuciones del emisor o receptor, lo que lleva a reaccionar con hostilidad o resentimiento.

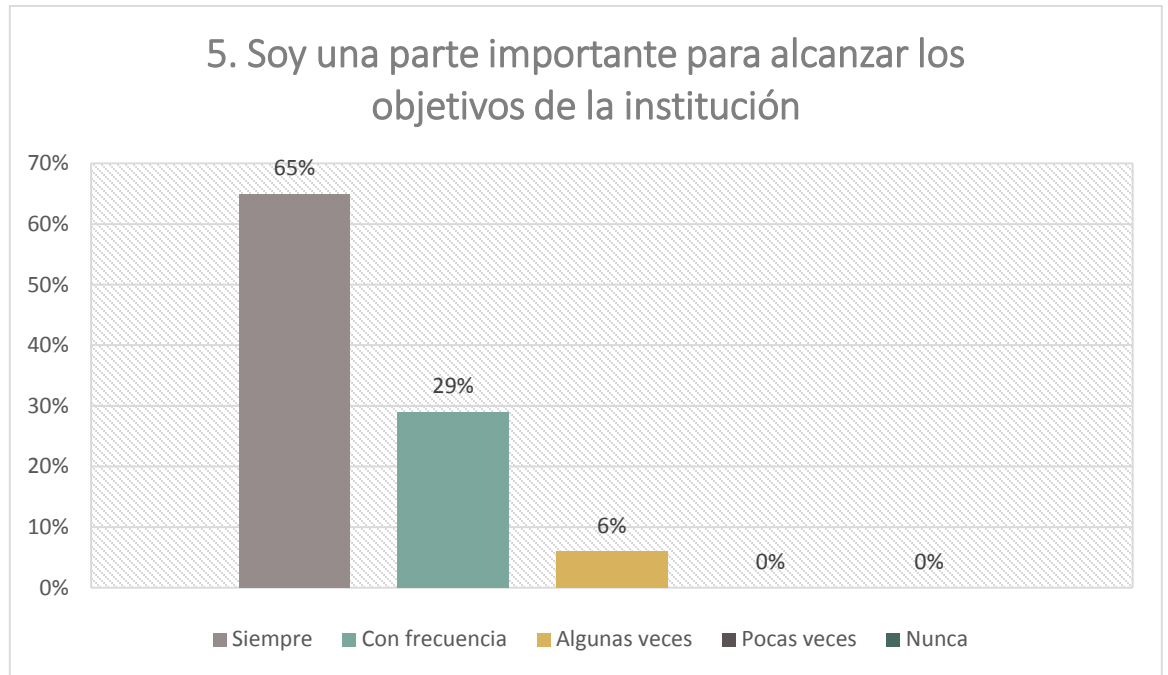
Figura 15. Percepción de movilidad de liderazgo



Fuente: Elaboración propia (2022)

La gran mayoría de los entrevistados considera que es posible que en un futuro puedan ocupar una posición de liderazgo en la institución. Una minoría (6%) opina que esto solo podría llegar a darse en limitadas ocasiones. (Figura 15)

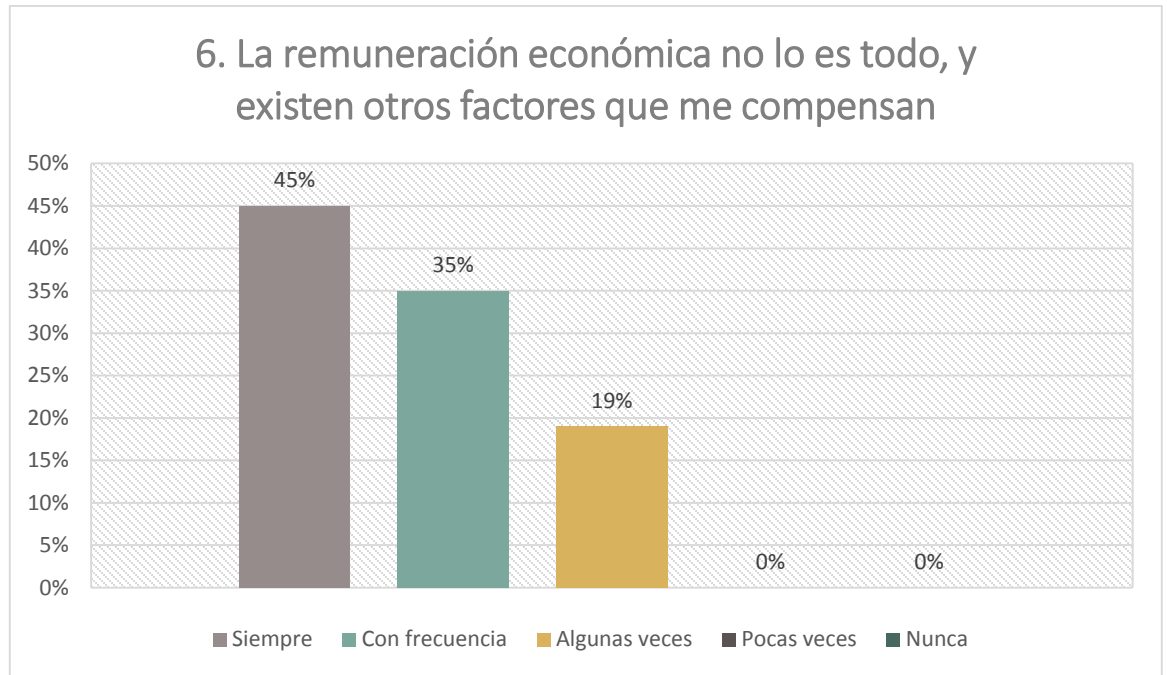
Figura 16. Importancia individual para el objetivo común



Fuente: Elaboración propia (2022)

Más de la mitad de los entrevistados consideran que son parte importante para alcanzar los objetivos institucionales, con un 65% que consideran que esta condición se cumple siempre, y un 29% que opina que con frecuencia es así. (Figura 16)

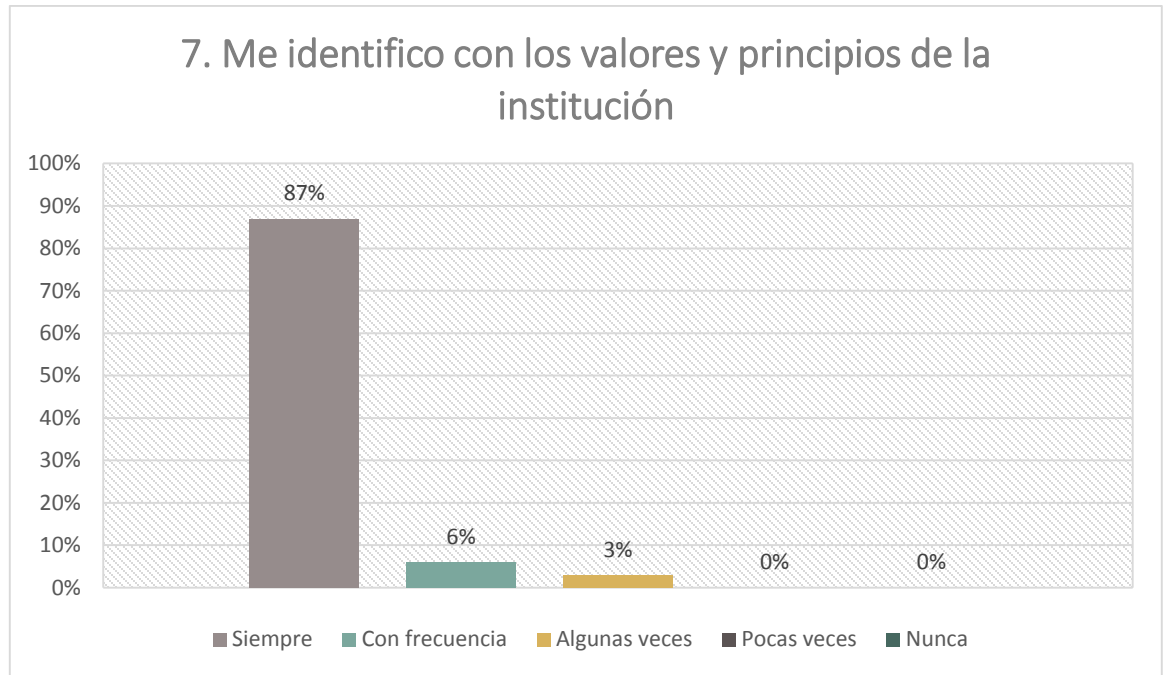
Figura 17. Otros factores de compensación por labor



Fuente: Elaboración propia (2022)

La mayoría consideran que existen otros factores que compensan la labor, no únicamente la remuneración económica. Un porcentaje menor de 19% considera que algunas veces pueden existir factores que compensan adicionales a la remuneración económica. (Figura 17)

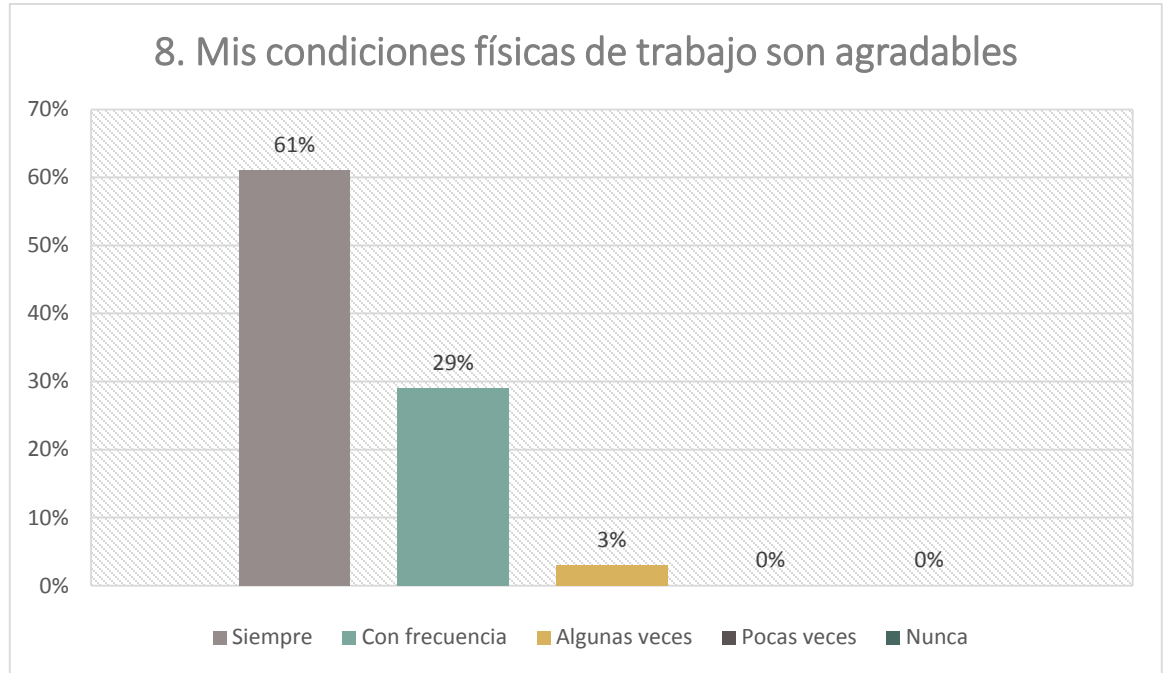
Figura 18. Identificación con valores de la institución



Fuente: Elaboración propia (2022)

Una gran mayoría de los entrevistados (87%) considera que siempre se identifica con los valores y principios de la institución. El resto afirma que lo hace con frecuencia o algunas veces. (Figura 18)

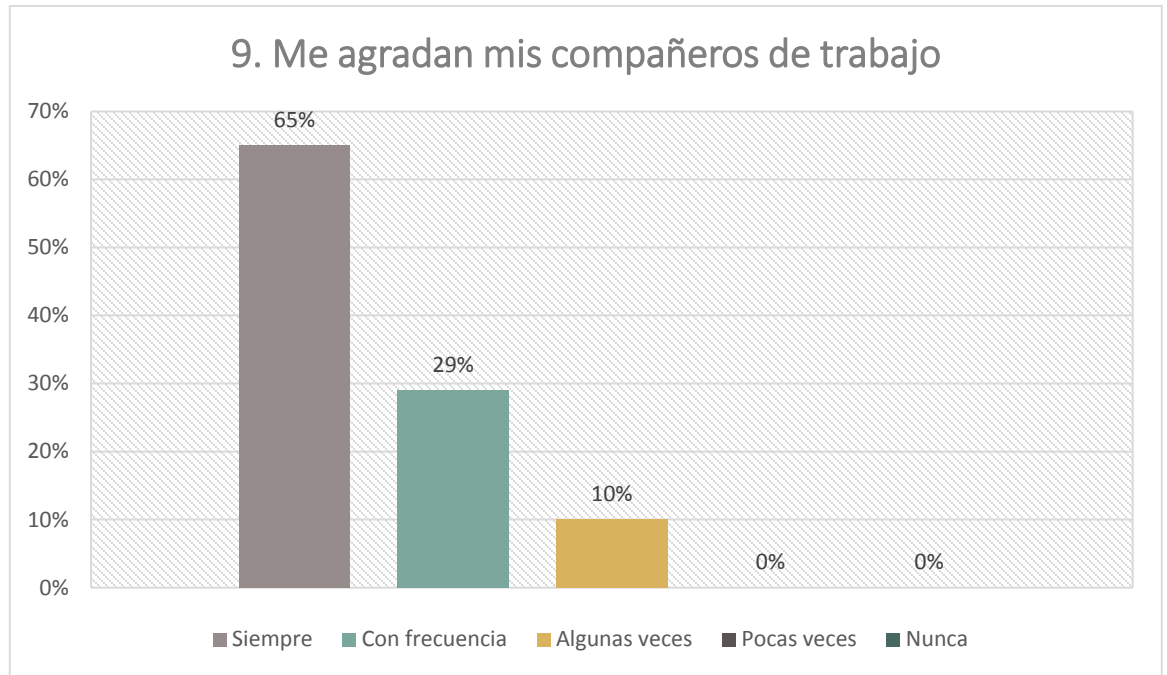
Figura 19. Satisfacción con condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2022)

Más de la mitad de los entrevistados considera que sus condiciones físicas de trabajo son agradables. De los restantes, una tercera parte considera que con frecuencia sí son agradables, y una minoría de 3% afirma que algunas veces lo son. (Figura 19)

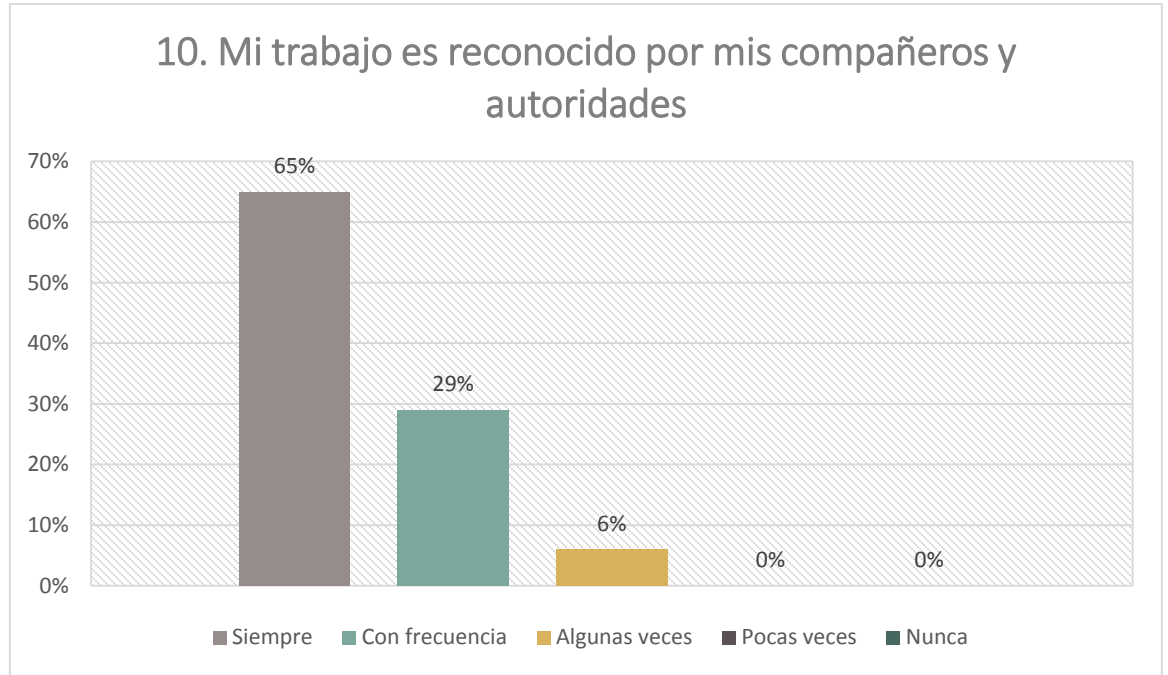
Figura 20. Satisfacción con compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2022)

En su mayoría, el 65% de los entrevistados afirman que sus compañeros de trabajo les son agradables. Un 29% afirma que lo son con frecuencia y un porcentaje del 10% menciona que solo algunas veces. (Figura 20)

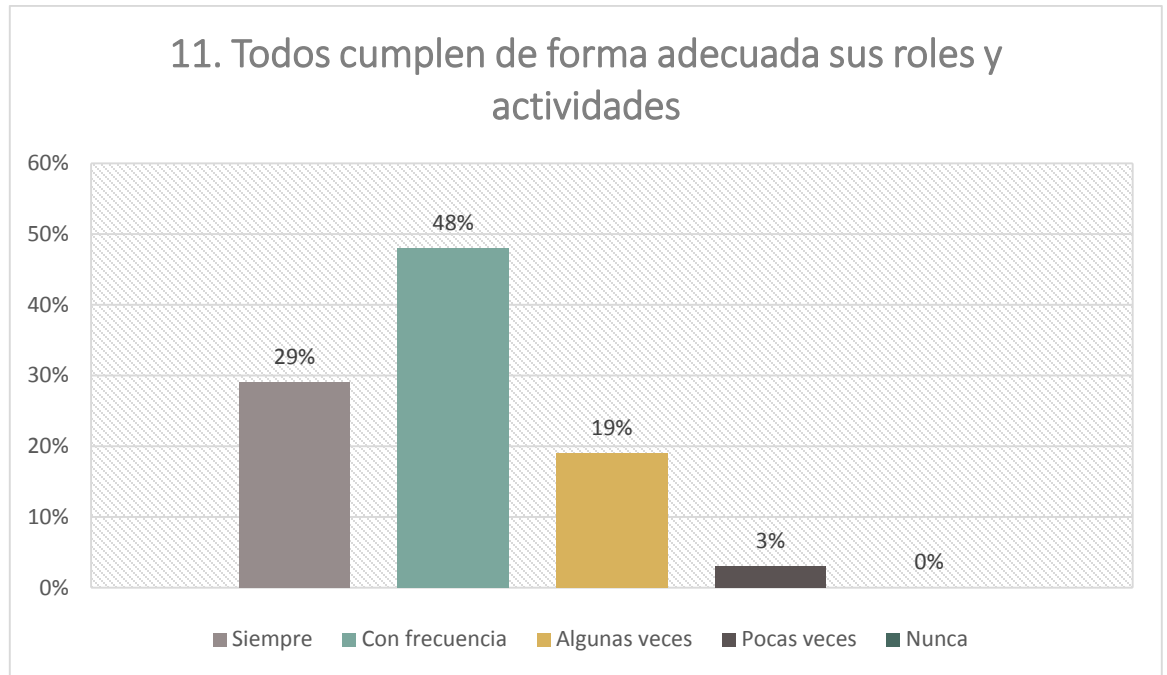
Figura 21. Percepción de reconocimiento por autoridades



Fuente: Elaboración propia (2022)

Un porcentaje alto (65%) afirma que siente que su trabajo es reconocido por sus compañeros y autoridades. Una minoría (6%) dice sentirse así únicamente algunas veces. (Figura 21)

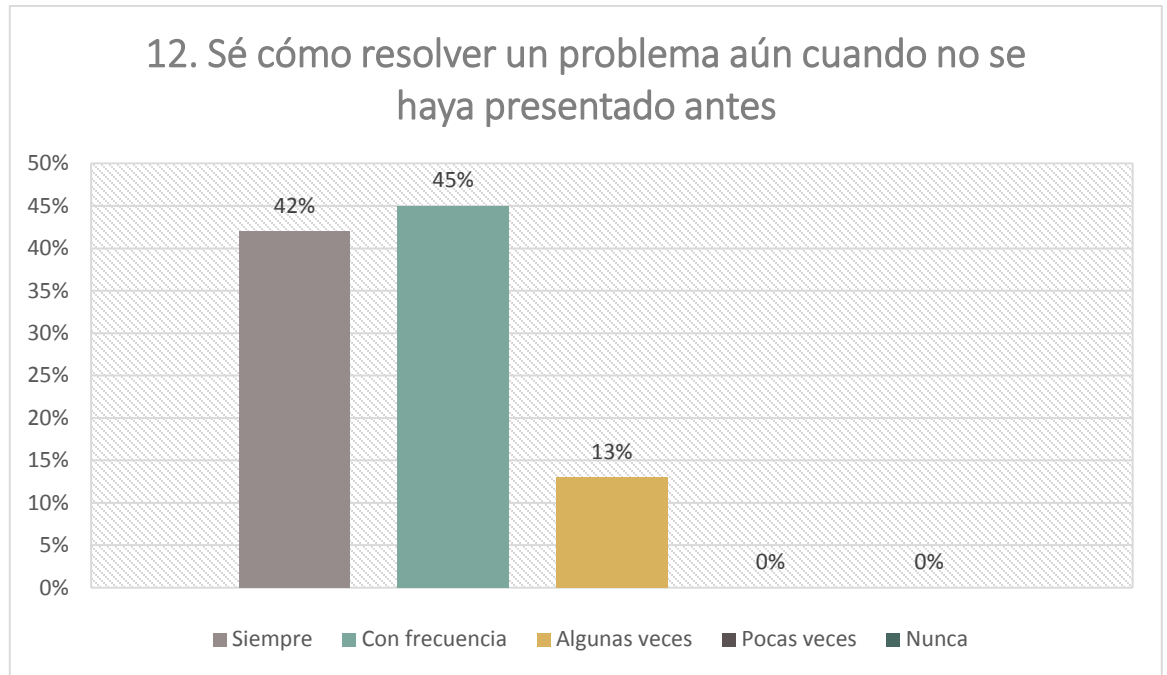
Figura 22. Coordinación y dinámica



Fuente: Elaboración propia (2022)

Poco menos de la mitad de los entrevistados opina que con frecuencia sus compañeros cumplen en forma adecuada sus actividades. Una minoría afirma que perciben que esto solo ocurre pocas o algunas veces (3% y 19% respectivamente). (Figura 22)

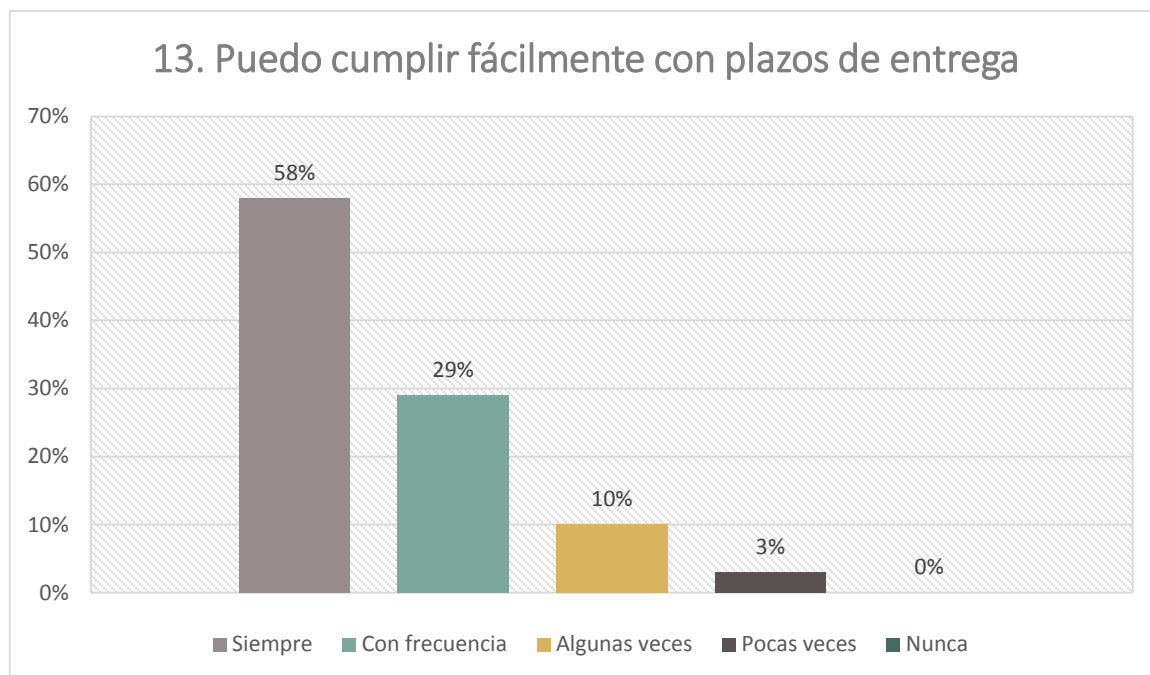
Figura 23. Adaptabilidad



Fuente: Elaboración propia (2022)

La gran mayoría considera que son capaces de resolver un problema aún cuando no se haya presentado antes, siendo los porcentajes más altos para este reactivo 42% para siempre y 45% para con frecuencia. Esto habla de una buena apreciación de las propias capacidades y actitudes. (Figura 23)

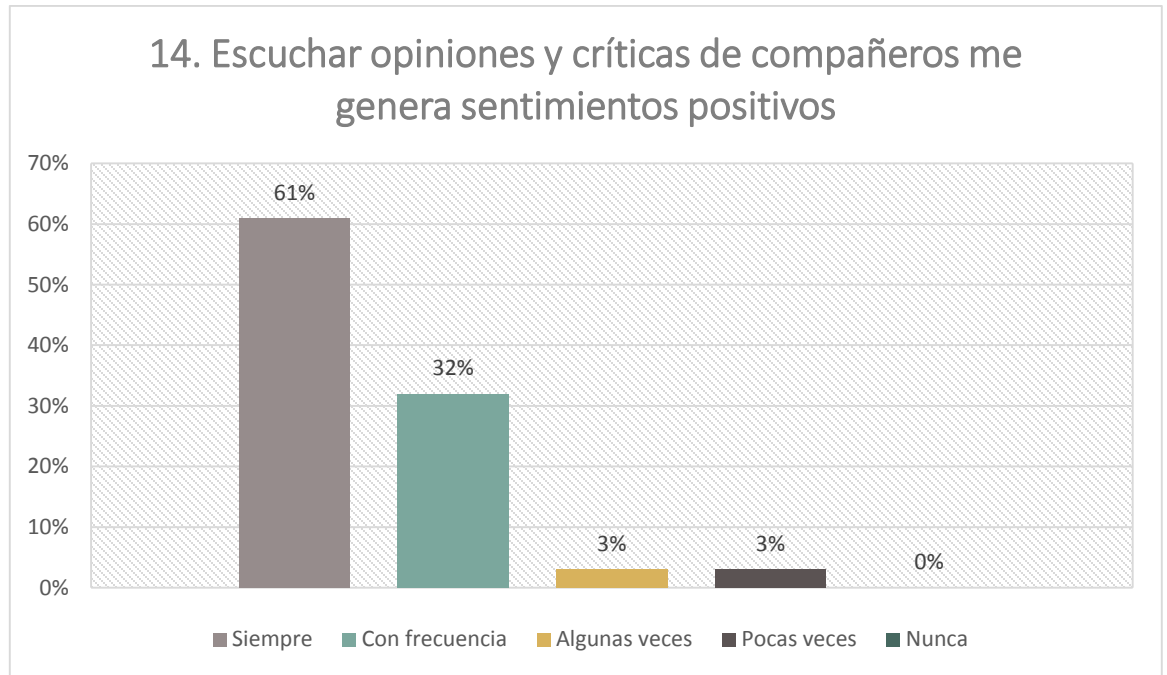
Figura 24. Capacidad de autorregulación



Fuente: Elaboración propia (2022)

Más de la mitad de los entrevistados consideran que pueden cumplir fácilmente con plazos de entrega. Una minoría (3%) solo se considera capaz de cumplir fácilmente con plazos de entrega en pocas ocasiones. Este reactivo también es indicador de la percepción de las propias capacidades y actitudes. (Figura 24)

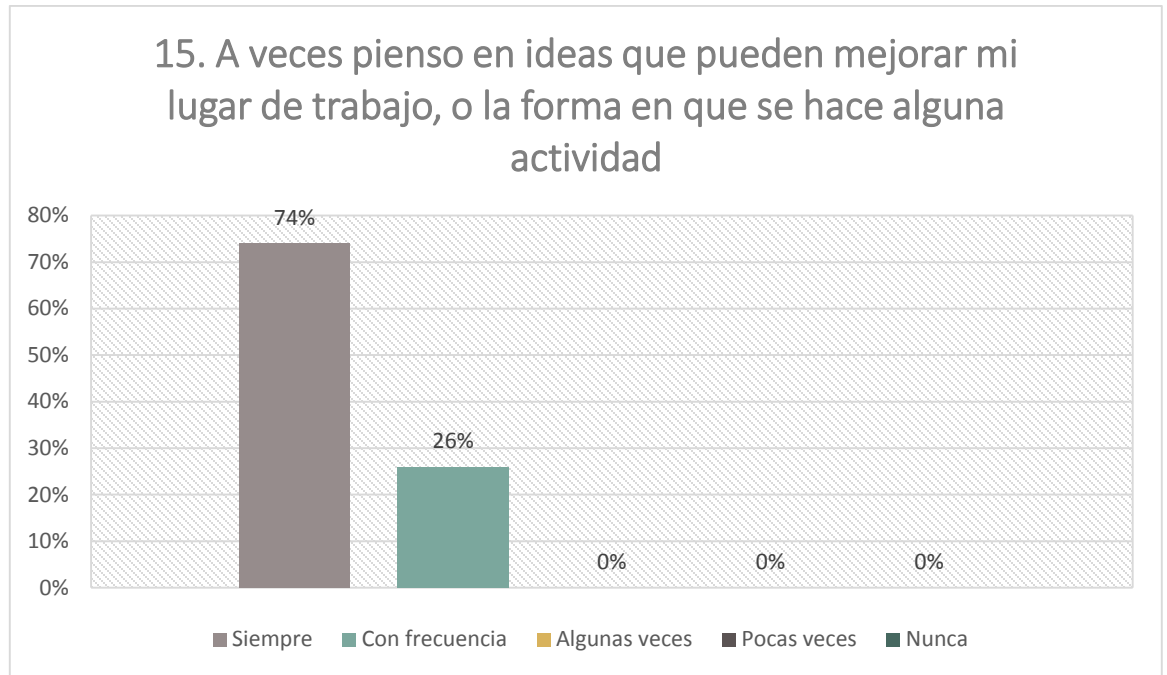
Figura 25. Capacidad de escucha



Fuente: Elaboración propia (2022)

La mayoría de los entrevistados tiene sentimientos positivos al escuchar opiniones y críticas de compañeros. Esto habla de una apertura a la escucha y la crítica, además de receptividad a las opiniones de los compañeros. (Figura 25)

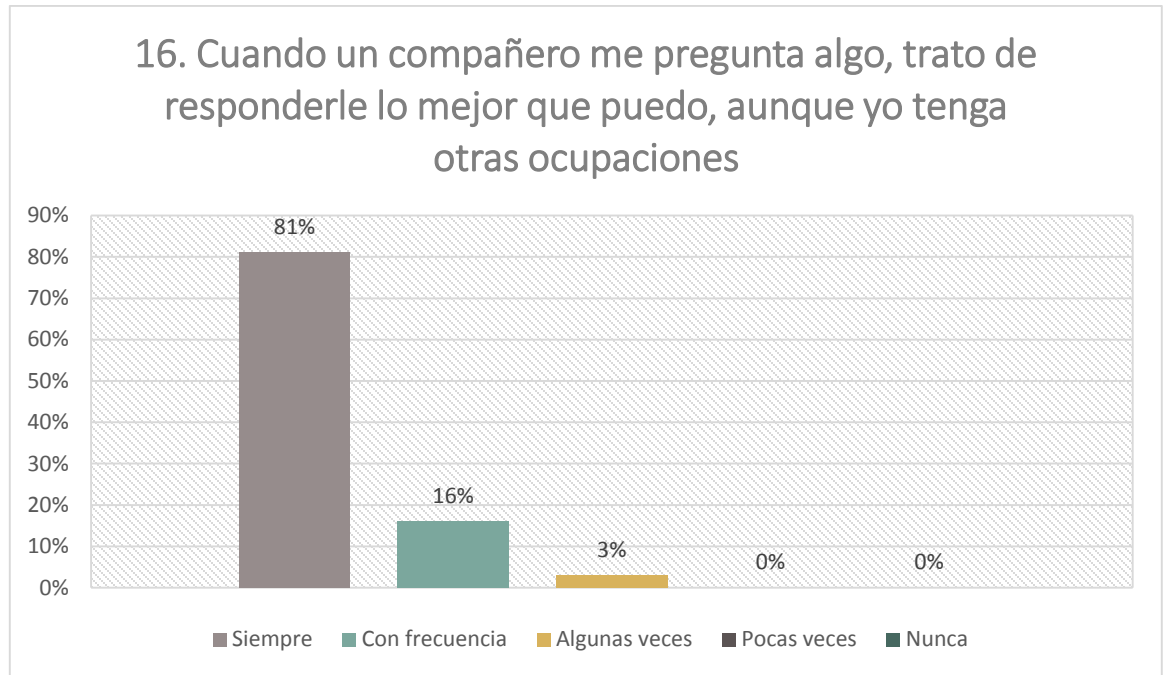
Figura 26. Proactividad



Fuente: Elaboración propia (2022)

La gran mayoría (74%) de los entrevistados es proactivo en su pensamiento, y se plantea formas de mejorar su lugar de trabajo o la forma en que se hace alguna actividad. Esto indica una alta capacidad de propuesta y cierta medida de autonomía por parte de la planta administrativa en la Facultad. (Figura 26)

Figura 27. Solidaridad laboral

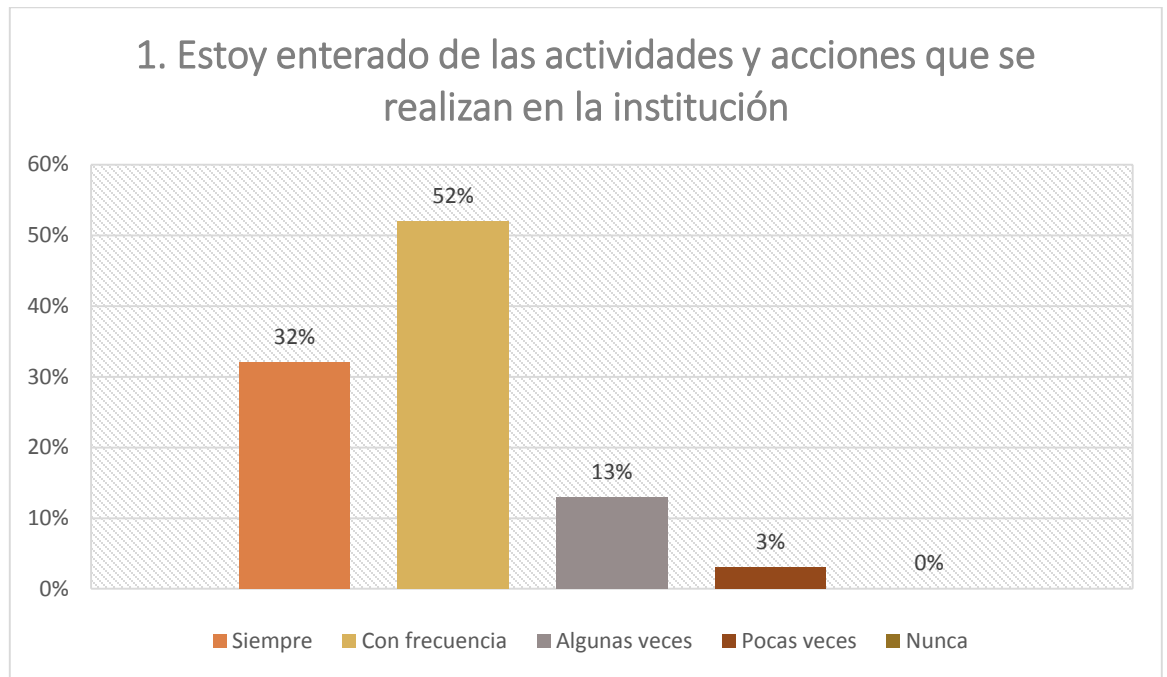


Fuente: Elaboración propia (2022)

Un 81% de los entrevistados tratan siempre de responder a dudas de sus compañeros lo mejor que puedan, incluso cuando tienen otras ocupaciones. El restante porcentaje lo hace con frecuencia o algunas veces, con un 16% y 3% respectivamente. (Figura 27).

6.3. Variable de Comunicación Organizacional

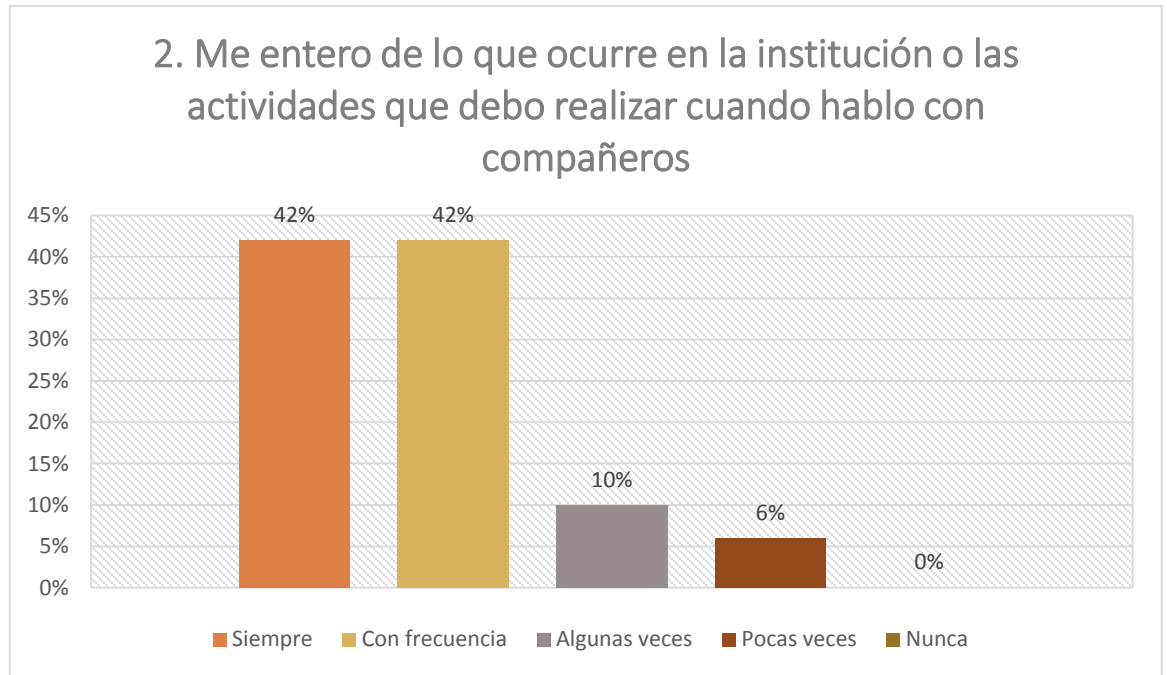
Figura 28. Efectividad de comunicación organizacional



Fuente: Elaboración propia (2022)

Poco más de la mitad de los entrevistados reporta que con frecuencia se entera de las actividades y acciones que se realizan en la institución. Este indicador señala la efectividad de la comunicación organizacional para informar al personal de las actividades que se realizan al interior. (Figura 28)

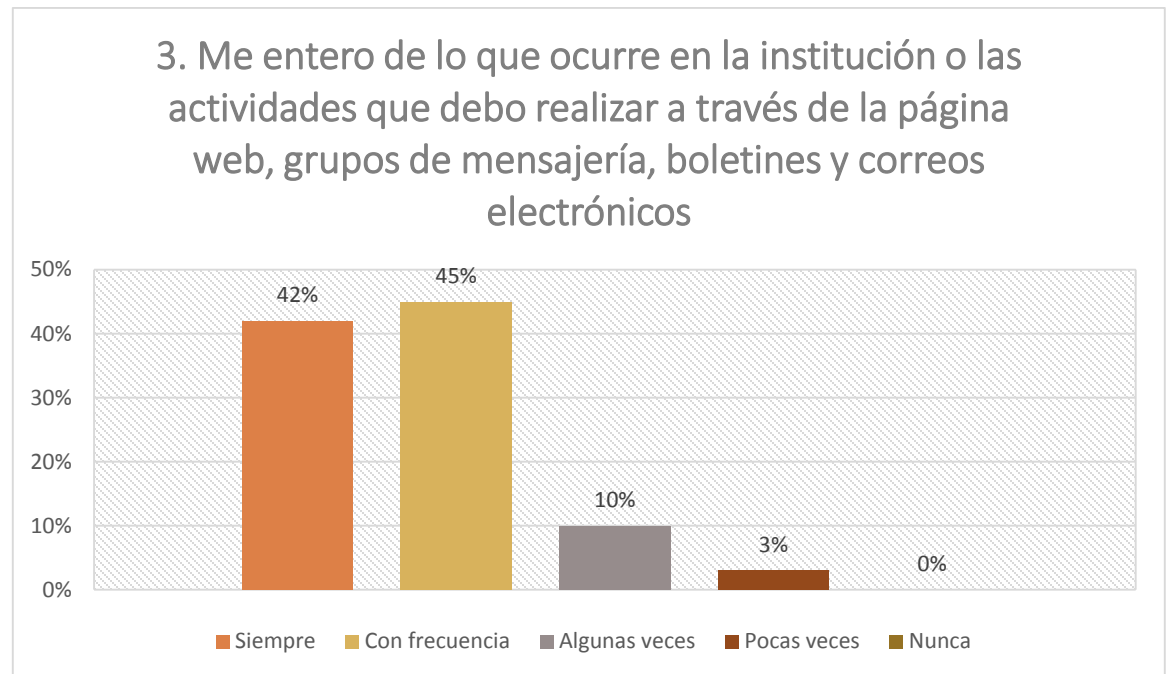
Figura 29. Comunicación informal



Fuente: Elaboración propia (2022)

Una gran mayoría de los entrevistados considera que siempre o con frecuencia se entera de lo que ocurre en la institución o las actividades que debe realizar cuando habla con sus compañeros. Esto indica una comunicación horizontal e informal fuerte, lo que es positivo en la conformación y trabajo de equipo. (Figura 29)

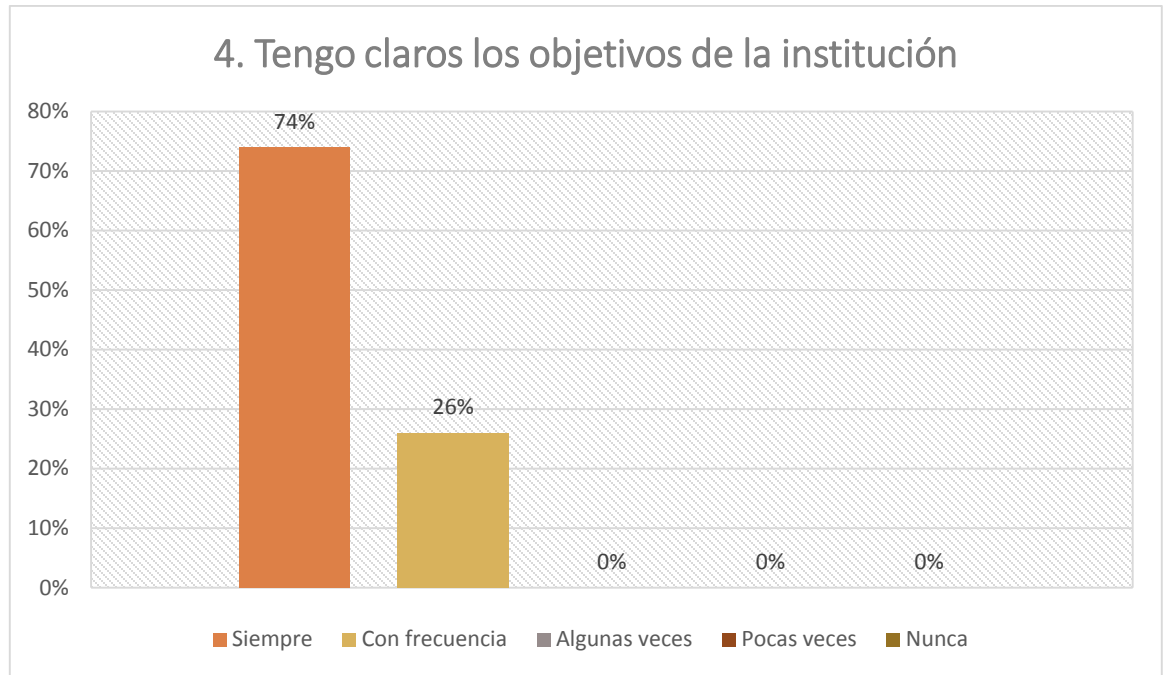
Figura 30. Comunicación formal



Fuente: Elaboración propia (2022)

La gran mayoría de las personas entrevistadas afirma que con frecuencia (45%) o siempre (42%) se enteran de lo que ocurre en la institución o las actividades que debe realizar a través de la página web, grupos de mensajería, boletines y correos electrónicos. Esto indica una comunicación formal fuerte y la existencia de instrumentos de difusión. (Figura 30)

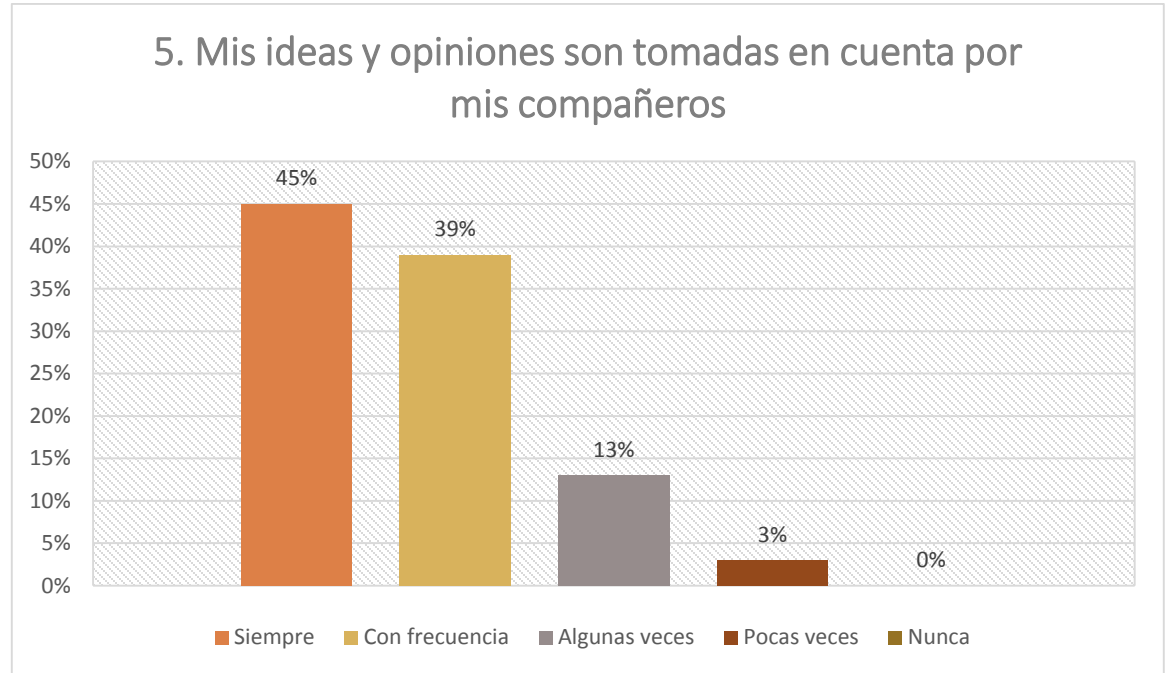
Figura 31. Claridad en objetivos institucionales



Fuente: Elaboración propia (2022)

Un 74% del personal tiene muy claros los objetivos de la institución. El restante 26% afirma tener estos objetivos claros con frecuencia. (Figura 31)

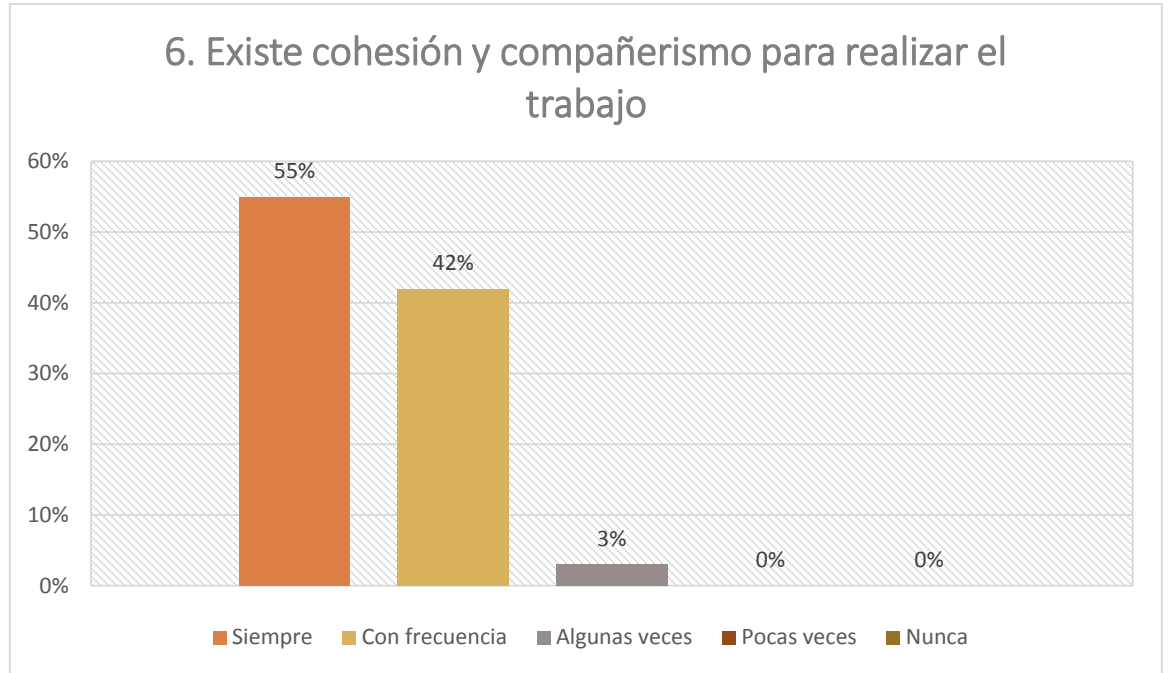
Figura 32. Percepción de ser escuchado



Fuente: Elaboración propia (2022)

La mayoría piensa que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta por sus compañeros siempre (45%) y con frecuencia (39%). Un porcentaje menor, de 3%, considera que pocas veces esas ideas son tomadas en cuenta. Una percepción positiva a la recepción de las ideas del personal los hace sentir más confianza de externarlas. (Figura 32)

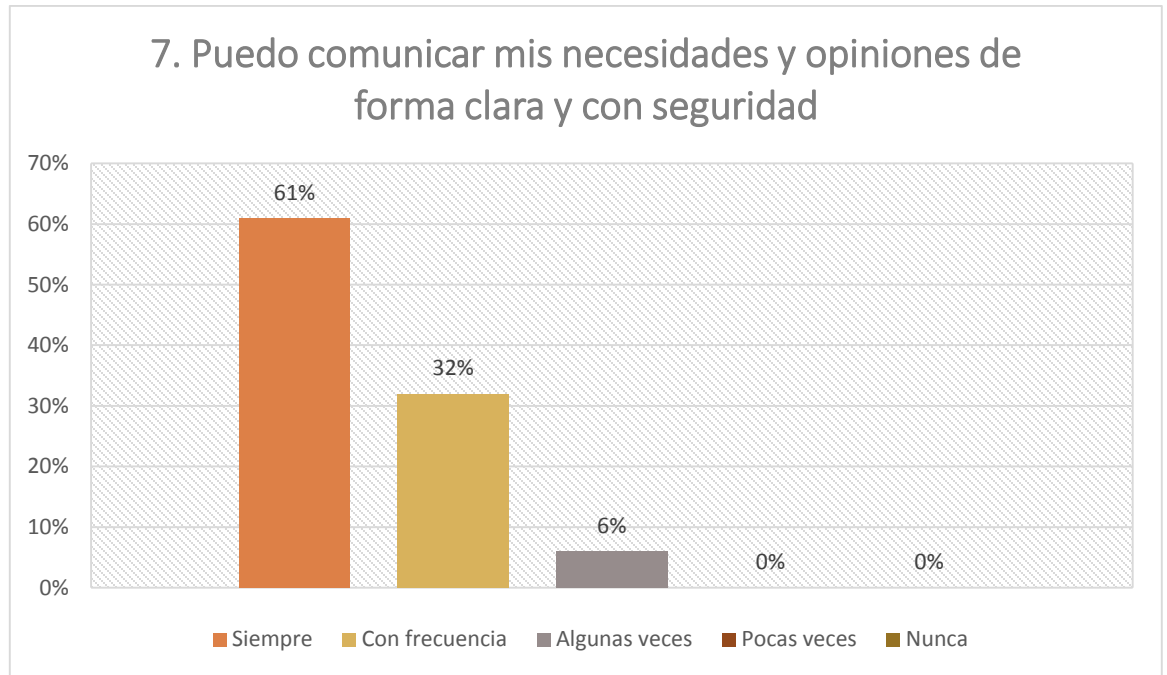
Figura 33. Percepción de cohesión organizacional



Fuente: Elaboración propia (2022)

El 55% de los entrevistados percibe que existe cohesión y compañerismo para realizar su trabajo, y del restante la percepción es que con frecuencia es así. Esto significa que una gran mayoría del personal siente esta cohesión. (Figura 33)

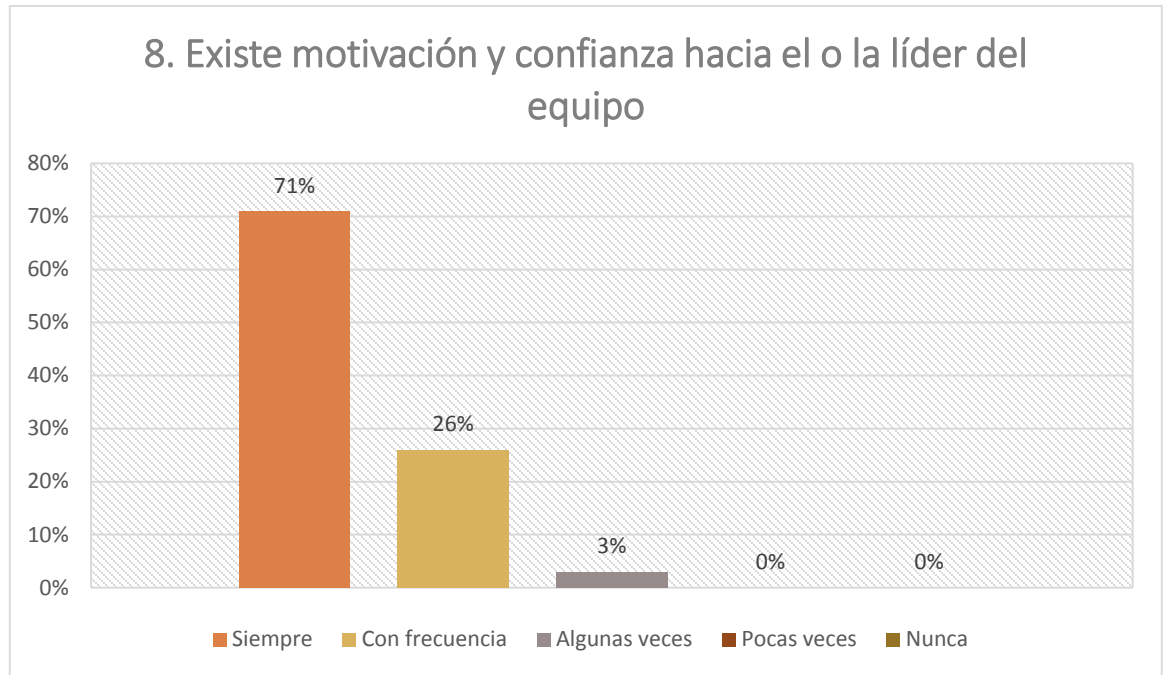
Figura 34. Comunicación asertiva



Fuente: Elaboración propia (2022)

Más de la mitad del personal considera que puede comunicar sus necesidades y opiniones de forma clara y con seguridad. Un tipo de comunicación asertiva, como ya se mencionó, es importante para reforzar tanto la comunicación horizontal como vertical, y también para mantener relaciones óptimas en el trabajo de equipo. (Figura 34)

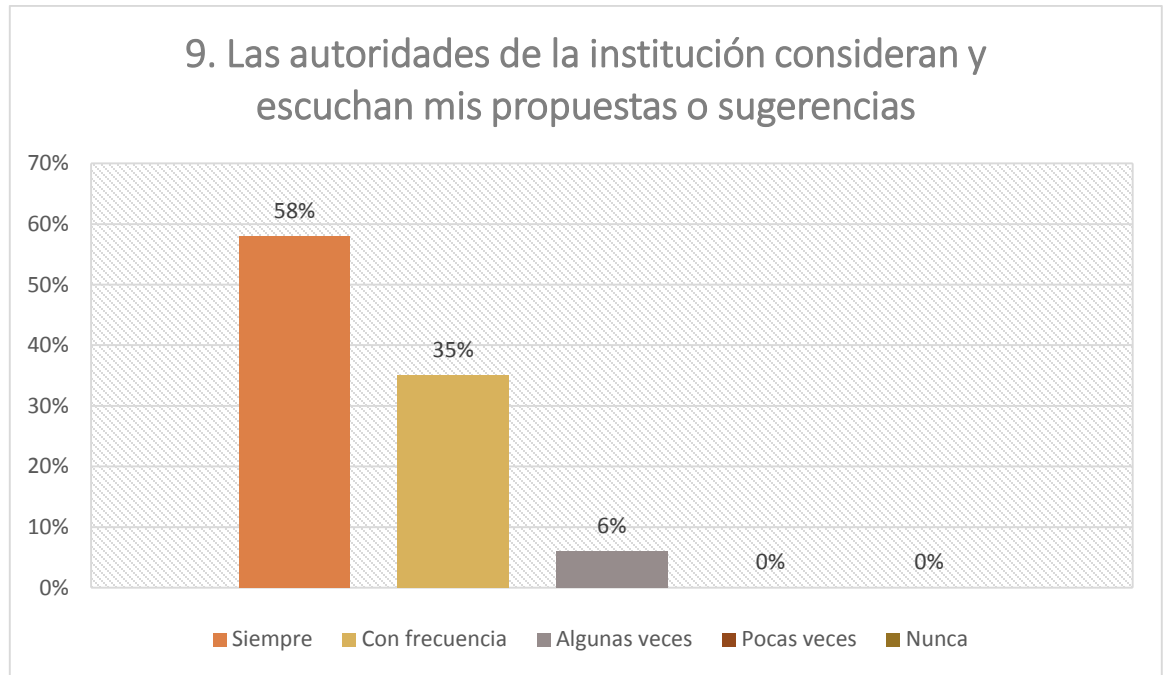
Figura 35. Percepción de confianza



Fuente: Elaboración propia (2022)

Existe confianza hacia los liderazgos en la organización, como responden la gran mayoría (71%) de entrevistados. Los restantes afirman que esta motivación y confianza existe con frecuencia (26%) y algunas veces (3%). (Figura 35)

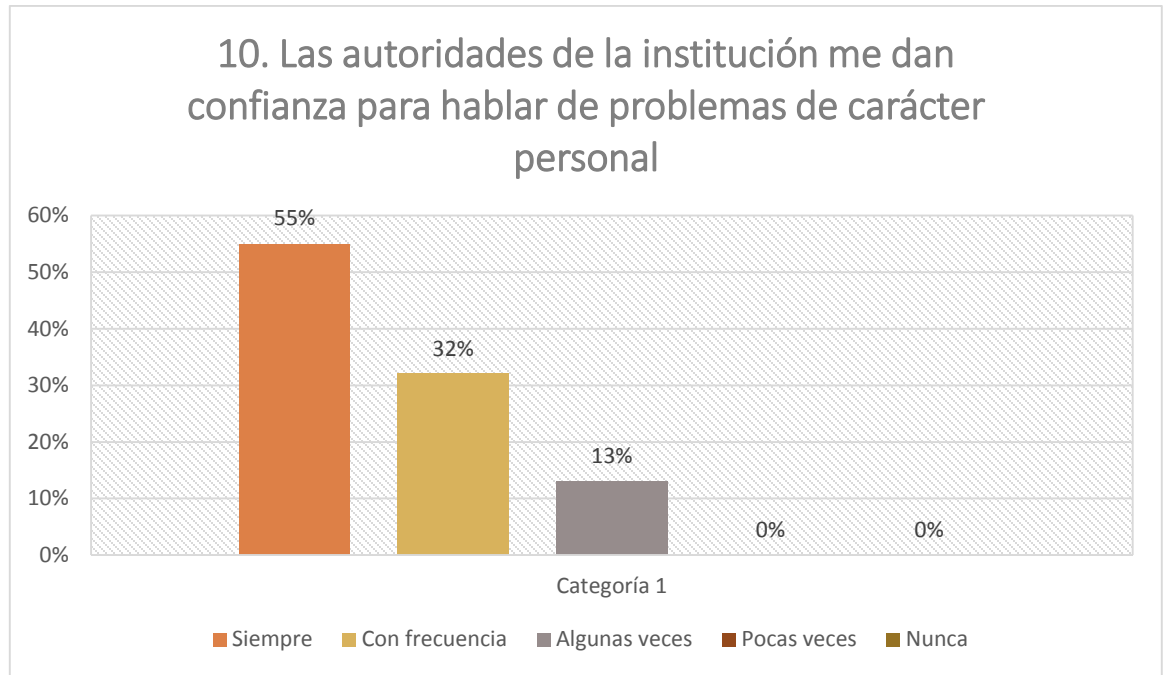
Figura 36. Percepción de escucha autoridad



Fuente: Elaboración propia (2022)

Existe la percepción entre los empleados del plantel que las autoridades de la institución consideran y escuchan sus propuestas o sugerencias, pues un 58% afirmó que tiene esta percepción siempre, y un 35% más que con frecuencia. (Figura 36)

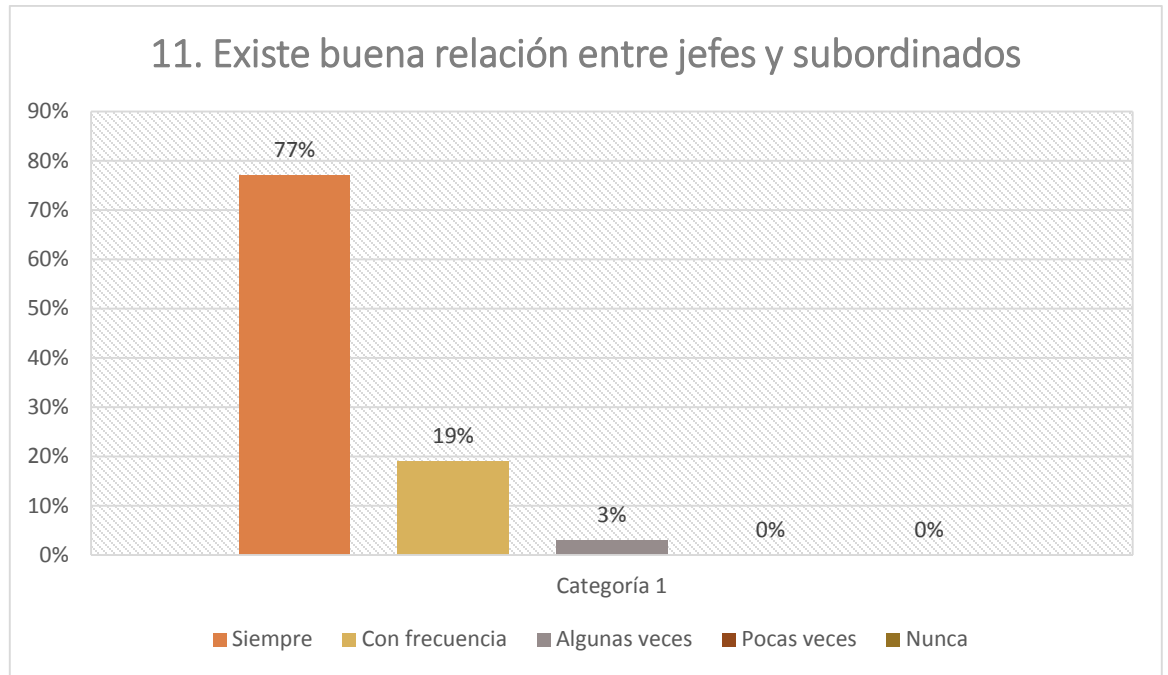
Figura 37. Confianza en las autoridades



Fuente: Elaboración propia (2022)

Poco más de la mitad de entrevistados afirman que las autoridades de la Facultad siempre les dan confianza para hablar de problemas de carácter personal, y un 32% más afirma que con frecuencia tienen esta seguridad. Esto es un indicador de buena percepción de la comunicación ascendente. (Figura 37)

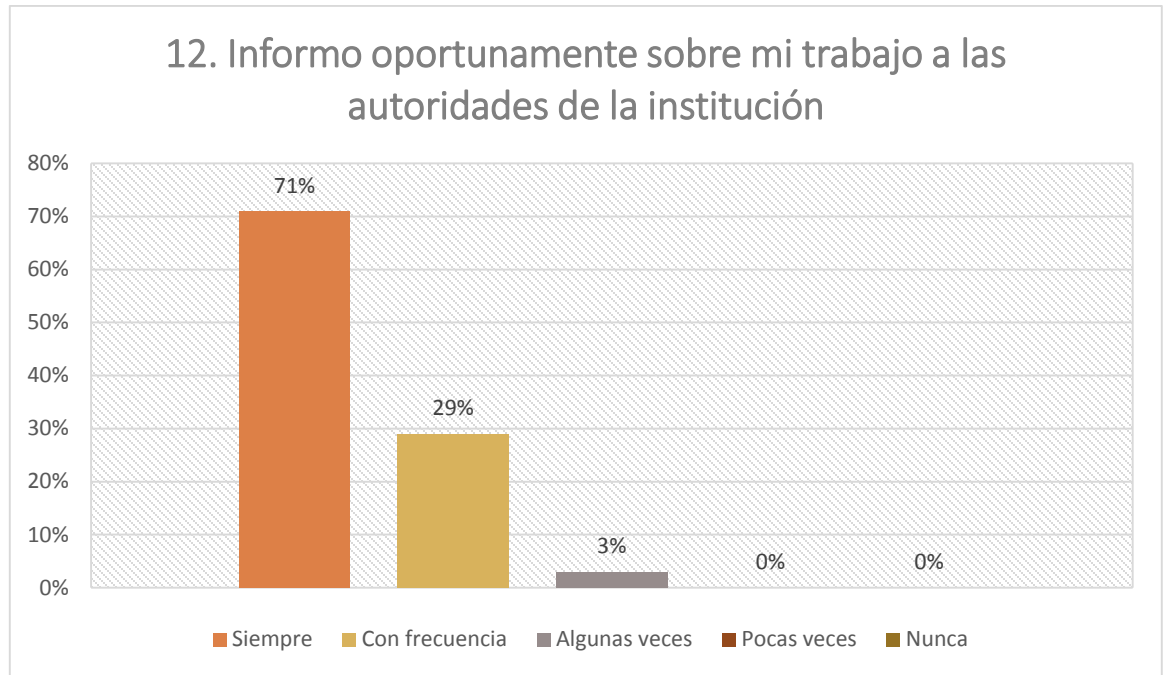
Figura 38. Relación jefes-subordinados



Fuente: Elaboración propia (2022)

Un porcentaje de 77% considera que existe una buena relación entre jefes y subordinados. Sólo una minoría (3%) percibe que esta buena relación solo ocurre algunas veces. (Figura 38)

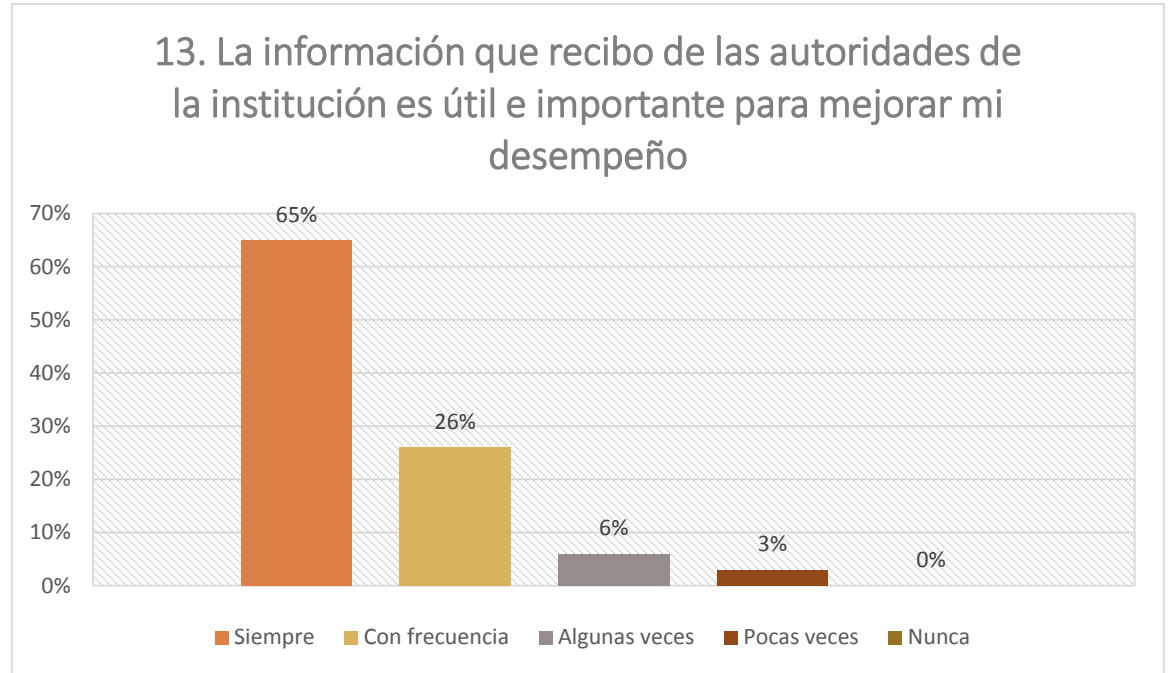
Figura 39. Comunicación ascendente



Fuente: Elaboración propia (2022)

Una gran mayoría (71%) informan oportunamente sobre su trabajo a las autoridades de la institución. También este es un indicador de adecuada comunicación vertical, dado que solo una minoría (3%) declara informar a sus autoridades sobre su trabajo. (Figura 39)

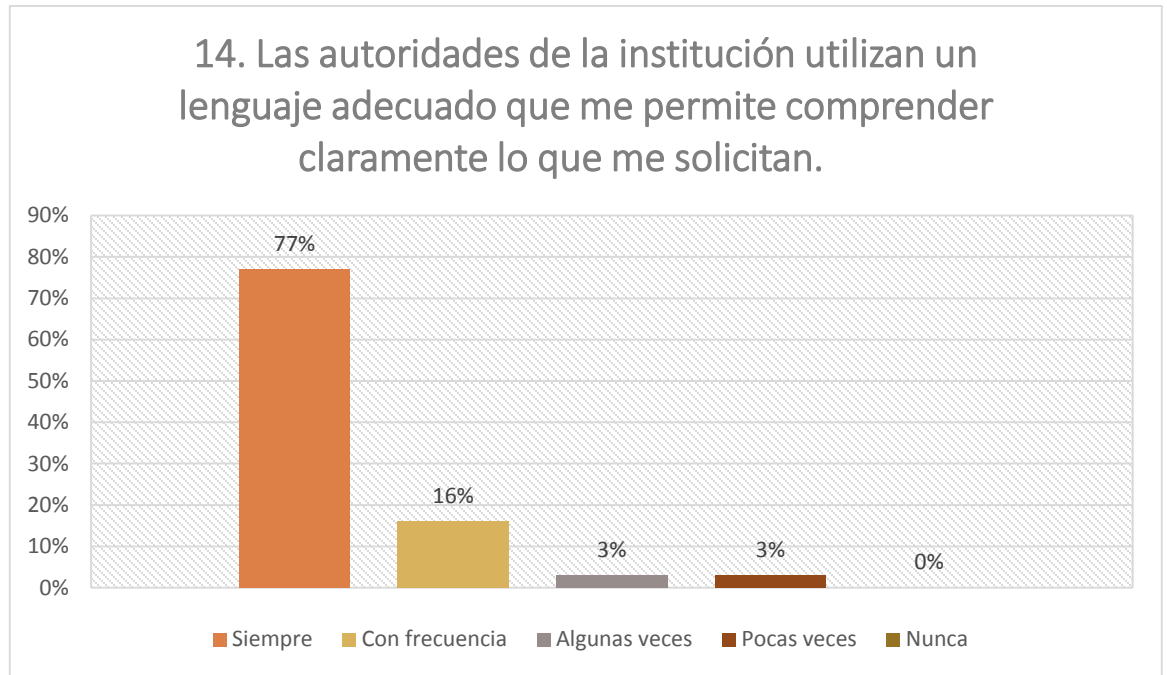
Figura 40. Utilidad de la comunicación descendente



Fuente: Elaboración propia (2022)

Un 65% del personal considera que la información que recibe de las autoridades de la Facultad siempre es útil e importante para mejorar su desempeño. Del restante porcentaje, un 26% afirma que esta información es importante y útil con frecuencia, y un 6% que esta información solo es importante y útil algunas veces. Una minoría de 3% considera que sólo en pocas ocasiones esta información es importante y útil para mejorar su desempeño. (Figura 40)

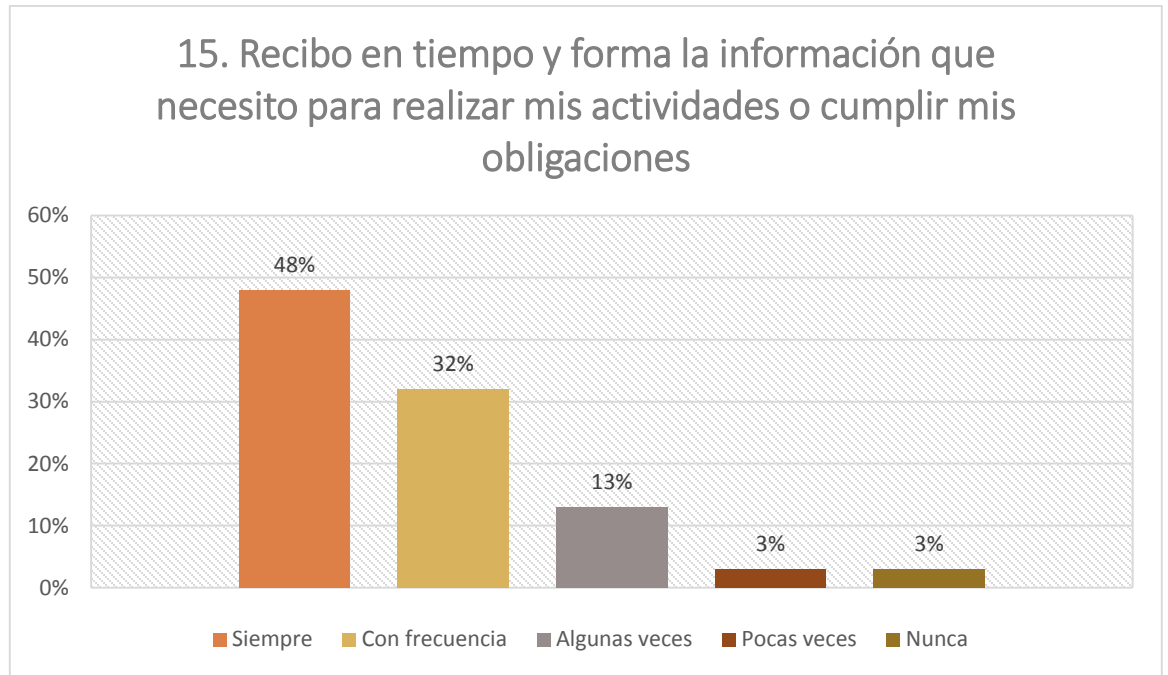
Figura 41. Comprensión



Fuente: Elaboración propia (2022)

El lenguaje que utiliza la institución, a decir de la mayoría del personal administrativo, es adecuado y permite comprender con claridad lo que se solicita. La mayoría afirma que siempre o con frecuencia es así (77% y 16% respectivamente); solo una minoría de 6% considera que este lenguaje es claro algunas o pocas veces. (Figura 41)

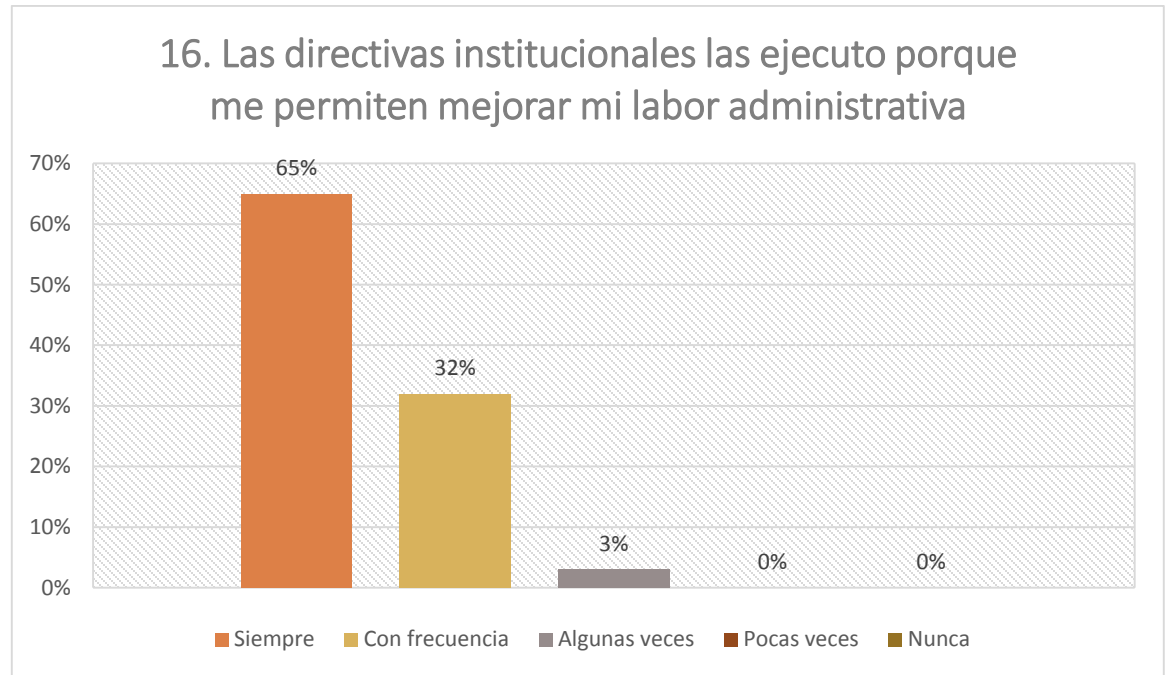
Figura 42. Significancia de la información recibida



Fuente: Elaboración propia (2022)

Un 48% de los entrevistados considera que siempre recibe en tiempo y forma la información que necesita para realizar sus actividades u obligaciones. Del restante porcentaje, un 32% considera que esto ocurre con frecuencia, y un 13% algunas veces. El restante 6% considera que pocas veces o nunca recibe esta información. (Figura 42)

Figura 43. Percepción de importancia de directivas institucionales



Fuente: Elaboración propia (2022)

Un 65% de los empleados administrativos ejecutan las directivas institucionales porque consideran que les permiten mejorar su labor administrativa. Una minoría de 3% considera que esto solo ocurre algunas veces. (Figura 43)

6.4. Análisis de resultados y comprobación de hipótesis

Para analizar estadísticamente los resultados de las entrevistas se empleó el coeficiente de correlación de Pearson. En este coeficiente, se mide la relación estadística existente entre dos variables continuas; el rango de valores que puede tomar el mismo va desde +1 a -1, siendo los valores más cercanos a cualquiera de los dos extremos aquellos con una correlación más fuerte. Si el valor del coeficiente de Pearson es cercano a cero, la correlación es más débil, y si este valor es igual a cero, no existe una relación entre ambas variables (Anderson, Sweeney y Williams, 2008).

En la siguiente tabla se puede observar una correlación uno a uno de las respuestas que se obtuvieron en el cuestionario. (Tabla 2)

Tabla 2

Coeficientes de correlación de Pearson por reactivo

PREGUNTA	Variable Comunicación Organizacional															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0.09	0.19	0.09	0.14	0.16	0.18	0.66	0.41	0.32	0.21	0.12	0.38	0.18	0.22	0.04	0.16
2	0.34	0.54	0.39	0.30	0.26	0.46	0.22	0.33	0.26	0.02	0.43	0.34	0.61	0.32	0.55	0.50
3	0.27	0.29	0.17	0.09	0.16	0.23	0.27	0.18	0.15	0.24	0.01	0.00	0.07	0.04	0.12	0.11
4	0.31	0.19	0.18	0.42	0.44	0.71	0.08	0.33	0.05	0.15	0.01	0.12	0.46	0.51	0.63	0.60
5	0.19	0.03	-0.04	0.44	0.16	0.42	0.44	0.48	0.32	0.33	0.17	0.26	0.40	0.29	0.29	0.36
6	0.05	0.47	0.28	0.10	0.58	0.26	0.53	0.44	0.40	0.40	0.59	0.40	0.33	-0.03	0.32	0.28
7	0.52	0.31	0.37	0.36	-0.01	0.69	0.07	0.25	0.05	-0.07	0.02	0.21	0.75	0.55	0.56	0.75
8	0.19	0.39	0.06	0.46	0.48	0.53	0.25	0.29	0.37	0.57	0.40	0.28	0.62	0.29	0.58	0.42
9	0.47	0.25	0.16	0.35	0.43	0.80	0.20	0.38	0.16	0.18	0.12	-0.01	0.55	0.56	0.76	0.63
10	0.19	0.28	0.23	0.32	0.62	0.26	0.70	0.58	0.75	0.63	0.69	0.38	0.40	0.37	0.35	0.20
11	0.43	0.23	0.42	0.31	0.14	0.53	0.16	0.26	0.10	0.03	0.10	-0.06	0.46	0.50	0.45	0.34
12	0.37	0.23	0.35	0.47	0.45	0.33	0.39	0.44	0.49	0.08	0.22	0.59	0.34	0.34	0.15	0.41
13	0.18	0.35	0.14	0.31	0.29	0.23	0.26	0.09	0.35	0.20	0.27	0.52	0.39	-0.05	0.35	0.15
14	0.60	0.36	0.47	0.43	0.22	0.70	0.39	0.44	0.28	0.27	0.19	0.26	0.70	0.60	0.68	0.66
15	0.30	0.30	0.39	0.33	0.37	0.21	0.53	0.61	0.49	0.35	0.43	0.43	0.21	0.26	0.04	0.07
16	0.17	0.41	0.24	0.33	0.31	0.24	0.30	0.22	0.39	0.18	0.16	0.58	0.31	-0.02	0.22	0.21

Fuente: Elaboración propia (2022).

El código de color indica a los valores más cercanos al 1 con un tono azul, mientras que aquellos más cercanos a -1 se denotan con un color amarillo. Aquellas celdas blancas o con un tono más suave de amarillo o azul son las que tienen valores cercanos a cero, y por lo tanto con menor correlación.

1. Puede observarse que la correlación más fuerte es positiva y corresponde a la pregunta 6 de C.O. (Existe cohesión y compañerismo para realizar el trabajo) y la 9 de E.d.T. (Me agradan mis compañeros de trabajo). Esto indica que, en este ambiente en particular, las personas que sienten agrado hacia sus compañeros de trabajo son más propensas a percibir que existe cohesión y compañerismo en su lugar de trabajo. De acuerdo con lo que Cardona y Wilkinson (2006) mencionan, la existencia de un sentido de pertenencia y de cohesión con los compañeros de trabajo, hablan de un equipo que tiene clara una meta común y trabaja para alcanzarla. Esto a su vez, puede observarse en la correlación ligeramente más débil (0.69) que existe entre la pregunta 6 ya mencionada y la pregunta 7 de E.d.T. (Me identifico con los valores y principios

de la institución) que habla de la comprensión del objetivo común y su asimilación en el marco de valores personal.

2. La satisfacción con los compañeros de trabajo (pregunta 9 de E.d.T.), también influye en la adecuada recepción y comprensión de información necesaria para realizar las tareas individuales. Esto se evidencia en la correlación con un coeficiente de Pearson (0.75) entre la pregunta 15 de C.O. (Recibo en tiempo y forma la información que necesito para realizar mis actividades o cumplir mis obligaciones) y la 9 de E.d.T.
3. La correlación entre la pregunta 7 de E.d.T. (Me identifico con los valores y principios de la institución) también es fuerte, con un coeficiente de 0.75 respecto a las preguntas 13 de C.O. (La información que recibo de las autoridades de la institución es útil e importante para mejorar mi desempeño) y 16 de C.O. (Las directivas institucionales las ejecuto porque me permiten mejorar mi labor administrativa) de comunicación organizacional. Esto corresponde con lo establecido por Katzenbach (2000) respecto a que la relación del sistema de valores personal y los de la institución, son un incentivo para escuchar y atender las directivas institucionales, y así fomentar una mayor autorregulación.
4. El hecho de que las autoridades se muestren abiertas a escuchar y considerar propuestas y sugerencias del personal, también se relaciona con la percepción de estos de que su trabajo es reconocido por sus compañeros y las mismas autoridades (Coeficiente de correlación de 0.75 entre las preguntas 9 de C.O. y 10 de E.d.T.). También se puede observar una relación similar entre la pregunta 11 de C.O. (Existe una buena relación entre jefes y subordinados) y la 10 ya mencionada en este párrafo. Esto influye directamente en el clima de trabajo, que a la larga permite formar un marco de referencia común y abona a la toma de decisiones y autorregulación de los equipos sin necesidad de intervención de las autoridades.
5. La flexibilidad del liderazgo, medida con la pregunta 4 de E.d.T. (Cualquiera de nosotros podría en alguna circunstancia o en un futuro, ocupar una posición de liderazgo en mi institución) también influencia directamente en la formación de un mejor clima laboral, pues existe una correlación significativa (0.71) entre esta y la

percepción de que existe cohesión y compañerismo para realizar el trabajo (pregunta 6 de C.O.).

6. La capacidad de comunicación asertiva (pregunta 7 de C.O. muestra un coeficiente de correlación de 0.70 respecto a la percepción de un clima laboral en el que el trabajo individual es reconocido por compañeros y autoridades (pregunta 10 de E.d.T.). Aún más, la percepción de un espacio laboral de cohesión y compañerismo (pregunta 6) también se relaciona de forma significativa con la capacidad de crítica (pregunta 14. Escuchar opiniones y críticas de compañeros me genera sentimientos positivos) pues ambas presentan un coeficiente de correlación de 0.70. Esto quiere decir que las mejoras en el clima laboral podrían apoyar a fomentar tanto la capacidad de comunicación asertiva, como la de receptividad.
7. Es importante trabajar en la capacidad de receptividad, no solo porque permite al personal escuchar críticas constructivas y aplicarlas a su labor, sino también porque según las entrevistas existe una relación significativa (0.70) entre esta y la adecuada comprensión de la importancia que tienen las indicaciones de las autoridades para mejorar el desempeño propio (pregunta 13 de C.O.).
8. Por otra parte, la comunicación asertiva (pregunta 7 de C.O.) prueba tener una relación ligeramente significativa (0.66) con la apreciación y disposición para trabajar en equipo (pregunta 1 E.d.T.). Esta es la única correlación con significancia que se encontró respecto a la pregunta 1 en este estudio, por lo que conviene estudiar a mayor detalle cómo es que opera esta relación.
9. El resto de las correlaciones significativas, o medianamente significativas, se relacionan con las preguntas que hablan del clima laboral y la adecuada comunicación en los diferentes canales. Esto es congruente con los hallazgos de otros trabajos, que afirman que un uso adecuado de la comunicación organizacional puede mejorar el clima organizacional, la satisfacción laboral, y la predisposición al trabajo en equipo.
10. La correlación menos significativa, exactamente de 0.00, fue entre la pregunta 12 de C.O. (Informo oportunamente sobre mi trabajo a las autoridades de la institución) y la 3 de E.d.T. (El líder del equipo de trabajo tiene mayor experiencia y preparación que los demás), lo que quiere decir que el que el personal informe o no sobre sus

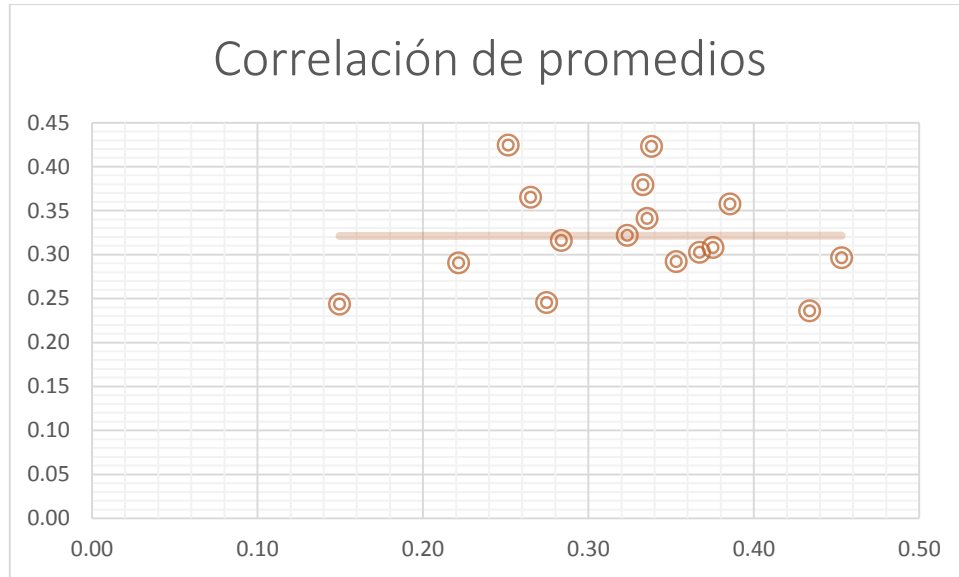
labores de forma oportuna a sus autoridades, no tiene relación con la percepción que se tiene del liderazgo de dichas autoridades. Esto quiere decir que la comunicación ascendente probablemente obedece a una normativa y jerarquía institucional, o a otros incentivos.

11. Otra correlación no significativa de importancia es entre la pregunta 14 de C.O. (Las autoridades de la institución utilizan un lenguaje adecuado que me permite comprender claramente lo que me solicitan) y la 13 de E.d.T. (Puedo cumplir fácilmente con plazos de entrega). Al tener un coeficiente cercano a cero (-0.05), implica que la capacidad para cumplir con las obligaciones laborales en tiempo y forma no está relacionada con la claridad de la comunicación organizacional formal descendente. Esto puede indicar tanto una capacidad alta de autorregulación en el personal previo a su contratación, como una orientación para las labores y fechas de entrega que se hace primariamente por canales informales y horizontales (es decir, con otros compañeros de trabajo). El hecho de que no existan manuales de puesto, ni cursos de introducción para nuevas contrataciones a nivel de las actividades que realizarán en la Facultad, parece indicar que es la segunda opción, pero se requerirían estudios a profundidad.
12. Finalmente, la pregunta 11 de C.O. (Existe buena relación entre jefes y subordinados) mostró una correlación débil, de entre 0.01 y 0.02 para las preguntas 3, 4 y 7 de E.d.T. Esto puede interpretarse como que la existencia de una buena relación entre jefes y subordinados no está relacionada con la percepción de un liderazgo flexible, más capacitado o experimentado, ni con la identificación personal de valores y principios de la institución. En cambio, según lo observado en hallazgos anteriores, está más relacionada a un clima de cohesión y compañerismo existente en la institución e independiente del liderazgo.

En la figura siguiente se puede observar que la correlación entre comunicación organizacional y trabajo en equipo es poco significativa, con un valor de 0.01, lo que habla de variables independientes. Por lo tanto la hipótesis planteada no se comprueba, sin embargo, esto no quiere decir que se le deba restar importancia a ambas, sino más bien que

de cambiar la comunicación organizacional no necesariamente se dará un cambio en el trabajo en equipo.

Figura 44. Correlación de promedios



Fuente: Elaboración propia (2022)

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

En el presente trabajo se exploró la relación que tiene el proceso de comunicación y el trabajo en equipo en la Facultad de Artes. La conclusión la comunicación tiene un impacto en el clima laboral y el marco de referencia común, así como en la internalización de los valores institucionales, lo que colabora a la consolidación de equipos de trabajo, sin embargo, esta correlación es débil, por lo que conviene tener en cuenta cuál es el verdadero alcance de la comunicación organizacional y establecer las mediciones y metas a partir de ello.

Por sus características, el equipo de trabajo en la Facultad es funcional, que quiere decir que son personas que trabajan juntas diariamente en tareas continuas e interdependientes (Hellriegel et al., 1999). Los entrevistados declararon en un gran porcentaje tener claridad en los objetivos de la institución (74%) y percibir que su labor es importante para alcanzarlo (65%); esto, aunado con el alto porcentaje de personas que declararon sentir cohesión y compañerismo (55%), indica según Cardona y Wilkinson (2006) que el equipo de trabajo podría estar consolidado o en fase 4. Sin embargo, debido al alto nivel de crecimiento actual y proyectado, la inclusión de nuevos miembros y cambios de puesto implicará una regresión, según los mismos autores, a una fase anterior hasta que pueda consolidarse de nuevo.

En este sentido, es importante tener en cuenta los diferentes elementos que facilitan a los equipos el trance de una fase a otra, es decir: sistemas de creencias compartidos, actitudes y aptitudes del personal, y un buen liderazgo. Estos elementos deben fomentarse constantemente y hasta que el equipo se muestre consolidado de nueva cuenta, de manera que la integración de nuevos elementos resulte sin contratiempos.

Según lo declarado por los propios entrevistados, no impera un tipo de comunicación, pues la formal y la informal tuvieron porcentajes similares. Sin embargo, ciertos obstáculos a la comunicación que enlista Vidales (2006) podrían estar presentes en particular en lo que respecta a la comunicación descendente. El mayor nivel de especialización (obstáculo cognoscitivo) de algunos de los coordinadores respecto a las y los asistentes administrativos se puede prestar a confusión en la transmisión del mensaje y en algunos casos, a una subvaloración de las capacidades mutuas. Los obstáculos demográfico y semántico no se presentan, pues las edades y nivel económico de los entrevistados son similares,

independientemente del género o puesto, aunque conviene tenerlo en cuenta especialmente si se considera que los elementos que se han integrado recientemente pertenecen a un grupo demográfico más joven que aquellos en puestos de coordinación. Finalmente, el obstáculo jerárquico no demostró ser significativo tampoco, pues la relación entre la percepción de experiencia de los liderazgos no es significativa respecto a si la información recibida se considera idónea, útil, o legítima.

Lo anterior pudo corroborarse con el cuestionario aplicado a 31 miembros de la planta administrativa de la Facultad, y su posterior análisis estadístico a través de la correlación de Pearson.

De este resultó que las variables con mayor correlación entre sí fueron la comunicación horizontal, denotada por un sentimiento de cohesión y compañerismo, y el clima de trabajo. Esto lleva a concluir que, a un mejor clima de trabajo, el sentimiento de cohesión y compañerismo que fomenta la comunicación horizontal en el lugar de trabajo es mayor.

Existe una baja correlación entre la comunicación descendente y la capacidad de cumplir obligaciones en tiempo y forma, lo que podría señalar que los canales de comunicación horizontal e informal son más fortalecidos. Debido a que no existen manuales de puesto en la institución, y los nuevos integrantes no reciben una capacitación específica al puesto que ocupan, cabe suponer que las indicaciones, plazos y formas de trabajo se dan por canales informales y horizontales. A la fecha esto no ha provocado problemas graves que impliquen detener las actividades, pero considerando la expansión del personal, es recomendable estandarizar estos procesos para reducir el error humano. Por otro lado, una comunicación horizontal fuerte, según otros estudios, es una buena forma de incrementar la confianza, lo que a su vez puede favorecer la disposición para trabajar en equipo.

El personal que se siente más identificado con los valores y principios de la institución, también tiende a ser el que ejecuta las directivas institucionales desde una postura de convencimiento de que estas indicaciones le ayudan a mejorar su labor administrativa, lo que corresponde con la teoría cuando dice que si el sistema de valores personal coincide o se internaliza con el sistema de valores institucional, es un incentivo para escuchar y atender las directivas institucionales.

Según las correlaciones observadas, las mejoras en el clima laboral podrían apoyar a fomentar tanto la capacidad de comunicación asertiva como la de receptividad en los empleados. Es importante que se trabaje la receptividad porque esta permite al personal escuchar críticas constructivas y aplicarlas a su labor, y también porque existe una correlación significativa entre esta y la percepción de que las indicaciones de autoridades son para mejorar el desempeño propio y no arbitrarias. Asimismo, la comunicación asertiva, en todas sus direccionalidades, es una base importante para fomentar el trabajo en equipo, y prueba tener una relación ligeramente significativa con la apreciación y disposición del personal para trabajar en equipo.

Los problemas que se identificaron en un primer momento, como la falta de coordinación y distribución de tareas en el trabajo diario, y la ineficacia de la comunicación interna, parecen obedecer no a una interacción con el trabajo en equipo, sino a diferentes obstáculos de la comunicación, y una debilidad de la comunicación formal frente a la informal, ya sea por su no existencia o su no difusión.

Con la finalidad de reforzar las estructuras ya existentes y el clima laboral que se percibe como de cohesión y compañerismo, pero al mismo tiempo de estandarizar la práctica para minimizar los errores y el uso ineficiente de los recursos, es recomendable la creación de manuales de puesto, y la capacitación y sensibilización constante hacia el personal para mejorar sus capacidades y actitudes para el trabajo en equipo. Tomando en cuenta la distribución geográfica de la Facultad, también conviene fortalecer las relaciones internas con los dos diferentes campus.

A raíz de los resultados de este estudio, queda pendiente una investigación sobre otras variables que puedan impactar de forma directa tanto el trabajo en equipo como la comunicación organizacional para de esta forma abordar las diferentes problemáticas que se puedan presentar en la institución en estos rubros. Como punto de partida, se encuentra la relación existente entre la comunicación organizacional y elementos que fortalecen el trabajo en equipo, como es el clima laboral, la difusión de objetivos institucionales, y la internalización de los mismos como parte del sistema de valores personal de cada miembro de la planta administrativa.

REFERENCIAS

- Alder, R. (2005) *Comunicación Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Ander-Egg, E., Aguilar, M. (2001) *El trabajo en equipo*. México: Editorial Progreso
- Anderson, D., Sweeney, D., y Williams, T. (2008). *Estadística Para la Administración y Economía*. México: Cengage Learning.
- Arias, F. (1989) *Administración de Recursos Humanos* (4ª ed.) México: Trillas.
- Armstrong, M. (1991) *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Legis Editores.
- Bonals, J. (2013) *La práctica del trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona, España: Editorial GRAÓ.
- Cardona, P., Wilkinson, H. (Diciembre, 2006). Trabajo en equipo. *IESE Occasional Papers*, 10(07). pp. 2-8
- Chiavenato, I. (1998) *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001) *Introducción General a la Teoría Administrativa*. (7a ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional* (2ª ed.) México: Thompson.
- Damian, G. (2020). La comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores del Ministerio Público de Lima 2019. (Tesis en Maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Díaz de Santos, (1998) *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Madrid-España: Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, M. E. (2012) Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones de educación superior. Un Caso de Estudio. (Tesis en Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Díaz, S. (2014) Comunicación organizacional y trabajo en Equipo en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis en Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Dieterich, H. (1996) Nueva guía para la investigación científica. México: Ariel
- Domínguez, R., García D., (2005) Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*. (7).

Obtenido el 05 de agosto de 2021 de <https://raco.cat/index.php/Athenea/article/view/34185/34024>

García, L. y Jiménez, D. (25 de febrero, 2021) Los momentos que definieron la historia de la UAQ. *Tribuna*. Disponible en <https://tribunadequeretaro.com/informacion/los-momentos-que-definieron-la-historia-de-la-uaq/>

Goldhaber, G. (1986) *Comunicación Organizacional* (2a ed). México: Editorial Diana.

Gómez, L. K. (2011) Manejo de la Comunicación Organizacional en una institución de formación básica. (Tesis en Maestría). Universidad EAN, Colombia.

Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México: International Thompson.

Hernández, E. R. (2012) El trabajo colaborativo como una competencia en una Institución de Educación media superior. (Tesis en Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Katz, D., Kahn, R. (1966), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.

Katzenbach, J. (2000) *El trabajo en equipo*. España: Granica.

Koenes, A. (1998) *Diseño del servicio paso a paso*. Madrid: Díaz de Santos.

Palma, G. (2014) La comunicación organizacional y trabajo en equipo en docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Barranca. (Tesis en Maestría). Universidad César Vallejo, Perú.

Palma, G. M. (2014) La comunicación organizacional y trabajo en equipo en docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Barranca 2014. (Tesis en Maestría). Universidad César Vallejo, Perú.

Ramos, R. (2017) El comportamiento organizacional y su impacto en el desempeño de los equipos de trabajo. (Tesis en Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Reyes, A. (1995) *Administración de Empresas*. México: Editorial Limusa.

Ríos, A. (2020) El impacto de la comunicación organizacional como generadora de satisfacción en los empleados de una radiodifusora. (Tesis en Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Ríos, A. G. (2020) El impacto de la comunicación organizacional como generadora de satisfacción en los empleados de una radiodifusora. (Tesis en Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Rubio, Z. F. (2014). *Trabajo en equipo para mejorar la productividad de una empresa paraestatal*. (Tesis en Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Ruelas, Y. L. (2006) La comunicación formal y su impacto en la motivación hacia el logro de objetivos en el Centro de Investigación del año 2004 a la fecha. (Tesis en Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Universidad Autónoma de Querétaro (2019) *Historia de la Universidad Autónoma de Querétaro*. Recuperado el 14 de octubre de 2021 de <https://www.uaq.mx/index.php/conocenos/sobre-la/historia>

Urbina, E. (2017) Comunicación interna y trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del hospital Huacho Huaura Oyón y servicios básicos de salud Huacho, 2017. (Tesis en Licenciatura). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú.

Vidales, C. (Julio 2006). La semiótica como matriz de estudio de la comunicación. *UNIrevista 1(3)* pp. 12-15

APÉNDICE A: ABREVIATURAS Y SIGLAS

C.O.: Comunicación organizacional

E.d.T.: Equipo de Trabajo

FBA: Facultad de Artes

Facultad: Facultad de Artes

UAQ: Universidad Autónoma de Querétaro

APÉNDICE B: CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Objetivo: El objetivo de este instrumento es identificar ciertas características del trabajo en equipo y la comunicación organizacional en la Facultad de Artes.

Datos generales

Edad: _____ Estado civil: _____ Sexo: _____

Escolaridad: _____

Antigüedad laboral: _____ Antigüedad en el puesto: _____

Nivel socioeconómico () bajo () medio () alto Dependientes económicos:

Puesto: 1) Asistente administrativo 2) Coordinación

Instrucciones: De los siguientes enunciados, marque la casilla con la que esté de acuerdo.

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lea con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una “X” la opción, que **en general** mejor refleje su situación.

	Quando se trabaja en equipo, los resultados son mejores					
	Existe una persona o personas que conducen los esfuerzos de trabajo.					
	El líder del equipo de trabajo tiene mayor experiencia y preparación que los demás					

	Cualquiera de nosotros podría en alguna circunstancia o en un futuro, ocupar una posición de liderazgo en mi institución					
	Soy una parte importante para alcanzar los objetivos de la institución					
	La remuneración económica no lo es todo, y existen otros factores que me compensan					
	Me identifico con los valores y principios de la institución					
	Mis condiciones físicas de trabajo son agradables					
	Me agradan mis compañeros de trabajo					
0	Mi trabajo es reconocido por mis compañeros y autoridades					
1	Todos cumplen de forma adecuada sus roles y actividades					
2	Sé cómo resolver un problema aún cuando no se haya presentado antes					
3	Puedo cumplir fácilmente con plazos de entrega					
4	Escuchar opiniones y críticas de compañeros me genera sentimientos positivos					
5	A veces pienso en ideas que pueden mejorar mi lugar de trabajo, o la forma en que se hace alguna actividad					

6	Cuando un compañero me pregunta algo, trato de responderle lo mejor que puedo, aunque yo tenga otras ocupaciones					
---	--	--	--	--	--	--

	Estoy enterado de las actividades y acciones que se realizan en la institución					
	Me entero de lo que ocurre en la institución o las actividades que debo realizar cuando hablo con compañeros					
	Me entero de lo que ocurre en la institución o las actividades que debo realizar a través de la página web, grupos de mensajería, boletines y correos electrónicos					
	Tengo claros los objetivos de la institución					
	Mis ideas y opiniones son tomadas en cuenta por mis compañeros					
	Existe cohesión y compañerismo para realizar el trabajo					
	Puedo comunicar mis necesidades y opiniones de forma clara y con seguridad					
	Existe motivación y confianza hacia el o la líder del equipo					
	Las autoridades de la institución consideran y escuchan mis propuestas o sugerencias					

0	Las autoridades de la institución me dan confianza para hablar de problemas de carácter personal					
1	Existe buena relación entre jefes y subordinados					
2	Informo oportunamente sobre mi trabajo a las autoridades de la institución					
3	La información que recibo de las autoridades de la institución es útil e importante para mejorar mi desempeño					
4	Las autoridades de la institución utilizan un lenguaje adecuado que me permite comprender claramente lo que me solicitan.					
5	Recibo en tiempo y forma la información que necesito para realizar mis actividades o cumplir mis obligaciones					
6	Las directivas institucionales las ejecuto porque me permiten mejorar mi labor administrativa					