



Factores que intervienen en el desempeño laboral en equipos de trabajo: una revisión de literatura. (Factors involved in job performance in work teams: a literature review.)

José Leonel López Robles¹; Joel Mendoza Gómez²

1 Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
jose.lopezrobles0812@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3790-1227>

2 Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México)
joelmendoza@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7525-6367>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-371>

Resumen

El desempeño laboral es un tópico de suma relevancia para las organizaciones en la actualidad debido a que es un factor que influye directamente en el crecimiento económico de las mismas, por lo tanto, se deben tener en cuenta todos los factores que influyan en el desempeño de sus trabajadores para tener un crecimiento sostenible en las organizaciones.

El presente estudio tiene como objetivo realizar la revisión de literatura con el propósito de analizar la información existente acerca de las variables: confianza, innovación, coordinación y comunicación con el desempeño laboral en los equipos de trabajo en las empresas, de esta manera reconocer los factores relevantes y la conceptualización del tema para realizar futuras investigaciones.

Palabras clave: Desempeño laboral, Equipos de trabajo, Desarrollo software.

Códigos JEL: D24, M12

Abstract

The Work performance is a highly relevant topic for organizations today because it is a factor that directly influences their economic growth; therefore, all the factors that influence the performance of their workers must be taken into account in order to have a sustainable growth in the organizations.

The objective of this study is to review the literature with the purpose of analyzing the existing information about the variables: trust, innovation, coordination and communication with the work performance in work teams in companies, thus recognizing the relevant factors and the conceptualization of the topic for future research.

Key words: Job performance, work teams, development software.

JEL Codes: M12, D24, J24.

1. Introducción

En la actualidad, el desarrollo de las empresas depende del nivel de productividad y competitividad que tengan en el mercado, tanto a nivel local, nacional y mundial; el impacto de la productividad en un país se refleja debido a que afecta a las tasas de inflación, empleos, nivel de vida y el poder político-económico, por ejemplo, si la productividad de un país mejora, se incrementa el Producto Interno Bruto (PIB), por lo tanto, muchos indicadores económicos son consecuencia de los niveles de productividad en las empresas (Mendoza, et al., 2019).

Diferentes factores pueden incidir en el desempeño laboral de los equipos tal es el caso de la confianza, que es un concepto que se estudia desde distintas disciplinas en el mundo, sin embargo, se tomará en cuenta sólo en un sentido organizacional para este estudio; se concibe por confianza organizacional a la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de otra persona (Sanz, Ruiz y Pérez, 2009; Lin, Craig y Ying, 2008). En este mismo sentido, las investigaciones se han destinado a evaluar la confianza debido a que señalan tiene un rol mediador entre el bienestar de los trabajadores y el desempeño positivo en la organización (Costa, 2003; Kiffin y Cordery, 2003; Olvera, Llorens, Acosta y Salanova, 2017).

En un estudio, se propuso medir la relación existente entre la confianza y el desempeño organizacional, los resultados indican en el modelo de efectos directos ($b = 5.0342$, $t = 5.4158$), lo que indica que hay una relación estadísticamente significativa (Jacob, Chiva y Mallen, 2013). En concreto, las empresas se favorecen al reconocer los niveles de confianza de los equipos de trabajo debido a que los individuos pueden alcanzar una coordinación efectiva en sus proyectos siendo participativos en actividades que no pueden controlar y monitorear, sin embargo, son participes de las mismas (Jarvenpaa, Shaw y Staples, 2004; Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Tan y Lim, 2009).

Otro factor que puede afectar el desempeño de los equipos es la variable innovación, que consiste en encontrar distintas formas novedosas de resolver problemas organizacionales, reformar procesos y lograr nuevos productos/servicios en las empresas; en un estudio se encontró una relación positiva significativa ($r = 0.694$ y $p < 0.01$) entre la innovación y el desempeño laboral (Mohamed y Sheikh, 2013). En otro estudio, se comprobó que la capacidad de innovación del individuo tiene un efecto significativo y positivo con el desempeño organizacional ($b = 0.704$, $p = 0.000$) lo que conlleva a tomar en consideración esta variable que incluye en las empresas (Kafetzopoulos y Psomas, 2015).

De modo similar, la coordinación es otra variable que puede afectar de forma positiva o negativa al desempeño de los equipos de trabajo, en un estudio se habla acerca de un modelo de coordinación que sea soporte para el rendimiento de los equipos, donde se sugiere que la coordinación implícita beneficia el rendimiento de los equipos de trabajo (Rico, Sánchez, Gil y Gibson, 2008). En otro estudio análogo, se encontraron resultados similares entre la coordinación y el desempeño laboral, el intercambio de conocimiento se asocia significativamente con la efectividad de la coordinación (path coefficient = 0.48, t-value = 4.1401, and $p < 0.01$), lo que una buena coordinación del proyecto conlleva a un mejor rendimiento individual de los integrantes del equipo de trabajo (Yuan, Zhang, Chen, Vogel y Chu, 2009). Sin embargo, en otro estudio se encontraron los siguientes resultados (H1: $b = 0.021$, $p > 0.05$) lo que representa que no fue significativamente relacionado con el rendimiento, se presume que depende el contexto de los equipos serán los hallazgos (Tan, Ramayah, Teoh y Cheah, 2019).

De forma semejante, la comunicación puede estimular de manera positiva o negativa el desempeño de los equipos de trabajo, en un estudio realizado a equipos de trabajo virtuales se estudió la utilización de comunicación computarizada y su relación con el rendimiento de los equipos, donde todas las hipótesis contenidas fueron aceptadas y teniendo un aumento general en los equipos de trabajo que se comunican con tecnología computarizada (Ehsan, Mirza y Ahmad, 2008).

En otro estudio, se encontró una relación significativa y positiva entre la comunicación y el rendimiento ($\rho = 0.31$, 95% CI [0.23, 0.30]), además se identificó la relación entre la familiaridad de la relación y el desempeño ($\beta = 0.30$, SE = 0.01, $t = 3.06$, $p = 0$), se realizó una comparativa entre los equipos cara a cara ($\rho = 0.32$, 95% CI [0.21, 0.34]) y los equipos virtuales ($\rho = 0.10$, 95% CI [0.02, 0.19]) donde se observa una diferencia significativa entre los mismos, teniendo mejores resultados

los equipos que pueden interactuar de manera personal (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke y Salas, 2018).

La relevancia de estudiar los factores de confianza, innovación, coordinación y comunicación en los equipos de trabajo radica en encontrar algún modelo de interacción para mejorar procesos internos organizacionales y lograr incrementar el desempeño laboral de equipos de trabajo. Particularmente, se pueden establecer estándares de medidas de desempeño de cada miembro de la organización, alinear metas individuales para mejorar los objetivos organizacionales para con esto optimizar los niveles de desempeño de la empresa. Asimismo, se puede lograr reconocer a los trabajadores sobresalientes en sus áreas de trabajo y a su vez identificar áreas de oportunidad de desarrollo y crecimiento.

2. Marco teórico

2.1. Desempeño laboral

2.1.1. Desempeño

Con relación de las primeras definiciones de *desempeño* se puede destacar a Yoder (1973) quien expresa que es un procedimiento formal utilizado en las compañías para evaluar las personalidades y las contribuciones que aporta cada miembro del grupo y así medir su potencial, por otra parte, Larrañaga (1974) plantea que es una medida sistemática-periódica de las características personales de cada empleado y respecto a sus posibilidades futuras de empleos superiores. En ese sentido concuerda con Sikula (1982) que señala que es una valoración periódica de un trabajador con los requisitos estipulados en su puesto y cumplimiento de estos.

Años más tarde, la opinión de Gibson (1996) manifiesta que es una evaluación sistemática y formal del resultado de un empleado y su potencial para su futuro desarrollo, lo que concuerda de la misma manera con lo que plantea Muchinsky (2002), que el desempeño son las actividades que se realizan los miembros del grupo para alcanzar los objetivos empresariales donde se pueden medir de manera individual y como integrantes de la compañía.

Asimismo, Watkins (2007) argumenta que el desempeño es específicamente los resultados claros, compromisos o contribuciones de un trabajador, equipo u organización, Por su parte, Bernárdez (2006) menciona que es la relación entre el valor de un resultado y el costo de las actividades, procesos o recursos requeridos para obtenerlo.

En este sentido, Sánchez y Calderón (2012) definen el desempeño como la relación que existe entre el valor de un resultado y el costo de los recursos requeridos para lograrlo, de manera similar, Peiro, Bayona y Di Fabio, (2020) expresan el desempeño como una perspectiva global de lo conseguido por la organización, de tal manera, que los miembros y la empresa como tal, pueden ser medidos con base en los resultados obtenidos.

2.1.2. Desempeño laboral.

Por otro lado, el concepto de desempeño laboral ha sido estudiado desde distintas perspectivas, donde en sus inicios originalmente se trataba de dar una guía a la alta dirección acerca de los gerentes o empleados que debían ascender o recibir un aumento de salario, pero el objetivo de este ha ido evolucionando y además se utiliza como un medio para la detección de áreas de oportunidad en los empleados (Strauss, 1981).

Asimismo, se resalta lo dicho por Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y George (2002) se fundamenta en el sentido de que las empresas necesitan una manera de identificar específicamente sus objetivos y evaluar si están trabajando para cumplirlos; por lo tanto, el desempeño es la salida de un trabajo culminado dentro de un proceso interno en la organización.

Por otra parte, Capuano (2004) plantea el desempeño laboral como objetivo, neutral y basado en mediciones con imparcialidad, en la que se deben tomar en cuenta acciones positivas y negativas del empleado para su medición, a su vez, Manzoor et al. (2019), enfatiza en uno de los beneficios donde la empresa recibe información basado en el rendimiento del trabajador con el fin de mantenerse al día con la competencia.

De igual manera, otros autores definen el desempeño organizacional como una medida tanto

individual como grupal donde la unión de estos son relevantes para la empresa, son aspectos que deben ser considerados por los altos mandos para mejorar los parámetros en la organización (Khoshnaw y Alavi, 2020). De acuerdo con Pedraza (2020), el desempeño organizacional es la forma que los empleados realizan su trabajo, es decir el rendimiento que tienen al cumplir sus funciones laborales, plantea que es la capacidad de una persona de producir con el menos esfuerzo y la mayor calidad.

2.1.3. Desempeño equipos de trabajo.

Otro aspecto que hay que tomar en cuenta es el desempeño de los equipos de trabajo donde las primeras definiciones señalan que se entiende por desempeño en equipo, un valor agregado en la empresa debido a que son un conjunto de comportamientos de los equipos de trabajo, que contribuyen a los objetivos de la organización (Borman y Motowidlo, 1997).

De igual manera, se dice que es el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo trabajo, donde cada miembro se integra al equipo de trabajo contribuyendo con su propia experiencia, conocimientos y se debe articular con los otros integrantes para tener un desempeño óptimo en sus actividades (Fainstein, 1999).

El desempeño del equipo también se ha definido como la creencia compartida de la capacidad de organizar un grupo y ejecutar los cursos de acción necesarios para producir determinado nivel de culminación de objetivos (Kozlowski y Ilgen, 2006). Por otro lado, Estrada (2011) argumenta que el desempeño en equipos de trabajo dentro de la compañía permite aumentar la productividad y tener una mejor competitividad en el mercado, por ende, obtener sostenibilidad en la empresa. Se resalta que es fundamentalmente colectivo; es decir, se califica al equipo como tal, por encima que a los individuos y, por lo tanto, para alcanzar el desempeño óptimo, se requiere del esfuerzo de todos los miembros del equipo (Braun, Peus, Weisweiler y Frey, 2013).

Del mismo modo, se plantea que el desempeño de los equipos surge de la interacción de las actividades hechos por los miembros del equipo donde se aporta su conocimiento, experiencia y la dinámica de trabajo que contribuye a tener un óptimo desempeño en la organización (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell y Lazzar, 2015). En este sentido, el desempeño del equipo se puede relacionar con los resultados alcanzados, es una consecuencia de la conjunción del equipo y la capacidad para mejorar su desempeño futuro (Wang, Waldman y Zhang, 2014).

Con base en lo analizado, se define el desempeño laboral en equipos de trabajo como un mecanismo formal sistemático (Yoder, 1973) para la medición de cumplimiento de actividades relacionadas a las actividades de los integrantes del equipo (Wang, Waldman, y Zhang, 2014), las capacidades y el rendimiento del equipo (Pedraza, 2020).

2.2. Confianza.

Con base en la literatura analizada la confianza se ha definido con distintas perspectivas en los años, Mayer, Davis y Schoorman (1995) afirman que a nivel de equipo la confianza se podría interpretar como la disposición de un miembro del equipo hacia otro basándose en la expectativa de las acciones que se realizan en el área laboral, independiente de la capacidad de supervisar por otra persona, asimismo, Handy (1995) asevera que la confianza es importante en las relaciones laborales y en el ambiente de trabajo en equipo, es un elemento que le da valor al desempeño laboral, por otra parte, Robinson (1996) dice que es la habilidad para aceptar la suspensión de la incertidumbre al suponer que las acciones de los otros serán beneficiosas y favorables para el equipo de trabajo, en este sentido, en los estudios realizados por Walther (1997), se afirma que, si es posible transmitir los afectos necesarios para crear confianza en las personas, pero asumió que la transmisión de los afectos ocurre en menor medida pero aporta al desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, Iacono y Weisband (1997) reconocieron que, las interacciones correctas entre integrantes de un equipo proporcionan confianza; y con ello, el equipo podría registrar un alto desempeño en sus actividades, otro aspecto importante es que la confianza ha sido definida como un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basándose en las expectativas positivas en las intenciones o comportamientos de otro (Rousseau, Sitkin, Burt y

Camerer, 1998).

Asimismo, es definida como un constructo que incluye los elementos cognitivos incluyendo: competencias, veracidad, profesionalismo y envuelve los elementos afectivos como la solidaridad y conexión emocional (Kanawattachi y Yoo, 2002). También, la confianza está relacionada con atributos personales sobre los motivos que subyacen a su comportamiento, estas atribuciones son influenciadas por creencias y expectativas de las personas sobre el tratamiento que reciben de las demás personas con las cuales interactúan (Costa, 2003).

En este sentido, la confianza es un requisito previo para un ajuste eficaz en el área laboral, por lo tanto, es necesario generar alto grado de confianza entre los integrantes de la organización (Moe y Šmite, 2008). Hablando acerca del tema laboral, se concibe por confianza organizacional a la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de otra persona (Sanz, Ruiz y Pérez, 2009; Lin, Craig y Ying, 2008).

Del mismo modo, se define como la voluntad de los trabajadores a ser sensibles a las acciones de su equipo u organización, sin que tengan control sobre estas acciones y conductas (Tan y Lim, 2009), también se ha precisado que la confianza en el equipo se refiere a un fenómeno colectivo que conlleva expectativas de fiabilidad y disposición entre los miembros del equipo (Costa y Anderson, 2011), también es la disposición a aceptar la fragilidad basado en expectativas positivas hacia los compañeros del equipo (Fulmer y Gelfand, 2012).

Del mismo modo, sugieren que es una suposición positiva que permite a los individuos de un equipo a enfrentar desafíos como un vínculo capaz de utilizar sus capacidades y habilidades para trabajar en conjunto con un fin común (Benetytė y Jatuliavičienė, 2014). En la conceptualización de la confianza en los equipos de trabajo, algunos autores definen que es un trabajo integral que permite a los miembros de los equipos trabajar juntos de forma eficaz en la búsqueda de los objetivos organizacionales (Ferguson, 2015).

En el contexto de equipos, es la creencia de que los miembros tienen buenas intenciones en la realización de sus labores, así como tener confianza en la capacidad de los integrantes del equipo (Boies, Fiset y Gill, 2015), también la confianza entre los miembros del equipo que reside en el nivel individual y a las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo (De Jong y Dirks, 2016).

Otros autores declaran que la confianza es una función de la devoción a confiar en la gente en términos de capacidad, integridad y comportamientos del individuo, de la misma manera, se afirma que la confianza es un elemento central en los equipos de trabajo debido a que permite que los procesos organizacionales se realicen exitosamente (Costa, Fulmer y Anderson, 2017).

En años más recientes, se ha definido que es la voluntad de una persona a las acciones de otra, basado en la expectativa de la realización del trabajo, independientemente de monitorear o controlar esa parte (Feitosa, Grossman, Kramer y Salas, 2020). Asimismo, se dice que la confianza es la cooperación entre los miembros de los equipos que facilita el cumplimiento de las tareas en actividades compartidas (Morrissitte y Kisamore, 2020).

Para la presente investigación se toma como confianza a la habilidad que existe en los compañeros de trabajo para aceptar la interdependencia en la realización del trabajo colaborativo (Costa, Fulmer y Anderson, 2017), la certidumbre de que el trabajo se está ejecutando (Boies, Fiset y Gill, 2015) y mediante estos se logren las actividades en conjunto sin estar monitoreando a los otros integrantes del equipo (Feitosa, Grossman, Kramer y Salas, 2020).

2.3. Innovación

Las primeras conceptualizaciones de la innovación se centraron en las percepciones de los empleados sobre el entorno de trabajo y cómo influye en sus comportamientos y actitudes (Schneider, 1983). De esta forma, se define como un medio para explorar cambios que permitan realizar las cosas de manera distinta y que sea el recurso para encontrar la aplicación de algo natural y convertirlo en valor económico (Drucker, 1985). Además, la innovación se basa en el desarrollo e implementación de ideas novedosas que al ejecutarlas se mejoran los resultados institucionales (Van de Ven, 1986).

En el mismo sentido, Verduzco y Rojo (1994) lo definen como la producción de un nuevo

conocimiento que permita la creación de una idea que pueda conducir a la generación de invenciones, asimismo, la innovación en muchos casos viene a significar un cierto comportamiento hacia la creación y desarrollo, impulsada por diferentes cambios que inducen a explorar nuevas oportunidades o explotar las fortalezas actuales (Damanpor, 1996).

En años más recientes, se define como la creencia de que los procesos, comportamientos y las normas dentro de los equipos promueven la generación y aplicación de nuevas ideas (Van Der Vegt, Van de Vliert y Huang, 2005). Así pues, se considera como la introducción de cambios sustanciales en las empresas, ya sea puesto de trabajo, procesos, equipo, productos o procedimientos que son nuevos y diseñados para la mejora organizacional (González, 2008).

Además, la innovación está asociada a situaciones de descubrimiento, mejores prácticas, así como a formas novedosas de realizar una tarea o gestionar los procesos (Diasio, 2016), hace hincapié en el aprendizaje, generación y la expresión de nuevas ideas y fomenta altos niveles de flexibilidad en los miembros del equipo para fomentar la mejora continua (Dhar, 2015).

También se podría considerar que es la actitud proactiva que puede concebirse como una disposición individual para tomar la iniciativa para mejorar las circunstancias actuales o crear otras nuevas para hacer frente a los obstáculos (Magni, Palmi y Salvemini, 2017). Para algunos autores Kakar, Ashish y Kakar, Adarsh (2018) es la mejora de los métodos de trabajo, creación de productos y servicios novedosos con una mejora notable a versiones anteriores que apoyen a las organizaciones a sobrevivir en el entorno incierto y de constantes cambios.

De igual manera se define como la experimentación de nuevas alternativas, enfoques, explorar nuevos recursos, romper las normas existentes y crear nuevos productos para mejorar el rendimiento (Newman, Round, Wang y Mount, 2019). Hoy en día, se considera la innovación como un proceso de renovación transversal iniciando desde dentro de la empresa con el objetivo de impactar al consumidor final donde estos esfuerzos se traduzcan como un valor agregado y una ventaja competitiva (Baranskaité y Labanauskaité, 2020). Asimismo, se refiere a las percepciones de los integrantes de los equipos con relación al grado que el entorno favorece el comportamiento innovador de los empleados (Newman, Heather, Wang y Mount, 2020), la innovación se ha convertido en una de las principales prioridades en muchos países para impulsar la economía nacional y mejorar la competitividad a nivel internacional.

Con base en la literatura analizada para la presente investigación se define que la innovación es el proceso de experimentación donde se exploran nuevos métodos (Newman, Round, Wang, y Mount, 2019), mejora de los métodos de trabajo, creación de productos (Kakar y Kakar, 2018), donde se logran realizar cambios sustanciales (González, 2008) tanto de manera individual como en los equipos para mejorar ya sea los productos, servicios o procesos organizacionales (Baranskaité y Labanauskaité, 2020).

2.4. Coordinación

Acerca de la conceptualización de la coordinación en equipos de trabajo, consiste en gestionar la dependencia de los equipos de trabajo cómo las tareas, recursos, tecnologías y todo lo relacionado que sea determinante en el cumplimiento de objetivos (Van De Ven, Delbecq, y Koenig, 1976), se dice también que la coordinación es el ensamblar todas las subtareas para completar una tarea u objetivo general (Thomas, 1978), de igual manera, se le conoce como la integración y el ajuste armonioso de los esfuerzos individuales de trabajo hacia la consecución de un objetivo mayor (Singh y Rein, 1992).

Asimismo, la coordinación en el equipo es un proceso que representa el esfuerzo de todos los integrantes para la sincronización del comportamiento (Brannick, Roach y Salas, 1993), se constituye por la integración de recursos humanos y materiales que se necesitan para sus labores y encaminado por la administración de la empresa (Arrieta y Cedillo, 1994). En este sentido, es establecer una sintonía entre las tareas con el fin de lograr que la ejecución de las distintas tareas sea oportuna, en el orden correcto y la cantidad adecuada (Reezig, 1995).

También se le conoce como orquestrar la secuencia y el calendario entre actividades

independientes (Marks, Mathieu, y Zaccaro, 2001). Además, se fundamenta sobre el ajuste mutuo, retroalimentación y reuniones de grupo para ajustar las acciones de cualquier individuo que influyan en el resultado final (Van Fenema, 2002). Del mismo modo, se define como un esfuerzo entre los integrantes para administrar los recursos colectivos y que las actividades de trabajo entre los mismos sean análogos; cuando en un equipo u organización se posee una buena coordinación todas las actividades de trabajo son complementarias y se dirigen hacia un objetivo en común (Rico, Sánchez, Gil y Gibson, 2008; Lin, Craig y Ying, 2008).

Al mismo tiempo, se define como el uso de estrategias destinados a integrar y alinear las acciones para lograr metas en común, en general, un equipo es productivo cuando los integrantes desean el éxito común y no omiten altercados del equipo que conlleven a no desempeñar de la mejor manera su labor (Chatterjee, Sarker y Siponen, 2017; Dingsøyr, Rolland, Moe y Seim, 2017).

Por otra parte, se conoce como un mecanismo mediante el cual los equipos combinar sus esfuerzos para obtener una secuencia y el calendario de actividades independientes con el fin de cumplir los objetivos organizacionales (Nordbäck y Espinosa, 2019). La coordinación es un proceso del comportamiento del equipo que representa los esfuerzos para sincronizar las actividades (Braun, Kozlowski, Brown y DeShon, 2020).

Con base en los conceptos anteriores, se toman distintos autores y se define la coordinación como el proceso de organizar personas para las tareas y recursos (Braun, Kozlowski, Brown, & DeShon, 2020) mediante acciones interdependientes (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001), combinación de esfuerzos en conjunto para lograr los objetivos organizacionales (Nordbäck & Espinosa, 2019).

2.5. Comunicación

Abordando acerca de las definiciones que existen de comunicación, entre los primeros autores se encuentran Katz y Khan (1966), quienes lo definen como un flujo de información, intercambio de mensajes y su transmisión de un individuo hacia otro. En el sentido de los equipos se dice que la comunicación es el intercambio de información en común entre los miembros con el fin único de cumplir los objetivos laborales (Stasser y Titus, 1985), en otras palabras, es la transferencia de información con el objetivo de evitar malentendidos y establecer conexiones en las áreas de trabajo (Clark y Brennan, 1991); asimismo, se dice que es un mecanismo que codifica determinada información y la traslada a otro que decodifica y contesta asertivamente (De Fleur, 1992).

Por otro lado, se dice que es un conjunto de técnicas y actividades enfocadas a facilitar y acelerar el flujo de mensajes que se dan entre los trabajadores de la empresa, todo ello con el fin de que la organización cumpla efectivamente los objetivos trazados en la organización (Fernández, 1997). Igualmente, se entiende la comunicación como un proceso mediante el cual un individuo transmite a otro cierto tipo de mensaje con el objetivo de la interacción con algún propósito en común (Hervás, 1998).

En este sentido, se le conoce también como una interacción social verbal o no verbal, con fines de transmisión, y que influyen en el comportamiento de los individuos (Mendo, 2005), en el equipo es un conducto a través del cual los integrantes distribuyen información importante a los demás miembros del equipo (Fletcher y Major, 2006).

Por otra parte, Quero, Mendoza y Torres (2014), argumenta que la comunicación es el proceso esencial en el cual los seres humanos logran entenderse y organizarse, en el sentido de las actividades cotidianas y de interés profesional. Así pues, se entiende como la transferencia de información de un emisor hacia un receptor, ratificando de que el receptor comprenda el mensaje (Koontz y Weihrich, 2004), también se le conoce como la transferencia de contenido de un integrante a otro entre un equipo de trabajo (Chang, Chuang, y Han, 2011).

En el equipo la comunicación es una herramienta que permite a los miembros del equipo transmitir información competente a las actividades laborales, con el fin de garantizar la unión de esfuerzos para finalizar sus tareas (González y Hernández, 2014), es el intercambio de información-conocimiento que se comparte con los miembros del equipo para dar a conocer los avances del trabajo

colaborativo (Song, Park y Kang, 2015). Algunos autores, afirman que es una estrategia se centra en la creación y difusión de mensajes para informar a los integrantes del equipo para tener una interacción de la evaluación del proyecto y observar los resultados al momento (Ruben y Gigliotti, 2017). Por otra parte, se dice que es la capacidad de relacionarse con el entorno, mediante el intercambio de opiniones en busca de concernir con dos o más personas (Villamil, 2017).

Por lo tanto, es un desafío clave que el mensaje sea recibido y comprendido dependerá de quien lo emite, mientras que cómo sea interpretado incluirá a las dos partes, siendo un complejo proceso en el que interactúan una variedad de aspectos (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke y Salas, 2018; Carbone, 2014).

Asimismo, es el proceso de intercambio de información entre dos o más individuos de los grupos que tiene como objetivo informar, avisar, revelar, notificar etc. a otros integrantes del equipo cierta información necesaria para fomentar el trabajo colaborativo (Walker, Cardon y Aritz, 2018), definiendo la comunicación como el proceso mediante el cual se pretende dar a conocer un mensaje (Hervás, 1998) para lograr una buena coordinación de actividades (Quero, Mendoza y Torres, 2014) con el fin de informar a los integrantes sobre situaciones o avances en sus trabajos (Walker, Cardon y Aritz, 2018).

2.6. Estudios relacionados.

En este mismo sentido, las investigaciones se han destinado a evaluar la confianza organizacional debido a que señalan tiene un rol mediador entre el bienestar de los trabajadores y el desempeño positivo en la organización (Costa, 2003; Kiffin y Cordery, 2003; Olvera, Llorens, Acosta y Salanova, 2017). En un estudio, se propuso medir la relación existente entre la confianza y el desempeño organizacional, los resultados indican en el modelo de efectos directos ($b = 5.0342$, $t = 5.4158$), lo que indica que hay una relación estadísticamente significativa (Jacob, Chiva y Mallen, 2013). En concreto, a las empresas se favorecen al reconocer los niveles de confianza de los equipos de trabajo debido a que los individuos pueden alcanzar una coordinación efectiva en sus proyectos siendo participativos en actividades que no pueden controlar y monitorear, sin embargo, son participes de las mismas (Jarvenpaa, Shaw y Staples, 2004; Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Tan y Lim, 2009).

De igual modo, se estudió la relación existente entre la confianza en los equipos y el desempeño laboral, en una muestra de 388 trabajadores agrupados en 54 equipos de trabajo, para el análisis de los datos se utilizó el SPSS en su versión 22, dentro de los hallazgos se encontró que la confianza a nivel de equipo de trabajadores se relaciona significativamente con el desempeño en equipo, evaluado por el/la supervisor/a con los siguientes datos $-\beta = .43$; $p < .01$ (Olvera, Llorens, Acosta y Salanova, 2017).

Otro factor que puede afectar el desempeño sería la variable innovación, que consiste en cómo la innovación en la organización repercute directamente en el desempeño empresarial, en un estudio se encontró una relación positiva significativa ($r = 0.694$ y $p < 0.01$) entre la innovación y el desempeño laboral (Mohamed y Sheikh, 2013). En otro estudio, se comprobó que la capacidad de innovación del individuo tiene un efecto significativo y positivo con el desempeño organizacional ($b = 0.704$, $p = 0.000$) lo que conlleva a tomar en consideración esta variable que incluye en las empresas (Kafetzopoulos y Psomas, 2015).

Con relación a la innovación que es otra variable que se está estudiando en la presente investigación, se estudiaron a 202 directivos de empresas que trabajan en empresas malasia y se utilizó el método de ecuaciones estructurales con el software LISREL 9.1, donde los hallazgos demuestran que hay una relación positiva significativa de la innovación con los equipos de trabajo ($\beta = 0.62$ $p < 0.05$), donde se encontraron estadísticas significativas ($\beta = 0.54$; $p < 0.05$), comprobando las hipótesis investigadas que influye la innovación en la capacidad del trabajo en equipo (Shanker, Bhanugopan y Farrel, 2017).

De modo similar, la coordinación es otro factor que puede influir de manera positiva o negativa al desempeño de los equipos de trabajo, en un estudio se habla acerca de un modelo de coordinación que sea soporte para el rendimiento de los equipos, donde se sugiere que la coordinación implícita

beneficia el rendimiento de los equipos de trabajo (Rico, Sánchez, Gil y Gibson, 2008). En otro estudio análogo, se encontraron resultados similares entre la coordinación y el desempeño laboral, el intercambio de conocimiento se asocia significativamente con la efectividad de la coordinación (path coefficient = 0.48, t-value = 4.1401, and $p < 0.01$), lo que una buena coordinación del proyecto conlleva a un mejor rendimiento individual de los integrantes del equipo de trabajo (Yuan, Zhang, Chen, Vogel y Chu, 2009).

Otra de las variables investigadas en el presente estudio es la coordinación, donde, en un estudio cuantitativo con el objetivo de medir la relación entre la coordinación y el desempeño de equipos de trabajo, se llevaron a cabo en 92 equipos de personal de enfermería, la base de datos que se utilizó fue SPSS y donde los estadísticos demostraron que el nivel de eficiencia del equipo (mean = 4.31, S.D = .34) fue ligeramente alto, mientras que la coordinación (mean = 3.92, S.D = .30), las correlaciones entre las variables del estudio resultados significativas ($p < .05$), donde sus conclusiones exponen que la coordinación está positivamente relacionada con el eficiencia del equipo (Lina, Darus y Othman, 2017). Sin embargo, en otro estudio se encontraron los siguientes resultados (H1: $b = 0.021$, $p > 0.05$) lo que representa que no fue significativamente relacionado con el rendimiento, se presume que depende el contexto de los equipos serán los hallazgos (Tan, Ramayah, Teoh y Cheah, 2019).

De forma semejante, la comunicación puede afectar de manera positiva o negativa el desempeño de los equipos de trabajo, en un estudio realizado a equipos de trabajo virtuales se estudió la utilización de comunicación computarizada y su relación con el rendimiento de los equipos, donde todas las hipótesis contenidas fueron aceptadas y teniendo un aumento general en los equipos de trabajo que se comunican con tecnología computarizada (Ehsan, Mirza y Ahmad, 2008). En otro estudio, se encontró una relación significativa y positiva entre la comunicación y el rendimiento ($\rho = 0.31$, 95% CI [0.23, 0.30]), además se identificó la relación entre la familiaridad de la relación y el desempeño ($\beta = 0.30$, SE = 0.01, $t = 3.06$, $p = 0$), se realizó una comparativa entre los equipos cara a cara ($\rho = 0.32$, 95% CI [0.21, 0.34]) y los equipos virtuales ($\rho = 0.10$, 95% CI [0.02, 0.19]) donde se observa una diferencia significativa entre los mismos, teniendo mejores resultados los equipos que pueden interactuar de manera personal (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke y Salas, 2018).

Por último, la comunicación es otra de las variables analizadas y en un estudio que se realizó a 53 equipos de trabajo dispersos geográficamente del instituto de investigación industrial libanesa, se destaca que la comunicación está significativamente correlacionada con el rendimiento del equipo ($r = 0.38$, $p = 0.006$) concluyendo que la comunicación eficaz es un factor determinante para el desempeño del equipo (Eisenberg, Post y DiTomasso, 2019).

3. Método

Se realizó una revisión bibliográfica de un total de 99 artículos originales y de revisión publicados en diversas bases de datos como Springer, EBSCO, Scopus, ScCielo, Scholar Google, entre otras; la distribución de los artículos resultó de la siguiente manera: 29 artículos desempeño laboral, 19 artículos confianza, 18 artículos innovación, 16 coordinación y 17 comunicación.

4. Conclusiones

Con base en la literatura analizada al momento, ha manifestado un avance considerable de las variables en diversas áreas del conocimiento, aunque, dichas variables no se han estudiado en manera conjunta sobre el efecto en los equipos de trabajo, en este mismo sentido, el desempeño laboral es un concepto que se ha venido estudiando con más frecuencia debido a la relevancia que existe sobre las áreas organizacionales y su influencia en el crecimiento de estas.

Asimismo, las distintas investigaciones presentadas en el presente documento, demuestra que existe una relación significativa entre las variables, sin embargo, es importante profundizar en dichas variables sobre el efecto en el desempeño laboral de los equipos de trabajo.

En este sentido, para que una empresa cumpla los objetivos organizacionales, se debe tener en cuenta las variables que pueda contribuir a mejorar el desempeño de los trabajadores, y así, crear una

cultura organizacional en busca del cumplimiento de metas.

Por lo tanto, la literatura analizada demuestra la importancia de considerar estos factores en las organizaciones con el objetivo de desarrollar un modelo que funcione en los equipos de trabajo para el incremento de su desempeño.

5. Referencias

- Arrieta, G., & Cedillo, A. (1994). *Coordinación de actividades de funcionarios y empleados de una empresa comercial*. México.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Baranskaitė, E., & Labanauskaitė, D. (2020). The concept of innovation in the approach to novelty, value creating, interaction processes and social progress. *Regional Formation & Development Studies*, 50-58.
- Benetytė, D., & Jatuliavičienė, G. (2014). Building and sustaining trust in virtual teams within organizational context. *Regional Formation and Development Studies*, 18-30.
- Bernárdez, L. M. (2006). *Tecnología del desempeño humano*. Bloomington: AuthorHouse.
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 1080-1094.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Brannick, M., Roach, R., & Salas, E. (1993). Understanding Team Performance: A Multimethod Study. *Human Performance*, 6, 287-308.
- Braun, M., Kozłowski, S., Brown, T., & DeShon, R. (2020). Exploring the Dynamic Team Cohesion-Performance and Coordination-Performance Relationships of Newly Formed Teams. *Small Group Research*, 1-30.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 270-283.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 139-150.
- Chang, H., Chuang, S., & Han, S. (2011). Determinants of cultural adaptation, communication quality, and trust in virtual teams' performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(3). 305-329.
- Chatterjee, S., Sarker, S., & Siponen, M. (2017). How Do Mobile ICTs Enable Organizational Fluidity: Toward a Theoretical Framework. *Information & Management*, 1-13.
- Clark, H., & Brennan, S. (1991). Grounding in communication. *Perspectives on socially shared cognition*, 127-149.
- Costa, A. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 605-622.
- Costa, A., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational*, 119-154.
- Costa, A., Fulmer, A., & Anderson, N. (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 1-16.
- Damanpour, F. (1996). Bureaucracy and innovation revisited: Effects of contingency factors, industrial sectors, and innovation characteristics. *The Journal of High Technology Management Research*, 7(2), 149-173.
- De Fleur, M. (1992). *Fundamentals of Human Communication*. Mountain, California: Mayfield Pub Co.
- De Jong, B., & Dirks, K. (2016). Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. *Journal of Applied Psychology*, 1134-1150.
- Dhar, R. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 67-75.
- Diasio, S. (2016). Not all that jazz! Jamband as a metaphor for organizing new models of innovation.

- European Management Journal*, 125-134.
- Dingsøyr, T., Rolland, K., Moe, N., & Seim, E. (2017.). Coordination in multi-team programmes: An investigation of the group mode in large-scale agile software development. *Procedia computer science*, 123-128.
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Ed. Edhasa: España.
- Ehsan, N., Mirza, E., & Ahmad, M. (2008). Impact of computer-mediated communication on virtual teams' performance: An empirical study. *International Symposium on Information Technology*, 1-8.
- Eisenberg, J., Post, C., & DiTomasso, N. (2019). Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 348-380.
- Estrada, S. (2011). Performance of work team for changing organizations. *Scientia et technica*, 3(49), 128-133.
- Fainstein, H. (1999). El trabajo en equipo en las organizaciones. Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento, 1-12.
- Feitosa, J., Grossman, R., Kramer, W., & Salas, E. (2020). Measuring team trust: A critical and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 479-501.
- Ferguson, A. (2015). Sinking Slowly: Diversity in Propensity to Trust Predicts Downward Trust Spirals in Small Groups. *Journal of Applied Psychology*, 1012-1024.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México.: Editorial trillas.
- Fletcher, T., & Major, D. (2006). The Effects of Communication Modality on Performance and Self-Ratings of Teamwork Components. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 557-576.
- Fulmer, A., & Gelfand, M. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38, 1167-1230.
- Gibson, J. (1996). *Las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- González, V. (2008). Innovation in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32-40.
- Gonzalez, V., & Hernandez, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1042-1058.
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Long Range Planning*, 28(4), 126-126.
- Hervás, G. (1998). *Cómo dominar la comunicación verbal y no verbal*. España: Playor.
- Iacono, C. S., & Weisband, S. (1997, January). Developing trust in virtual teams. In *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 2, pp. 412-420). IEEE.
- Jacob, G., Chiva, R., & Mallen, F. (2013). Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link? *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582.
- Jarvenpaa, S., Shaw, T., & Staples, S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, 250-267.
- Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104-130.
- Kakar, A., & Kakar, A. (2018). Is team cohesion a double edged sword for promoting innovation in software development projects? *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 89-100.
- Kanawattanachi, P. & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams, *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 2(10), 42-58.
- Katz, D., & Khan, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Willy & Sons.
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 606-616.
- Kiffin, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee

- preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 93-116.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 77-124.
- Larrañaga, J. (1974). *La evaluación de eficiencia de personal*. Caracas: Centro de Estudios Profesionales de Relaciones Industriales.
- Lin, C., Craig, S., & Ying, C. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 1031– 1045.
- Lina, F., Darus, A., & Othman, N. (2017). Team Coordination Influencing Team Effectiveness: A Study of Nursing Team. *International Journal of Management Research & Review*, 893-901.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & George, P. (2002). *Evaluación Organizacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Magni, M., Palmi, P., & Salvemini, S. (2017). Under pressure! Team innovative climate and individual attitudes in shaping individual improvisation. *European Management Journal*, 1-11.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Qazi, S., Shah, A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 436.
- Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Marlow, S., Lacerenza, C., Paoletti, J., Burke, S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144-170.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 709-734.
- Mendo, A. (2005). La comunicación en el contexto deportivo. *Psicología del deporte*, 29-83.
- Mendoza, F., Lozano, R., Ramirez, S., Zuñiga, E., Acosta, G., & Castro, A. (2019). Analysis of the Implementation of a Measurement Model and Increase of Productivity with Benefits Shared: Case Manufacturing Food Industry, Hermosillo, Sonora, Mexico. *Revista Global de Negocios*, 37-50.
- Moe, N., & Šmite, D. (2008). Understanding a lack of trust in Global Software Teams: a multiple case study. *Software Process: Improvement and Practice*, 217-231.
- Mohamed, A., & Sheikh, A. (2013). Innovation and business performance in telecommunication industry in Sub-Saharan African context: Case of Somalia. *Asian journal of management sciences & education*, 2(4), 153-167.
- Morrissitte, A., & Kisamore, J. (2020). Trust and performance in business teams: a meta-analysis. *Team Performance Management*, 1-14.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Madrid: Thomson Learning.
- Newman, A., Heather, R., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73-109.
- Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2019). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-37.
- Nordbäck, E., & Espinosa, A. (2019). Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 321-350.
- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario. *anales de psicología*, 365-375.
- Pedraza, N. (2020). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Human Capital in

- Performance in Higher Education Institutions. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-29.
- Peiro, J., Bayona, J., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 1-11.
- Quero, Y., Mendoza, F., & Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 22-33.
- Rico, R., Sánchez, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach. *Academy of Management Review*, 163-184.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ruben, B., & Gigliotti, R. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12-30.
- Salas, E., Shuffler, M., Thayer, A., Bedwell, W., & Lazzar, E. (2015). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 599-622.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*, 54-82.
- Sanz, S., Ruiz, C., & Perez, I. (2009). Concepto, dimensiones y antecedentes de la confianza en los entornos virtuales. *Teoría y Praxis*, 31-56.
- Schneider, B. (1983). Work climates: An interactionist perspective in Feimer N.W. *Environmental Psychology: Directions and Perspectives*, 106-128.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., & Farrel, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 67-77.
- Sikula, A. (1982). *Administración de recursos humanos en empresas*. México: Limusa.
- Singh, B., & Rein, G. L. (1992). Role interaction nets (RINs): A process description formalism. Microelectronics and Computer Technology Corporation.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. (2015). Servant Leadership and Team Performance: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1749-1760.
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1467-1478.
- Strauss, G. (1981). *Personal: Problemas humanos de la administración*. México.: Prentice-Hall.
- Tan, C., Ramayah, T., Teoh, A., & Cheah, J. (2019). Factors influencing virtual team performance in Malaysia. *Kybernetes*, 2065-2092.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 45-66.
- Thomas, P. (1978). *Fundamentos de coordinación administrativa*. México: Editorial Limusa.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van De Ven, A., Delbecq, A., & Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American sociological review*, 41(2), 332-338.
- Van Der Vegt, G., Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). Location-level links between diversity and innovate climate depend on national power distance. *Academic of Management Journal*, 1171-1182.
- Van Fenema, P. (2002). Coordination and control of globally distributed software projects (No. EPS-2002-019-LIS).

- Verduzco, E., & Rojo, O. (1994). El cambio tecnológico: Un análisis de interpretación de agentes y escenarios como base para una metodología. *Estudios sociales y tecnológicos*.
- Villamil, E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. Bogota, Colombia.: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Walker, R., Cardon, P., & Aritz, J. (2018). Enhancing global virtual small group communication skills. *Journal of Intercultural Communication Research*, 421-433.
- Walther-Thomas, C. S. (1997). Co-teaching experiences: The benefits and problems that teachers and principals report over time. *Journal of learning disabilities*, 30(4), 395-407.
- Wang, D., Waldman, D., & Zhang, Z. (2014). Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 181-198.
- Watkins, R. (2007). Performance by design: The systematic selection, design, and development of performance technologies that produce useful results (Vol. 3). *Human Resource Development*.
- Yoder, D. (1973). *Personnel Management and Industrial Relations*. Michigan: Prentice-Hall.
- Yuan, M., Zhang, X., Chen, Z., Vogel, D., & Chu, X. (2009). Antecedents of coordination effectiveness of software developer dyads from interacting teams: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 496-507.