

Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia

Teamwork, Working Groups and the Competence Perspective

Treviño Alanis, Ninfa Idalia & Abreu, José Luis

Resumen. En la presente publicación se establecen y analizan conceptualizaciones sobre los términos trabajo en equipo y grupos de trabajo, haciéndose un análisis comparativo de sus funciones y desempeños, desde la perspectiva de varios autores. En el estudio la personalidad se revela como uno de los factores clave de la aptitud, la personalidad incide en la exaltación de roles dentro del equipo. Todos tenemos unos rasgos de temperamento heredados genéticamente combinado con un carácter producto de la educación, experiencias vividas y libertad personal. Finalmente, se reconoce la necesidad de enmarcar la competencia de trabajo en equipo por su representación transversal, debido a que divergen diversidad de situaciones, así como diferentes profesiones.

Palabras Claves. Trabajo en equipo, grupos de trabajo, competencia, personalidad, liderazgo

Abstract. In the present publication conceptualizations are established and analyzed on the terms teamwork and work groups, making a comparative analysis of their functions and performances, from the perspective of several authors. In the study personality is revealed as one of the key factors of fitness, personality affects the exaltation of roles within the team. We all have traits of genetically inherited temperament combined with a character product of education, lived experiences and personal freedom. Finally, it is recognized the need to frame the competence of teamwork for its transversal representation, because they diverge diversity of situations, as well as different professions.

Keywords. Teamwork, work groups, competence, personality, leadership

Introducción

En la actualidad, en un mundo con cada vez más desarrollado en cuanto a sus capacidades y medio ambiente integral, las organizaciones deben ser cada vez más cambiantes para adaptarse a su medio ambiente, para lograr perdurar en el tiempo. Las ventajas competitivas son unos empleados comprometidos que puedan trabajar en equipo (Barroso, 2007), de manera que las energías de sus miembros se complementen creando simbiosis positiva, aumentando la producción, la satisfacción de sus miembros y la calidad de vida de la comunidad (Barroso, 2014).

Desde el inicio de la Revolución Industrial, con la invención de la máquina de vapor de James Watt en 1783, las maneras de producir se enfocaron a la producción en masa y en serie, llegando a su punto máximo a finales del siglo XIX y durante casi todo el XX. Enfoques teóricos conocidos en todo el mundo, como la Administración Científica de

Taylor o la Teoría de la Máquina de Fayol, se situaron en producir cantidades de productos, mediante una forma de mando jerarquía. Por otra parte, para Barroso y Anaya (2007) los seres humanos se apartaron de la verdadera esencia de la producción, que es la humanidad. No obstante Hawthorne de Elton Mayo en 1932 comenzó a considerar a las personas en los medios de producción (Barroso, 2014).

Es indiscutible la necesidad del trabajo en equipo para cualquier actividad que se desempeñe, ya que los individuos en grupo tienen la capacidad para producir más y de manera más vertiginosa. En este contexto el trabajo en grupo requiere la unión de esfuerzos y algunas veces los resultados no son los que se esperan (Robbins y Judge, 2013; Barroso y Anaya, 2007). En lo atinente a los grupos lo ideal es que se enfoquen en convertirse en equipos, es importante la integración de esfuerzos y se creen una asociación efectiva, convirtiendo escenarios de autoridad-obediencia y estructuras jerárquicas, al trabajo en equipos autodirigidos, ejemplo de esto se encuentra países como Suecia y Finlandia. Los beneficios del trabajo en equipo es que aumenta la competitividad, disminuyendo el estrés en el trabajo, desarrolla la autodisciplina y el autoconcepto (Barroso, 2014).

Todo lo anterior indica que no basta con trabajar en grupos...éstos deben desenvolverse a equipos y beneficiarse de las competencias que cada integrante tiene: conocimientos, habilidades y actitudes. Aunque no siempre se logran los resultados esperados, lo que puede resultar en desempeño ineficiente, baja productividad y desconfianza en el trabajo en equipo (Barroso, 2014).

Definiciones de Trabajo en Equipo

Stoner (1996) define al equipo como personas que interrelacionan con el propósito de lograr un objetivo común. Koontz & Weihrich (1998) conceptualizan al equipo como un número reducido de personas con destrezas que se complementan entre si comprometidas con un mismo objetivo, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual son solidariamente responsables.

Otra definición de equipo estable la presenta como un conjunto reducido de personas que muestran permanencia con otras, que se comunican de manera abierta, con alto nivel de organización, flexibilidad que les permite trabajar de manera coordinada, con funciones definidas, ahora bien, un equipo es un grupo de empleados organizados, que trabajan juntas para lograr una meta (Reza, 2013).

Un equipo es un número comparativamente pequeño de individuos con competencias complementarias (conocimientos, destrezas y cualidades), con metas de desempeño comunes y que interactúan entre sí solidariamente responsables (Hellriegel y Slocum, 2004). Los equipos de trabajo tienen compromisos compartidos entre sí para el desempeño colectivo, sin embargo, las metas no se alcanzan sin la interacción de los que forman el equipo (Barroso, 2014).

También puede concebirse el equipo como un conjunto de personas determinadas, de acuerdo con competencias específicas, para cumplir con una meta bajo la conducción de un coordinador, comprometidos con un objetivo de trabajo, responsabilidad compartida (Huerta y Rodríguez, 2006). Para Barroso (2007), un grupo son dos o más personas trabajando para un objetivo común, pero un equipo es dos o más personas trabajando en armonía para un objetivo común. La diferencia entre grupos y equipos es Para generar sinergia positiva, se debe mantener un ambiente de armonía, trabajar reorganizados, comprometidos, lo que se logra con un apropiado liderazgo, tareas definidas, manejo adecuado de conflictos, correcto manejo del poder, estímulos, toma de riesgos, innovación, eficiente uso de los recursos disponibles. Entonces, puede decirse que todos los equipos son grupos, pero que no todos los grupos son equipos. Se requiere que los miembros integren sus esfuerzos y que la empresa proporcione lo necesario para que dichos equipos se formen y sean altamente productivos. El liderazgo juega un papel decisivo en las organizaciones, en la formación de equipos de trabajo (Münch, 2005).

Trabajar en equipo incluyen beneficios tales como: el mejoramiento de los productos, aumento en la productividad, disminución de costos, dirección del talento, elasticidad

para enfrentar los cambios, democratizar la organización y ampliar la productividad de los empleados (Barroso, 2007).

El trabajo en equipo es una forma organizada de trabajo relacionados a la motivación, la participación, la comunicación y el liderazgo implementados para el logro de los objetivos. En la constitución de equipos de trabajo que hagan un trabajo conjunto es necesario: la autonomía, para que el equipo tenga claro sus roles y funciones, capacidad para comunicarse e informar, la motivación que le permita enfrentar los cambios necesitados por la empresa o creados por el entorno (Macedo de Marchetti, Litvak de Cohen & Forté, 2002).

En cuanto a la definición de equipo de trabajo, se trata de un conjunto de personas que tienen un alto nivel de capacidad operativa para lograr objetivos y a la realización de actividades. El trabajo individual y colectivo se realiza con un ánimo de complementación, mediante la coordinación de tareas, el clima organizacional debe fomentar el respeto y confianza (Macedo de Marchetti, Litvak de Cohen & Forté, 2002).

La personalidad en el trabajo en equipo

Según Cardona & Wilkinson (2006) la personalidad se revela como uno de los factores clave de la aptitud, la personalidad incide en la exaltación de roles dentro del equipo. Todos tenemos unos rasgos de temperamento heredados genéticamente combinado con un carácter producto de la educación, experiencias vividas y libertad personal. La personalidad sería la combinación de temperamento y carácter. Belbin en sus estudios demostró los resultados en el conocido “test de Belbin”, que proyecta luz sobre cuál es el rol es determinante de la persona a la hora de trabajar en equipo.

De acuerdo con Cardona & Wilkinson (2006), los principales roles son los siguientes:

- Creativo. Es el rol imaginativo, que resuelve inconvenientes difíciles, que encuentra soluciones novedosas y maneras de abordar las situaciones. Por ello, no se ajusta a reglas. La debilidad de este rol es que evita entrar en pormenores, rebuznando las

dificultades de aplicación práctica, y que suele tener dificultades de comunicación eficaz, al estar demasiado absorto en sus propios pensamientos.

- Investigador de recursos. Es el rol extrovertido, entusiasta, comunicativo, que investiga las oportunidades y desarrolla contactos. La debilidad de este rol es que puede ser demasiado optimista y malgastar interés por la tarea una vez el entusiasmo inicial desaparece.

- Coordinador. Es el rol maduro, que inspira confianza. Define los objetivos y promueve la comunicación en las reuniones de equipo para involucrar a todos en el proyecto común. La debilidad de este rol es que puede verse por los demás como manipulador y como alguien que delega demasiado

- Impulsor. Es el rol retador, dinámico, que se crece bajo presión y que tiene la capacidad y el coraje de sobreponerse a los obstáculos. La debilidad de este rol es que está próximo a la provocación y es fácil que hiera la sensibilidad de otros.

- Evaluador. Es el rol serio, que analiza todas las opciones y sabe realizar juicios precisos y estratégicos. La debilidad de este rol es que le puede faltar habilidad para inspirar a otros.

- Cohesionador. Es el rol cooperativo, apacible y diplomático, que sabe escuchar y evita el conflicto. La debilidad de este rol es que puede ser vacilante en situaciones críticas.

- Implementador. Es el rol disciplinado, conservador, de confianza, que tiene capacidad práctica, de acción. La debilidad de este rol es que es un punto inflexible y lento a la hora de responder a nuevas posibilidades.

- Finalizador. Es el rol perfeccionista, concienzudo, ansioso, que busca, para eliminarlos, todo tipo de errores u omisiones y que acaba la tarea a tiempo. La debilidad de este rol es que se preocupa demasiado, no permite delegar o que otros se participen en su tarea.

- Especialista. Es el rol autónomo, que va por libre en su dedicación a la tarea y que aporta conocimientos y habilidades especiales. La debilidad de este rol es que contribuye sólo en un frente muy determinado y que está demasiado centrado en su especialidad.

Entender cuál es el rol determinado y cuál el del resto de miembros del equipo es de importancia para determinar las diferentes aptitudes. El hacer uso de la variedad es enriquecedor, para obtener mejores resultados (Cardona & Wilkinson, 2006).

Grupos de trabajo

Robbins (1999) define conjunto de personas que interactúan y son interdependientes, y que se han juntado para lograr objetivos particulares y Koontz un grupo puede definirse como la comunidad de dos o más personas que se interrelacionan interdependientemente y de manera igual para lograr metas comunes. Para Koontz & Weihrich (1998) un grupo es más que un conjunto de personas, las interacciones entre estos dan lugar a nuevos impulsos y pertenencias, las cuales deben de equiparar y aprender por sí mismas. En este orden de ideas, Fremont (2002) explica que el grupo es un conjunto de personas que se consideran correspondidas unidas por intereses comunes. Desde el punto de vista de las ciencias del comportamiento. El interés radica en las relaciones que suceden entre las partes del grupo.

Un grupo puede considerarse como un conjunto numeroso de personas que procuran alcanzar un objetivo, cuyo nivel de organización es principal; con tareas, funciones y desprovistos de exactitud (Reza, 2013). Estos grupos no transmiten los tipos típicamente atribuidos a los equipos de trabajo. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo es preciso que se tenga un objetivo común. Y que se pretenda el alcance de la meta ayudándose recíprocamente (Cottín, 2007).

El grupo "Es un conjunto de personas que interactúan con dependencia para alcanzar objetivos comunes" (PSYCSA, 2001). "Pueden formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular de satisfacer sus necesidades" (Castro & Guerrero, 2002).

"Conjunto de personas que interactúan, son consecuentes unas de las otras y se distinguen como un grupo (Díaz, 2001). "Un grupo se define como varios individuos, interactuantes e interdependientes, unidos para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los primeros están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas. En ellos, el comportamiento está establecido por metas organizacionales. Por el contrario, los grupos informales son coaliciones que no constituidas desde el punto de vista formal ni las establecen las organizaciones. Dichos grupos son alineaciones naturales creadas en el ambiente de trabajo, que nacen como contestación a la necesidad de contacto social. " (Robbins, 1999).

Para Robbins y Judge (2013), un grupo es un conjunto de dos o más individuos que se relacionan, que son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos. Hellriegel y Slocum (2004) afirman que un grupo es cualquier cantidad de personas que colaboran con las metas y se informan comúnmente entre sí durante cierto período. En este contexto, debe haber más de una persona, coordinados con un objetivo en común. Por su parte, Furnham (2001) indica la importancia de contar con una estructura estable, reglas y funciones que persistan en el tiempo y en escenarios constantes, así como que los miembros se registren abiertamente como parte del grupo.

Los motivos por las que los esfuerzos de algunos grupos son más eficaces que los de otros son variadas y abarcan variables como la capacidad de cada uno de los integrantes, la intensidad de los conflictos, las presiones internas para que los miembros obedezcan las pautas, los estímulos, la orientación a la innovación y al aprovechamiento responsable de los recursos (Barroso, 2007; Robbins y Judge, 2013). Para comenzar, todos los grupos están afectados por las reglas de la organización, ya que son un subsistema (grupo) inserto en un sistema mayor (organización o empresa). Estos contextos externos incluyen la estrategia de la organización, sus estructuras de autoridad, regulaciones formales, recursos, procesos de selección de trabajadores, evaluación del desempeño y sistemas de remuneración, cultura y entorno físico.

Por la naturaleza gregaria del ser humano, la formación de grupos es inevitable. cuando las personas se relacionan surgen varios tipos de grupos definibles, por lo que es responsabilidad del administrador (el gerente o el de una fábrica, por ejemplo) aprovechar la existencia de grupos en su empresa tratando de conseguir interacción entre los miembros. No hay una razón exclusiva para que los individuos se reúnan en grupos, por lo que es habitual que una misma persona pertenezca a varios grupos a la vez. Sin embargo, entre las razones más importantes, Robbins y Judge (2013) citan las de seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas.

Un equipo de trabajo es un grupo humano, pero no cualquier grupo. Los individuos utilizan los grupos para lograr fines particulares o para resguardarse recíprocamente. Cuando se encuentra un combinado humano que combina una alta moral, efectividad en las tareas y una clara excelencia para la organización, se está en presencia de un equipo Gómez y Acosta (2013).

Muchos autores plantean que, para que organización obtenga resultados de trabajo placenteros, debe lograrse el esfuerzo holístico y coordinado de más de una persona. Al respecto, se plantea que trabajar unidos significa "trabajo en grupo" pero cuando se trabaja por separado, pero en función de un mismo objetivo, se hace "trabajo de grupo".

En la tabla 1 puede observarse que tanto los grupos como los equipos de trabajo presentan características propias Gómez y Acosta (2013):

Tabla 1. Grupo de Trabajo y Equipo de Trabajo

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo fuerte e individualizado.	Liderazgo compartido.
Responsabilidad individual.	Responsabilidad individual y colectiva.
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se auto asignan propósitos y metas específicas.

Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva
Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio - emocional de sus miembros
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Fuente: Faria de Mello FA. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México D.F: Grupo Noriega Editores, 1998. (En Gómez y Acosta, 2013).

Trabajo en Grupos y Trabajo en Equipos

Gómez y Acosta (2013) exponen que los conceptos claves, importancia, características y ciertas interioridades del trabajo en equipo, como un mecanismo principal de la cultura organizacional.

Un equipo es una representación de organización específica del trabajo, donde se busca en conjunto que surja el talento colectivo. Esta forma de organización es especialmente ventajosa para lograr altos niveles de calidad en la gestión de una institución. Los gerentes y políticos persiguen una filosofía para la administración adecuada, que respete las necesidades de sus empleados. En este sentido, el trabajo en equipo concibe circunstancias que suministran la concentración de dinámicas que protegen la investigación y el autodesarrollo a través de la práctica (Gómez y Acosta, 2013).

En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento. Es evidente que el conocimiento de la dinámica de los grupos y equipos de trabajo, especialmente de su comportamiento, tiene una gran

importancia para los dirigentes y empresarios. Estudiar los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional (Castro & Guerrero, 2002).

El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos (Gómez y Acosta, 2013).

Existen definiciones relacionadas con los grupos y equipos de trabajo, con frecuencia, estos términos se emplean de manera similar e sin distinción. Entre las definiciones existentes sobre qué es un equipo, pueden citarse (Gómez y Acosta, 2013):

"Es una forma determinada de grupo de trabajo que se constituye y administra de modo desigual a la utilizada para otros tipos de grupos formales, pero no reales. Es un conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos, transfirieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso. Su variedad es muy amplia: abarca desde la ayuda mutua de dos personas, un círculo de calidad hasta un comité de alta dirección" (PSYCSA, 2001).

"Es una energía que fluye en las personas que se han formado para lograr objetivos comunes, que trabajan y disfrutan de lo que hacen cuyos resultados son de alta calidad" (Álvarez, 1997).

"Es un conjunto de personas que poseen destrezas y preparaciones específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común" (Díaz, 2001).

Cuando se forma un equipo, "intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen" (Nuñez, 1999).

Dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos (Gómez y Acosta, 2013).

Al momento de formarse, las funciones de los distintos miembros de un equipo suelen ser confusas. Los individuos se limitan a actuar como observadores mientras averiguan qué se espera de ellos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno. Estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros (Gómez y Acosta, 2013).

En congruencia con las definiciones discutidas, Cottin (2007) ha establecido importantes diferencias entre grupos y equipos de trabajo (Tabla 2).

Tabla 2. Diferencias entre Grupo y Equipo de Trabajo

Grupo	Equipo
Carencia de misión y visión	Misión y visión definidas
Intereses personales	Objetivos y metas en común
Comunicación limitada	Comunicación abierta y honesta
Individualismo	Colaboración
Desconfianza entre sus miembros	Cooperación
Apatía	Confianza entre sus miembros
Trabajos definidos de manera individual	Empatía
Situaciones ambiguas	Resultados definidos por el equipo
Decisiones unilaterales	Clara definición de responsabilidades y funciones de cada miembro
Crítica destructiva	Participación en la Toma de decisiones
	Retroalimentación

Fuente: Cottin (2007).

El Trabajo en Equipo como Competencia

El cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha originado una forma de trabajar más asociativa. Establecer el trabajo de modo individual, hoy en día hace varios trabajadores se corresponden entre ellos para alcanzar consecuencias. La complejidad de las organizaciones envuelve ocuparse a través de los mismos objetivos, en función de funciones instituidas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación conciben diferentes contenidos que demandan diversidad de habilidades, sensatez, discusiones rápidas y adaptación. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski et Ilgen, 2006).

El trabajo en equipo es considerado una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et Michie, 1997; Rousseau, Aubé, et Savoie, 2006; Tjosvold, 1991). En la actualidad, debido a su gran categoría ha creado un cambio en la forma de ocuparse, dando lugar a un acrecentamiento de los equipos de trabajo. Esta competitividad interactiva permite aumentar la producción, la invención y el bienestar en el trabajo (Ayestarán (Coord.) 2005; Rousseau et. al. 2006).

Por ende, cada vez más, se emplean los equipos en las organizaciones (Alcover, Gil, & Barrasa, 2004; Aritzeta et Balluerka, 2006; Ellis, Bell, Ployhart, Hollenbeck et Ilgen, 2005; Gruenfeld, Mannix, Williams, et Neale, 1996; Hollenbeck, DeRuo, & Guzzo, 2004; Janz, Colquitt, & Noe, 1996; Kozlowski et Ilgen, 2006; Miklavic et. al., 2007; Park, Henkin, et Egley, 2005; Yeh, Smith, Jennings, et Castro, 2006).

Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se hace falta de la contribución y cooperación de los miembros, provocando de este modo la colaboración y la información entre ellos y generando una mejora y un aumento de la calidad (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Park et. al., 2005).

Los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo, razonada como una unidad, que puede crear más bienestar a las organizaciones que un simple trabajador (Alcover, Gil, et Barrasa, 2004; Ellis et. al. 2005; Gruenfeld et. al., 1996; Hollenbeck et. al. 2004;

Rousseau et. al. 2006). No se da tan sólo en organizaciones privadas, sino que también en categorías y organismos públicos, y estos se reflejan de diferentes formas, no existe un único tipo de equipo (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Sundstrom; McIntyre; Halfhill; et Richards, 2000).

Hollenbeck et. al., (2004) afirman que esta nueva manera de trabajar ha ido acrecentando manifiestamente desde los años 80 hasta ahora, pero se ha impuesto con mucha fuerza sobre todo desde los años noventa (Manzany, Francis, & Sumich, 1995; McDermott, 1999; Park et. al. 2005). En la Tabla 3 diferentes autores ilustran con datos objetivos la presencia del trabajo en equipo en las empresas:

Tabla 3. Presencia del Trabajo en Equipo en las Empresas

Cohen et Bailey (1997) Cohen (1993)	Cohen afirma que en el '93, aumentarían en un 60% la incorporación de equipos en las organizaciones y que en el '97, Cohen et Bailey, postulan que el 82% de las empresas con más de 100 trabajadores trabajaran en equipos.
Beckham (1998)	Adelanta que en el año 2000 el 40% de los trabajadores estadounidenses trabajarían en equipo.
Kayes et al. (2005)	Afirman que en empresas de más de 100 trabajadores, más del 80% utiliza alguna forma de trabajo en equipo. En 1993 constatan como el 91% de las empresas ya utilizaba algún tipo de equipo para resolver problemas.

Fuente: Torrelles *et al* (2011)

Los equipos se han considerado como entidades complejas, emprendedoras y flexibles, integradas en un sistema de multinivel. Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización. Hackman (1987), en su modelo nos define este procedimiento como el transcurso de trabajo en equipo (INPUT-PROCES-OUTPUT). El patrón que precisa los partes imperiosas para el trabajo simultáneamente por un grupo de personas en equipo y el proceso que se lleva a cabo tomando en consideración

aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento que se dan en un equipo teniendo en cuenta el factor tiempo (Cohen et al., 1997; González Romá, 2008; Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Kozlowski et Ilgen, 2006; Rousseau et. al. 2008, Gil, Rico & Sánchez-Manzanares, 2008). Los equipos no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. Existen en contextos determinados, se desenvuelven a partir de la acción bilateral de cada uno de sus partes dentro de un ambiente y un tiempo, y se adaptan a las demandas considerables (Kozlowski et Ilgen, 2006).

Reflexiones Finales

Trabajar en equipo, requiere la asociación de recursos internos y externos, de conocimientos, destrezas y capacidades, para que el individuo se adapte y alcanzar una tarea juntos en una situación determinada y en un contexto

Algunos individuos pueden obstaculizar un equipo para la consecución de sus objetivos, para conseguir los resultados planteados y consiguientemente, obstaculizar su combinación en las organizaciones donde se haya patrocinado. El funcionamiento del sistema, requiere la capacidad de todos sus elementos para el desarrollo de los procesos llevados a la obtención de una resulta, el trabajo en equipo activa una competencia, al demandar el ejercicio oportuno en un contenido exclusivo, prefiriendo y activando recursos particulares y externos (Le Boterf, 2002:46).

Algunos autores (Sarasola, 2000; Perrenoud, 2003; Allen, 2006) ponen en evidencia el carácter multidimensional de la competencia, como una mezcla de saberes, métodos, cualidades, mecanismos y conductas orientados hacia la actividad profesionales. Bunk (1994) ilustra está multidimensionalidad proponiendo 4 clases de competencias: técnicas (el saber), metodológicas (el saber hacer), personales (saber ser), y sociales (saber participar).

Bunk y Echevarría (1996, 2002), Wittorski (1998) y Sarasola (2000) definen la competencia en una capacidad de ejercicio holístico en el plano de la realidad o espacio profesional. Por otra parte, parece necesario enmarcar la competencia de

trabajo en equipo por su representación transversal, debido a que divergen diversidad de situaciones así como diferentes profesiones (Wittorski, 1998; Echevarría, Isus & Sarasola, 2002).

Referencias

Alcover, C. M., Gil, F., & Barrasa, A. (2004). Team learning: Adaptation of learning activities scales in a spanish sample. [Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje] *Psicothema*, 16(3), 378-383.

Allen, D., & Tanner, K. (2006). Rubrics: Tools for making learning goals and evaluation criteria explicit for both teachers and learners. *CBE Life Sciences Education*, 5(3), 197-203. Annett, J. A. et Stanton, N A. (2000) Editorial. Team work: a problem for Ergonomics? *Ergonomics*, 43(8), 1045051

Álvarez J. Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, 1997.

Aritzeta, A., et Balluerka, N. (2006). Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: A multilevel approach. *Psicothema*, 18(4), 757-765.

Barroso F. (2007). Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional. México: Universidad Anáhuac del Sur.

Barroso Tanoira, Francisco Gerardo. 2014. Factores Determinantes para el Trabajo en Equipo en Empresas Manufactureras. Un Estudio en el Sureste de México. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

Barroso, F. y Anaya, A (2007). Evidencia de la necesidad de formación de equipos de trabajo en empresas manufactureras yucatecas. Ponencia presentada en el 3er. Congreso Internacional de Ingeniería Industrial. Instituto Tecnológico de Celaya, Guanajuato, México. Noviembre 15 al 17.

Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea. Formación Profesional*. 1/94, 8-14.

Cardona, Pablo & Wilkinson, Helen. 2006. Trabajo en Equipo. Occasional Paper OP nº 07/10 Diciembre, 2006. IESE Business School – Universidad de Navarra

Castro Cossío, E & Guerrero Ramos, R. (2002). Los grupos en las organizaciones. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. La Habana: Facultad de Comunicación, 2002.

Cohen, S. G. (1993). New approaches to teams and teamwork. In J. R. Galbraith, E.E. Lawler, & Associates (Eds.), *Organization for the future: The new logic for managing complex organizations* (pp. 194-226). San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290

Cohen, S.G. and Bailey, D.E., "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, *Journal of Management*, Vol. 23 (3); pp 239-291, 1997.

Cottín, Belloso, Adrián G., ¿Diferencia entre Grupo y Equipo?, <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1028492.asp>, 6 febrero de 2007.

Díaz S. 2001. Trabajo en equipo para la calidad. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Dpto. de Ingeniería Industrial.

Echeverria, B. (COORD.) Isus, S; Sarasola L. Y Blazquez, B. (1996): Orientació professional. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Ellis, A.P.J., Bell, B.S., Ployhart, R. E., Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D.R. (2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel psychology*, 58, 641-672

Faria de Mello FA. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México D.F: Grupo Noriega Editores, 1998.

Freemont, E. Kast, JAMES E, Rosenzweig, administración en las organizaciones, segunda edición en español, Editorial MC Graw Hill, México, D. F., 2002. Pág.345

Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. (G. Pelcastre trad.).México: Oxford.

Gómez Mujica, Aleida & Acosta Rodríguez, Heriberto. 2013. Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*. nov/dic2013, Vol. 11 Issue 6, p62-89. 28p.

Gonzalez Roma, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, Enero-Abril, vol 29. (1), 32-40

Gruenfeld, D.H.; Mannix, E.A.; Williams, K.Y.; & Neale, M.A. (1996) Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (1), 1-15.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams In: J.W. Lorsch, Editors, *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 315–342.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). México: Thompson.

Hollenbeck JR, DeRue DS, Guzzo R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training and team task design. *Human Resource Management*, 43, 353–366.

Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M., et Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process Output Models to IMOI models. *Annual Review Psychologi*, 56, 517-543

Janz, B.D.; Colquitt, J.A.; & Noe, R.A. (1997). Knowledge Yorker team effectiveness: the role of autonomy, interdependence, team, development, and contextual support variables. *Personnel Psychology* 50, 877-904

Koontz, Harold & WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, México D. F, 1998 Pág. 576

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 7(3), 77-124. Badger, Sadler-Smith et

Le Boterf, G. (2002). Développer la compétence des professionnels. 4e édition revue et mise à jour de *Compétence et navigation professionnelle*. Paris : Éditions d'Organisation.

Macedo de Marchetti, Marta; Litvak de Cohen, Mirta; Forté, Fátima Beatriz. 2002. Algunas reflexiones sobre el Trabajo en Equipo como estrategia para el Gerenciamiento de la Calidad en Instituciones Educativas. Congreso Regional de Ciencia y Tecnología. Universidad Nacional de Catamarca.

Mazany, P., Francis, S., & Sumich, P. (1995). Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in an MBA programme. *Journal of Management Development*, 14(3), 50-68.

McDermott, R. (1999). Learning Across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations. *Knowledge Management Review*, 1-8.

Miklavcic Sumanski, M., Kolenc, I., & et Markic, M. (2007). Teamwork and refining group structures. *Team Performance Management*, 13(3/4), 102-116.

Núñez Paula I. Aplicación de la metodología Amiga en el Centro Nacional de Geografía Tropical. La Habana: Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, 1999.

Park, S., Henkin, A. B., & Egley, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: Exploring associations. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 462- 479.

Perrenoud, Ph. (2003). Nouvelles identités professionnelles : de quelques enjeux de formation. In Astolfi, J.-P. (dir.) *Éducation et formation: nouvelles questions, nouveaux métiers*. Paris: ESF, pp. 311-342 [2003_08]. Disponible en : http://www.unige.ch/fapse/SSE/groups/life/livres/alpha/A/Astolfi_2003_A.html

PSYCSA. Trabajo en equipo. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto. Bilbao, 2001.

Reza, Trosino, Jesús Carlos. Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial, *Revista Administrate Hoy*, #114, octubre 2003, México D. F.

Robbins, S. y Judge, T (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª. ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge, T (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª. ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, Stephen, P., *Comportamiento organizacional*, octava Edición, Editorial Prentice hall. México D.F, 1999.

Rousseau, V., Aube, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.

Rousseau, V., Aube, C., Chiochio, F., Boudrias, J. et Morin, E. M. (2008). Social interactions at work and psychological health: The role of leader-member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755-1777.

Sarasola, L. (2000). La competencia de acción como nuevo referente profesional. Lección magistral del proyecto docente. San Sebastián. UPV.

Stoner, James, Freeman, R. Edward, Gilbert Jr, Daniel R. 1996. Administración, sexta edición, Editorial Prentice Hall, México, D.F.

Wittorski, R. (1998). « De la fabricación des compétences ». En: 135 Revue d'Éducation Permanente. n°/ 1998.

Yeh, E., Smith, C., Jennings, C., & Castro, N. (2006). Team building: A 3-dimensional teamwork model. Team Performance Management, 12(5-6), 192-197.

Sobre la Autora

Ninfa Idalia Treviño Alanis es estudiante del Doctorado en Administración por Valores en El Instituto de Estudios Superiores Spenta México. Monterrey, NL. México.

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor-Investigador y Director de Tesis de la Doctorante Ninfa Idalia Treviño Alanis.