

REVISIÓN DE LOS HALLAZGOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE *TRABAJO EN
EQUIPO*; REVISIÓN DE CUATRO GRANDES TRABAJOS

ANDRÉS FELIPE BLANCO MEDINA

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ, D.C.

2013

REVISIÓN DE LOS HALLAZGOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE *TRABAJO EN
EQUIPO*; REVISIÓN DE CUATRO GRANDES TRABAJOS

ANDRÉS FELIPE BLANCO MEDINA

Trabajo de grado para optar el título en:
Administrador de Negocios Internacionales

M.Sc. Rafael Alejandro Piñeros Espinosa
Asesor de tesis

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ, D.C.
2013

DEDICATORIA

Dedico este texto académico a todas las personas quienes estuvieron presentes en mi proceso de aprendizaje, durante mi carrera y vida personal. También lo dedico a mis maestros de cátedra y de la vida, especialmente a los de la Universidad del Rosario, a mis padres y a las personas más allegadas a las cuales aprecio y les tengo mucho cariño.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mis padres Martha y José Domingo por su inmensa paciencia, comprensión y apoyo durante mi proceso académico, en todas las travesías y desafíos los cuales se interpusieron durante el camino. Agradezco a mis familiares y amigos, quienes me aconsejaron y colaboraron con el cumplimiento de las metas propuestas.

Un saludo especial para Nataly Prada, quien me colaboró con el documento de tesis y quien es una gran persona.

Agradezco a mis amigos del colegio, los que fui conociendo en la universidad y quienes me brindaron su amistad, cariño y ayuda en los procesos de la vida.

Agradezco también al profesor Rafael Piñeros quien fue mi tutor y compañero para este trabajo de grado, docente con muchas enseñanzas y quien desempeñó una excelente labor como tutor y como docente de la universidad.

Al resto saben quiénes son, y para ellos todos mis agradecimientos y un fuerte abrazo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	13
RESUMEN	15
ABSTRACT	17
INTRODUCCIÓN	19
1 OBJETIVOS	20
1.1 Objetivo general	20
1.2 Objetivos específicos	20
2 JUSTIFICACIÓN	21
3 MARCO METODOLÓGICO	22
3.1 Tipo y enfoque de investigación	22
3.2 Pasos para el desarrollo de objetivos	23
3.3 Fuentes de información	24
4 EVOLUCIÓN TEÓRICA SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO DESDE 1990 HASTA 2007. (COHEN Y BAILEY, 1997)	26
4.1 Cómo funcionan los equipos de trabajo e investigación sobre su eficacia desde los subordinados hasta los dirigentes del año 1990 al 1996	26
4.2 Definiciones clave y tipos de equipos	27
4.3 Tipos de equipos	27
4.3.1 Equipos de trabajo	28

4.3.2	Equipos paralelos (interfuncionales)	28
4.3.3	Equipos de proyecto	29
4.3.4	Equipos de Gestión	29
4.4	Eficacia de los equipos	29
4.5	La efectividad en equipos de trabajo y equipos en paralelo	31
4.5.1	Definición y medidas de eficacia	31
4.5.1.1	Diseño de la tarea	31
4.5.1.2	Composición del grupo	33
4.5.1.3	Contexto Organizacional	34
4.5.1.4	Factores Ambientales	35
4.5.1.5	Procesos Internos	35
4.5.1.6	Rasgos Psicológicos del equipo	35
4.6	La efectividad en equipos de proyecto	38
4.6.1	Definición y medidas que afectan la eficacia	38
4.6.1.1	Diseño de la tarea	38
4.6.1.2	Composición del grupo	40
4.6.1.3	Procesos internos	40
4.6.1.4	Procesos externos	41
4.6.1.5	Rasgos psicológicos del grupo	41
4.7	La efectividad en equipos de gestión	42
4.7.1	Definición y medidas de eficacia para equipos de gestión	42
4.7.1.1	Composición del grupo	42
4.7.1.2	Contexto organizacional	46
4.7.1.3	Factores medioambientales	46
4.7.1.4	Procesos Internos	46
4.7.1.5	Rasgos psicológicos del grupo	47

5 EFICACIA EN EQUIPOS 1997-2007: RECUENTO DE LOS RECIENTES AVANCES Y UNA MIRADA HACIA EL FUTURO (MATHIEU, MAYNARD, RAPP Y GILSON, 2009)	49
5.1 Equipos definidos	49
5.2 Marco teórico y medidas de eficacia de los equipos	50
5.3 Resultados de los equipos	52
5.3.1 Desempeño de los equipos	52
5.3.1.1 Desempeño a nivel organizacional	52
5.3.1.2 Comportamientos del rendimiento del equipo y sus resultados	53
5.3.1.3 Rendimiento basado en roles	53
5.3.1.4 <i>Características del rendimiento</i>	54
5.3.2 Viabilidad e influencia del afecto de los miembros	54
5.3.3 Recopilación de impresiones y direcciones futuras de los resultados	55
5.4 Procesos y relación de los resultados de los mediadores y los equipos	55
5.4.1 Procesos de los equipos	56
5.4.1.1 Procesos de transición	56
5.4.1.2 Procesos de acción	56
5.4.1.3 Procesos interpersonales	57
5.4.1.4 Recopilación de los hallazgos y direcciones futuras de los procesos	57
5.4.2 Estados emergentes de los procesos	57
5.4.2.1 Confianza del equipo	57
5.4.2.2 Empoderamiento en equipo	58
5.4.2.3 Clima	58
5.4.2.4 Clima seguro	58
5.4.2.5 Servicio de clima	¡Error! Marcador no definido.
5.4.2.6 Justicia del clima	59

5.4.2.7	Cohesión	59
5.4.2.8	Confianza y creencia	59
5.4.2.9	Cognición	60
5.4.2.10	Consenso estratégico	60
5.4.3	Interacción y mezcla de los mediadores	60
5.4.3.1	Aprendizaje en equipo	61
5.4.3.2	Integración del comportamiento	61
5.4.3.3	Sistemas de memoria y transacción TMS (Transaction Memory Systems)	61
5.4.4	Recopilación de impresiones y direcciones futuras de los mediadores	62
5.5	Modelo de entradas y composición del equipo	62
5.5.1	Principales valores de los equipos	62
5.5.1.1	<i>Personalidad</i>	63
5.5.1.2	<i>Competencias</i>	63
5.5.1.3	<i>Otros atributos</i>	63
5.5.2	Diversidad	63
5.5.2.1	Características demográficas	64
5.5.2.2	Funcionalidad	64
5.5.2.3	Personalidad	64
5.5.2.4	Actitudes y valores	64
5.5.3	Combinaciones complejas	65
5.5.3.1	Subdivisiones y armonía	65
5.5.3.2	Posición y estatus	65
5.5.3.3	Funcionalidad en red	65
5.5.4	Recopilación y direcciones futuras sobre la composición y entradas de los equipos	66
5.6	Niveles de entradas de los equipos	66
5.6.1	Interdependencia	67

5.6.2	Virtualidad y tecnología	67
5.6.3	Entrenamiento y formación de equipos	67
5.6.4	Liderazgo en equipo	68
5.6.5	Liderazgo externo	68
5.6.5.1	Coaching	68
5.6.5.2	Liderazgo compartido	68
5.6.6	Estructura del equipo	69
5.6.7	Recopilación de impresiones y direcciones futuras de los niveles de entrada de los equipos	69
5.7	Entradas y contexto organizacional	70
5.7.1	Contextos organizacionales	70
5.7.1.1	Recursos humanos	70
5.7.1.2	Clima de apertura	70
5.7.1.3	Coordinación de sistemas multiequipos	71
5.7.2	Recopilación de impresiones y direcciones futuras del contexto organizacional de las entradas	71
5.8	Matriz de evaluación	71
6	LA NUEVA CIENCIA DE CONSTRUIR BUENOS EQUIPOS: LA QUÍMICA DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO YA NO ES UN MISTERIO (PENTLAND, 2012)	79
6.1	En busca de “ese factor”	79
6.2	Superando los límites de la observación	80
6.3	Mapeo del trabajo en equipo	80
6.4	Elementos claves de la comunicación	80
6.5	Mapeo del tiempo de la comunicación	81
6.6	Más allá de la sabiduría convencional	81
6.7	Cómo aplicar los datos	82
6.7.1	El miembro de equipo ideal	82

7	DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS SOBRE GRUPOS, EQUIPOS Y LIDERAZGO	83
7.1	Análisis comparativo entre individuos y equipos	83
7.2	La naturaleza de los grupos	83
7.2.1	Definición de grupo	83
7.2.2	Tamaño del grupo	84
7.3	Etapas de desarrollo grupal	84
7.3.1.1	Roles funcionales del grupo	85
7.4	Normas grupales	85
7.5	Cohesión grupal	86
7.6	Características de un equipo efectivo y la formación del equipo	86
7.6.1	Componentes de diseño de grupos y variables	87
7.7	Modelo de liderazgo para la efectividad	87
7.7.1	Entradas	88
7.7.2	Procesos	88
7.7.3	Salidas	89
8	CONCLUSIONES	90
9	RECOMENDACIONES	92
	BIBLIOGRAFÍA	93

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. ¿Qué es un equipo?	72
Tabla 2. Concepto de eficacia	72
Tabla 3. Medidas de eficacia	73
Tabla 4. Tipos de equipos	74
Tabla 5. Medidas e indicadores de eficacia de los equipos	75
Tabla 6. Medición de las variables halladas en cada tipo de equipo	76

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo heurístico de la eficiencia en grupos	30
Figura 2. Modelo de liderazgo para la efectividad de los equipos	88

GLOSARIO

Eficacia: es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Entradas: insumos que están disponibles para los equipos para que puedan realizar su labor. Es la materia prima que se procesa para obtener un resultado final. Dentro de estas encontramos entradas individuales y entradas sistemáticas.

Equipo: se encarga de trabajar de forma continuada. Generalmente está dirigido por un director encargado de la toma de decisiones sobre lo que se hace, cómo se hace y quién lo hace.

Gestión: hace referencia a la acción y consecuencia de administrar o gestionar algo.

Gestionar: es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación.

Grupos de interés: conjunto de personas, entidades o sistemas que comparten cierto grado de interés con una organización frente a sus acciones.

Indicador: instrumento que sirve para mostrar, medir o indicar algo.

Norma: regla o conjunto de reglas que hay que seguir para llevar a cabo una acción, ya sea porque está establecido o ha sido ordenado de ese modo.

Proceso: forma en la que se realiza el trabajo.

Resultados: cumplimiento del objetivo o de los objetivos de acuerdo a su efectividad.

Revisiones académicas: artículos publicados con el fin de documentar e informar a los lectores acerca de un tema en específico, y que se convierte en un trabajo de revisión al momento de tener precedentes importantes acerca de lo que se va a hablar.

Tarea: labor que implica un esfuerzo físico y/o mental y que tiene como objetivo la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas.

TMT: *Top Managment Team*, equipos de gerencia y gestión.

RESUMEN

El objetivo de este escrito investigativo es recopilar revisiones bibliográficas y documentos académicos de gran importancia sobre el trabajo en equipo para el área de liderazgo de la Universidad del Rosario.

Se estudiaron las revisiones académicas más importantes que datan desde el año 1990 hasta el año 2007, recopilando información relevante de autores y académicos afines de los temas tales como Susan G. Cohen, Diane E. Bailey, John Mathieu, M., Travis Maynar, Tammy Rapp y Lucy Gilson, con los modelos planteados en relación a equipos, sus características y un modelo para la efectividad de estos mismos.

El documento está dividido en tres partes: en el primer capítulo se define nn los equipos y sus principales características, así como los descubrimientos claves de cada uno de ellos y las diferencias que estos tienen. En el segundo capítulo se plantea un modelo de entradas, procesos y resultados, el cual es clave para la efectividad de los equipos y explica su funcionamiento dentro de los equipos basando su interés por su rendimiento la medición de este por medio de indicadores. Finalmente, en el tercer capítulo titulado *la ciencia de construir buenos equipos*, se resaltan las características para la formación de equipos, presentando, además, una matriz para entender de manera sencilla las características de los equipos al igual que elementos que los componen y evaluar aspectos de importancia para cada tipo.

Mucha literatura del área de liderazgo trata y enfatiza sobre el líder o directamente sobre la persona que asume la función de líder. Pero se puede refutar esta premisa demostrando que el liderazgo está ligado al trabajo en equipo.

En la revisión de artículos académicos realizada fue posible evidenciar la existencia de investigaciones sobre trabajo en grupo, en donde se explican y ejemplifican las funciones del equipo, así como los factores internos y externos que los mismos desarrollan en las organizaciones.

De acuerdo a Hallam Campbell (1992), existen factores grupales que pueden afectar comportamientos de los seguidores tales como: el tamaño del equipo, las etapas de su desarrollo, sus funciones y normas. Quienes practiquen el liderazgo deberán utilizar estos conceptos para entender mejor el comportamiento de los seguidores y el desempeño del grupo, al igual que es necesario tener presente ciertos factores, sentidos, metas y objetivos en común para las funciones del equipo, seguidores y del líder.

Se plantea un modelo de medición para el liderazgo y la efectividad del equipo en donde se establece una directriz de entradas, procesos y resultados. El nivel de entradas consiste en las características individuales de los seguidores, el diseño del equipo, y los diversos sistemas de organización de los equipos. El indicador de proceso hace referencia a la manera como los equipos se comportan cuando llevan a cabo sus tareas, y el nivel de resultados está ligado al resultado final de producto o proceso desarrollado.

Palabras clave: grupos, equipos, equipos de trabajo, equipos paralelos, equipos de proyectos, equipos de gestión, eficacia, autonomía, clima, tamaño, cohesión, diversidad, recompensa, colaboración, efecto, reacción, integración, comunicación, roles, etapas de desarrollo, modelo de liderazgo, entradas, procesos y resultados.

ABSTRACT

The main objective of this research is to collect written academic papers and literature reviews of great importance on teamwork from the area of leadership the University of Rosario .

Reviews dating from 1990 to 2007 were studied to collect relevant information of authors and academics related topics such as Susan G. Cohen , Diane E. Bailey, John Mathieu , M. Travis Maynard , Tammy Rapp , and Lucy Gilson, with models posed in relation of the teams, their characteristics and a model for the effectiveness of them .

The document is divided into three parts: in the first chapter the teams are defined with their main characteristics and key findings for each type of them and the differences that they have. In the second chapter a model of inputs , mediators and outcomes , which is key to the effectiveness of the team and explain its operation within teams basing their interest in performance measurement through indicators. Finally, in the third chapter on the science of building good teams, the characteristics for the formation of teams are highlighted, also presenting an array to easily understand the characteristics of the equipment as well as elements that compose and evaluate aspects relevant to type.

Much literature is from the area of leadership emphasizes on the leader or directly to the person who assumes the role of leader. But you can refute this premise by demonstrating that leadership is linked to teamwork-.

In the review of academic papers on possible evidence the existence of research on team, where they explain and illustrate the functions of the team, as well as internal and external factors that they develop in organizations.

According to Hallam Campbell (1992), there are factors that can affect group behaviors of followers such as team size , stage of development , functions and rules . Visitors on leadership should use these concepts to understand better the behavior of followers and team performance, as is necessary to consider certain

factors , senses, common goals and objectives for team functions , followers and the leader.

A measurement model for leadership and team effectiveness in which a guideline inputs-, mediators and outcomes set arises . The level of entries is on the individual characteristics of the followers, team design , and various systems for organizing teams . The process indicator refers to how the teams and integrants of each behave when carrying out their tasks-, and the level of performance is linked to the final result of product or process developed.

Keywords: groups, teams, work teams, parallel teams, project teams, management, effectiveness, autonomy, climate, size, cohesion, diversity, reward, , effect, reaction, integration, communication, roles, steps of development, leadership model, inputs, processes and outcomes .

INTRODUCCIÓN

Para el área de liderazgo es posible encontrar varios sub temas relacionados con el trabajo en equipo y la formación de grupos. Dicho componente del área es de suma importancia, y por tal motivo a lo largo de este trabajo se explican sus principales características, así como los antecedentes que han venido sucediendo con el pasar de los tiempos, medidas e indicadores de eficacia, así como y las principales características que describen el trabajo en equipo y la formación de los grupos.

Con el texto se explica cómo influye el trabajo en equipo en el liderazgo, al igual que se definen los equipos efectivos y sus características.

Por último, se plantean modelos de liderazgo para la efectividad de los equipos en donde se muestra cómo medir y estandarizar la eficacia en ellos, describiendo sus características y la importancia que tienen ciertos factores para cada uno de sus tipos, al igual que su incidencia para los integrantes del grupo.

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y escribir una propuesta para el capítulo *Trabajo en Equipo*, del libro de *Liderazgo* que servirá como referente en el área de liderazgo de pregrado y posgrado de la Universidad del Rosario.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar y seleccionar la bibliografía existente acerca del tema *Trabajo en Equipo*, que comprende: libros, artículos de revisión y otros relacionados, así como documentos académicos y recuentos existentes sobre éste mismo tema para el área de liderazgo.
- Analizar y categorizar la información obtenida de la bibliografía y de los recuentos encontrados.
- Escribir el documento que recopile la información obtenida y así tener la bibliografía necesaria para la elaboración del capítulo del libro de *Liderazgo*.

2 JUSTIFICACIÓN

El presente escrito está encaminado a implementar una herramienta estratégica para el desarrollo del proyecto sobre el libro de *Liderazgo* de la línea de investigación de Liderazgo de la Facultad, en donde se hará un aporte al capítulo del libro documentando sobre el tema de *Trabajo en Equipo* para poder tener un documento base para el libro.

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Dado que este trabajo de investigación requiere una cantidad diversa de material bibliográfico, es apropiado seleccionar un método de investigación que facilite el proceso metódico de argumento en este caso.

En línea con los objetivos del presente escrito, el desarrollo de este trabajo se define bajo la metodología de *investigación documental* por cuanto se recurre a la revisión de fuentes documentales sobre el tema de *Trabajo en Equipo* para el área de liderazgo. De acuerdo a Báez y Sequeira (2006) el análisis documental se define de la siguiente forma:

“El análisis de documentos es una actividad sistemática y planificada que consiste en examinar documentos escritos. Pretende obtener información útil y necesaria para dar respuesta a los objetivos identificados en el planteamiento de la investigación, como confirmar una hipótesis, categorizar un conjunto de eventos, reconstruir acontecimientos, contratar y validar información, etc.” (Báez y Sequeira, 2006, p. 62).

Tal como lo define el autor, el análisis documental es de gran utilidad en este trabajo investigativo puesto que nos permitirá la construcción de un marco teórico sobre el tema de *Trabajo en Equipo* para el área de liderazgo, tal como se ha planteado en los objetivos de este estudio.

Sumado a lo anterior, el análisis de documentos permite la obtención de información retrospectiva acerca de un tema de estudio, fenómeno o programa (Báez y Sequeira, 2006), lo cual, aplicado a este documento nos permitirá revisar y estudiar la teoría existente sobre el tema en mención desde hace más de dos décadas.

Atendiendo a que la pretensión general de este trabajo es la construcción de antecedentes respecto al tema de *Trabajo en Equipo y Liderazgo*, se ha encontrado que el tipo de investigación mencionado también favorece a la

consecución de tal propósito, por cuanto se expone que es importante “en la revisión de estudios e investigaciones anteriores, en la formulación del marco teórico y como técnica de recolección de información que permite contrastar la información recolectada con otras estrategias” (Aristizabal, 2008, p. 91).

Entendiendo las características de este trabajo y gracias a que no se requiere la elaboración de cálculos matemáticos o mediciones bajo escalas numéricas o nominales, se define que el tipo de investigación se marca bajo la investigación cualitativa, la cual, de acuerdo a Balcazar et al (2005), permite comprender el fenómeno que se estudia a través de su análisis, permitiendo estudiar diferentes disciplinas así como la organización cultural y social de grupos.

3.2 PASOS PARA EL DESARROLLO DE OBJETIVOS

La metodología propuesta fue dirigida por el tutor Rafael Piñeros y estuvo organizada de manera protocolaria para ejecutar una serie de procesos y obtener un documento final, la cual sirvió de apoyo para la elaboración del capítulo *Trabajo en Equipo* del área de *Liderazgo*.

El primer paso para la elaboración del proyecto consistió en la búsqueda de información relacionada con el tema en fuentes como libros, artículos y recuentos académicos que brindaran un conocimiento básico para la elaboración del documento guía del capítulo mencionado del libro de *Liderazgo*.

La selección y clasificación de las lecturas fue el siguiente paso a seguir, en donde se seleccionaron los más indicados y los que tenían un gran potencial de exploración para el tema de estudio. Se clasificaron los artículos escogidos según su tipología, tema e información con respecto al objeto de estudio.

Luego de estos pasos ya explicados anteriormente, se procedió a analizar la información recopilada, clasificada y seleccionada de manera específica, con el fin de entender de qué se trataba el tema y su importancia el tema de liderazgo,

haciendo comparativos entre las lecturas y sintetizando todo el material recopilado en los dos primeros pasos.

Finalmente, para terminar con el proceso metodológico, se escribió el documento base, en el cual se expusieron las ideas principales y las síntesis más importantes de las investigaciones de los artículos académicos de revisión.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

De acuerdo al tipo y enfoque investigativo de este trabajo y a los objetivos que el mismo persigue, para el proceso de selección de los textos se recurrió a fuentes de información primaria, en donde se identificaron 4 textos de revisión bibliográfica de gran importancia a cuenta de que aportaron la mayor parte de información a recopilar y estudiar para tener como referencia para el tema de *Trabajo en Equipo*.

El primer texto de revisión académica al que se recurrió es titulado *What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite* [Evolución teórica sobre el trabajo en equipo desde 1990 hasta 2007] (Cohen y Bailey, 1997), en donde se hace una recopilación de lo que se conoce como trabajo en equipo desde el año 1990 al año 1997, en el cual los autores expusieron sus puntos de vista sobre el tema y definieron el *Trabajo en Equipo*, los diferentes equipos de trabajo y las características de los mismos.

El segundo texto fue una revisión bibliográfica titulada *Team Effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a Glimpse Into the Future* [Eficacia en equipos 1997-2007: Un recuento de los recientes avances y una mirada hacia el futuro] (Mathieu et al, 2009), en donde el autor presentó un resumen de las investigaciones sobre el tema realizadas entre 1997 y 2007, siendo de suma importancia gracias al surgimiento de un modelo de entradas, procesos (mediadores) y salidas el cual explica las variables que se han estudiado para determinar la efectividad del trabajo en equipo y los resultados de estos. Posteriormente, el documento titulado *La ciencia de construir buenos equipos* es

un artículo académico el cual guía a las personas en lo que es considerado como un equipo de trabajo y los pasos a seguir para convertirse en uno.

Finalmente el documento *The New Science of Building Great Teams: The chemistry of high-performing groups is no longer a mystery* [La nueva ciencia de construir buenos equipos: la química de equipos de alto rendimiento ya no es un misterio] (Pentland, 2012) fue el documento final de revisión académica vigente hasta hoy día, el cual es tomado de un artículo académico de la universidad de Harvard.

La organización de los documentos a los cuales se recurrió para proceder a realizar la revisión documental ha sido de acuerdo a dos criterios a saber: en primer lugar se consideró el avance evolutivo y cronológico de las teorías sobre trabajo en equipo y grupos para el área de liderazgo recurriendo al primer texto *Evolución teórica sobre el trabajo en equipo desde 1990 hasta 2007* que describe lo que se conoce en trabajo en equipo desde 1990 a 1997, seguido por el texto de *Eficacia en equipos 1997-2007: Un recuento de los recientes avances y una mirada hacia el futuro*, el cual relata las revisiones académicas de 1997 a 2007.

El segundo criterio para la organización de las fuentes en la revisión documental fue la relevancia de los aportes sobre la teoría general de trabajo en equipo, en este sentido *La ciencia de construir buenos equipos* por Alex “Sandy” Pentland es una guía y artículo académico de gran importancia gracias a que abarca el tema de la comunicación de los equipos y analiza los diferentes factores y dinámicas que inciden en el desempeño de los mismos; sumado a éste se consideró el libro titulado *Liderazgo, cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*, por cuanto ofrece un marco amplio y generalizado sobre las teorías de trabajo en equipo que actualmente se estudian en la Universidad del Rosario en la ciudad de Bogotá.

4 EVOLUCIÓN TEÓRICA SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO DESDE 1990 HASTA 2007. (COHEN Y BAILEY, 1997)

En el presente capítulo presenta una revisión bibliográfica sobre las teorías de trabajo en equipo y los conceptos que han surgido en torno a los mismos. En primer lugar se recurre al artículo de Cohen y Bailey, quienes se concentran en categorizar los diferentes tipos de equipos y construyen un marco teórico heurístico sobre la eficiencia de los grupos, el cual comprende las siguientes categorías: diseño de la tarea, composición del grupo, contexto organizacional, procesos internos y externos, así como los rasgos psicológicos del equipo.

Es importante anotar que el trabajo de estos autores hace referencia a las teorías que se desarrollan desde 1990 a 1996, lo cual se constituye como la base de las teorías ubicadas en la línea de tiempo abarcada.

En segundo lugar, y en línea con el artículo de Cohen y Bailey, el escrito titulado *The New Science of Building Great Teams: The Chemistry of high-performing groups is no longer a mystery*, Pentland (2012) permite dar continuidad a la caracterización de factores relacionados con los diferentes equipos, haciendo referencia de manera retrospectiva a modelos y sistemas tradicionales de trabajo en equipo, describiendo los más importantes en la actualidad.

4.1 CÓMO FUNCIONAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO E INVESTIGACIÓN SOBRE SU EFICACIA DESDE LOS SUBORDINADOS HASTA LOS DIRIGENTES DEL AÑO 1990 AL 1996

El documento de revisión bibliográfica por los autores mencionados se centra en las investigaciones existentes sobre *Trabajo en Equipo* desde el año 1990 a 1996, en donde se tienen en cuenta cuatro tipos de equipos: de trabajo, paralelo, de proyecto y de dirección.

El texto se basó en funciones de tareas de grupo, diseño de la organización, factores medio ambientales, factores de proceso interno y externo. El artículo de

revisión se concentró principalmente en estudios sobre los equipos y los ajustes organizacionales dentro de las instituciones.

Por otra parte se abarcaron estudios importantes realizados en los equipos de trabajo de las organizaciones, con el fin de incluir y establecer medidas e indicadores que midieran la eficacia de ellos.

El artículo concluyó comparando las variables de estudio de los diferentes tipos de grupo, resaltando los sucesos más importantes e identificando indicadores para la medición de la eficacia dentro de los grupos, estos entre los periodos de 1990 y 1996 respectivamente, según el artículo de revisión.

4.2 DEFINICIONES CLAVE Y TIPOS DE EQUIPOS

Antes de definir todos y cada uno de los diferentes grupos de equipos, en el artículo se definen términos clave y conectores lógicos de gran importancia como equipo, tipos de equipo y efectividad o eficacia de estos.

A continuación se presentan los conceptos más relevantes para el desarrollo del capítulo.

Equipo: Un equipo es el conjunto de individuos que son interdependientes en sus tareas y comparten las mismas responsabilidades por los resultados, siendo vistos como una entidad cualquiera que sea la unidad de negocio o corporación. Un ejemplo de esto es un equipo de trabajo del área de producción, puesto que todos los miembros comparten la responsabilidad en cuanto a cantidad y calidad de la producción final (Hackman, 1990).

Varios autores utilizan la palabra equipo para referirse a grupos que desarrollan un alto grado de interacción y trabajo colaborativo.

4.3 TIPOS DE EQUIPOS

De acuerdo a Cohen y Bailey (1997), los equipos se pueden clasificar de acuerdo al tipo de trabajo para al cual están diseñados pudiendo ser:

- Equipos de trabajo

- Equipos paralelo
- Equipos de proyecto
- Equipos de gestión

A continuación se expone de manera detallada la caracterización de estos equipos en relación a factores tales como el diseño de tareas, procesos, efectividad, rasgos psicológicos del grupo y factores ambientales.

4.3.1 Equipos de trabajo

Este tipo de equipos se caracterizan por trabajar de manera continua, generalmente están dirigidos por un director quien es el encargado de la toma de decisiones sobre lo se hace, cómo se hace y quién lo hace.

Tienen la particularidad de que sus integrantes cuentan con facultades para participar en la toma de decisiones, lo que antes era tarea única y exclusiva de supervisores y gerentes, sin que estos últimos hayan dejado de hacerlo en aspectos relacionados sobre qué, cómo y cuándo realizar las tareas. Sumado a esto, los miembros son capacitados y entrenados en diferentes competencias y habilidades que les permiten desempeñarse de una manera más efectiva en su trabajo, lo cual permite un mejor desempeño de la organización.

Otra característica importante en los miembros de estos equipos es que su continuidad en la empresa es estable, generalmente se trabaja de tiempo completo y tienen tareas bien definidas. Es posible encontrar estos equipos de trabajo en empresas de manufactura o prestación de servicios.

4.3.2 Equipos paralelos (interfuncionales)

Se caracterizan por hacer parte de diferentes unidades de trabajo, esto bajo una autoridad limitada, razón por la cual no están en la facultad de tomar decisiones en la organización, sino que únicamente asesoran y ofrecen recomendaciones. Así entonces, actúan como agentes consultivos al ser mayormente empleados para la resolución de problemas y mejora orientada de los procesos de la empresa.

4.3.3 Equipos de proyecto

Se caracterizan por tener una duración limitada, producen resultados extraordinarios como nuevos productos o servicios de alguna organización, sus tareas no son de naturaleza repetitiva y están ligadas a la aplicación del conocimiento y juicio de experiencia. Frecuentemente, sus miembros hacen parte de diferentes disciplinas y unidades funcionales, esto para que su experiencia conjunta pueda ser usada en el proyecto en curso.

4.3.4 Equipos de Gestión

Se caracterizan por coordinar y proporcionar orientación a las subunidades bajo su jurisdicción, el equipo directivo es quien asume la responsabilidad del buen desarrollo general de la empresa, componiéndose por diferentes agentes con niveles de responsabilidad diferentes tales como presidencia, vicepresidencia y equipo de dirección ejecutiva, bajo la visión de aplicar de manera integrada el conocimiento y la responsabilidad compartida, generando ventajas competitivas.

De acuerdo a lo documentado por los autores, los equipos de gestión resultan de difícil estudio por los investigadores puesto que no cumplen con las características necesarias para ser considerados o llamados verdaderos equipos, puesto ejecutan reuniones de manera ocasional, razón por la cual su interacción es limitada.

La efectividad en este tipo de equipos es medida a través de indicadores de tipo económico tales como patrimonio, activos, generación de valor, etc., y no tanto en procesos y resultados de otro tipo de áreas.

4.4 EFICACIA DE LOS EQUIPOS

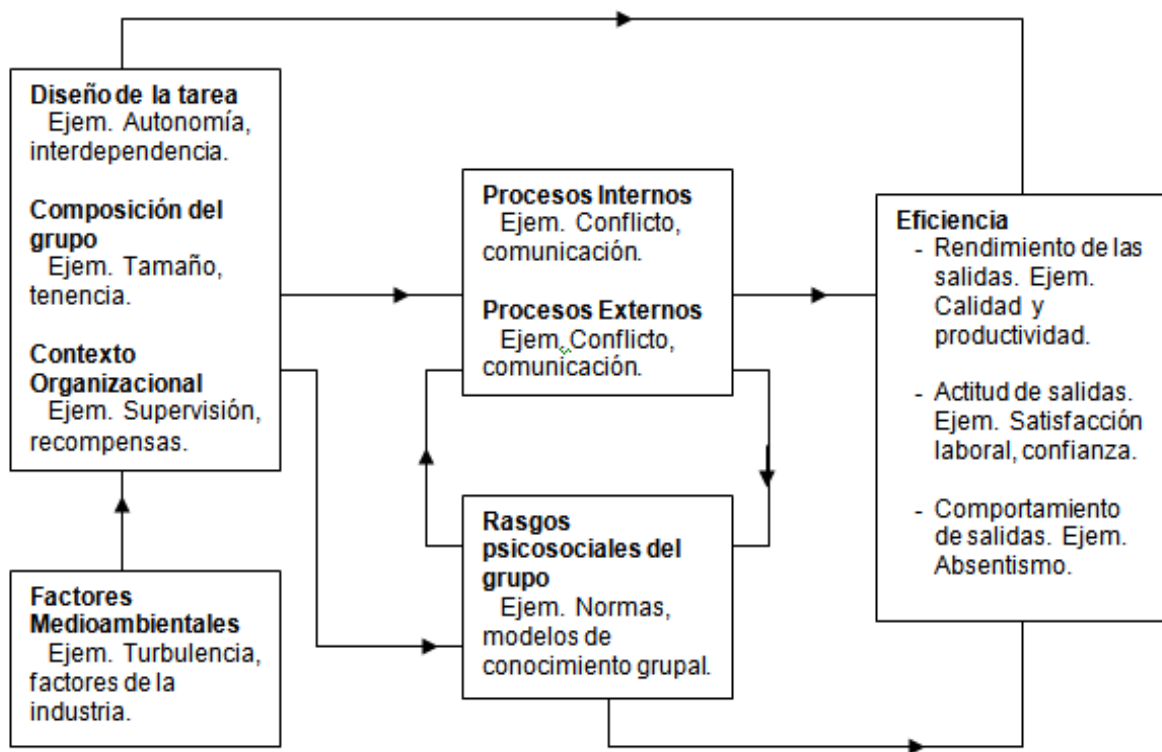
Considerando que el desempeño que logren los equipos que conforman la estructura de la organización determina el éxito o fracaso empresarial de la misma, se ha considerado la eficacia de los equipos como un factor determinante.

Bajo este contexto el escrito de Cohen y Bailey (1997) abarcan de manera amplia los diferentes factores que se han usado para determinar la eficiencia de los

equipos a nivel interno, externo y organizacional. El texto toma un enfoque amplio de la eficacia según los resultados en los contextos organizacionales, los cuales se producen en varios niveles y son clasificados en tres dimensiones: (a) rendimiento en términos de calidad y cantidad, en donde a mayor cantidad y óptimas calidad del producto terminado, mejor es el resultado; (b) las actitudes de los miembros, las cuales son evaluadas por medio de su productividad; y (c) los resultados conductuales, que hace referencia al comportamiento de los componentes del equipo.

Con lo anterior se ha considerado el modelo heurístico de la eficiencia de equipos, el cual considera diferentes factores y variables que tienen que ver con tal eficiencia. En la Figura 1 se ilustra dicho modelo.

Figura 1. Modelo heurístico de la eficiencia en grupos



Fuente: (Cohen & Bailey, 1997, p. 244)

En el anterior modelo, puede apreciarse que se ha considerado que son siete factores los que afectan la eficiencia de los equipos, los cuales son: el diseño de la tarea, composición del grupo, contexto organizacional, factores medioambientales, procesos internos, procesos externos y rasgos psicosociales. Cada uno de estos factores junto con sus variables, pueden afectar la efectividad del equipo, la cual puede expresarse en la calidad y productividad, la satisfacción laboral, la confianza y el absentismo de los empleados.

En los siguientes párrafos, se explica con detalle en qué consiste cada uno de los factores y variables de dicho modelo, y la manera como los mismos se aprecian en cada tipo de equipo.

4.5 LA EFECTIVIDAD EN EQUIPOS DE TRABAJO Y EQUIPOS EN PARALELO

4.5.1 Definición y medidas de eficacia

Una gran cantidad de estudios demuestran que los equipos paralelos y de trabajo han sido objeto de estudio expuestos a las últimas medidas sobre efectividad, donde usualmente revisan datos de producción. Las preguntas se basan en percepciones de la efectividad del equipo en general, y los datos son recogidos de los miembros del equipo y sus gerentes.

Las medidas de comportamiento y actitud más comunes fueron: satisfacción, compromiso con la organización, absentismo, rotación de personal e intentos de abandono.

4.5.1.1 *Diseño de la tarea*

Autonomía de los grupos y su participación. Los equipos de trabajo auto dirigidos son protagonistas de una forma de participación particular en los trabajadores e integrantes de los equipos. En los grupos con alto nivel de autonomía se requieren de cambios organizacionales en el trabajo. En el caso de los equipos paralelos puede encontrarse que los círculos de calidad ejercen cierto

nivel de autonomía y participación en concordancia con su participación consultiva dando respuesta a las inquietudes de los trabajadores, sin embargo, son los líderes quienes ejercen y toman control sobre la toma de decisiones.

De acuerdo al artículo de Cohen y Bailey (1997), basados en la teoría de Locke y Schweiger, la participación de los integrantes de los equipos contribuye a una mejora del nivel de satisfacción pero no necesariamente a su rendimiento, conclusión misma a la que llegó Wangner.

En lo referente a la autonomía, también se ha encontrado una relación positiva entre ésta y la satisfacción de sus integrantes tanto en la industria de manufactura y de servicios, igualmente esta contribuye a que la actitud de compromiso con la organización y la confianza en la gestión empresarial se vea incrementada.

La autonomía se asocia de manera directa con la actitud y compromiso de los integrantes de los equipos, encontrando que la misma contribuye a un rendimiento más eficiente de su mano de obra, eliminan el trabajo innecesario y adquieren conocimiento de trabajo más relevante.

Interdependencia. Se ha encontrado que la interdependencia para el desarrollo de tareas según sus características en cuanto al trabajo en equipo, responsabilidades y toma de decisiones entre individuos, grupos y empresa, afecta la eficacia de los mismos de acuerdo a cómo han sido diseñadas las tareas y labores.

En uno de los trabajos referenciados se encontró que equipos en donde se asignaban tareas individuales y se ofrecían recompensas al grupo o viceversa, hubo un rendimiento mayor a cuando se permitía el trabajo meramente individual, es decir, asignación de tareas individuales con recompensas individuales, por cuanto a que en los grupos con diseños de tareas interdependientes se abren espacios para la cooperación y el aprendizaje, considerando las habilidades de los integrantes, lo que incrementa el compromiso organizacional.

4.5.1.2 *Composición del grupo*

Diversidad. En un trabajo realizado por Magjuka y Baldwin (citados por Cohen y Bailey, 1997) se encontró que la diversidad de conocimientos y habilidades mejora la eficacia de los equipos. Una de las explicaciones de este fenómeno es el óptimo uso de los conocimientos, siempre bajo una adecuada comunicación y cooperación con grupos externos.

Asimismo, la heterogeneidad tanto en conocimientos y habilidades fue un factor positivo para el trabajo realizado por Campion (citado por Cohen y Bailey, 1997) en términos de efectividad, mas no necesariamente influye en la satisfacción de los empleados, productividad y rendimientos.

La diferencia en los resultados de los estudios mencionados puede deberse a la variación de la muestra en cuanto a los antecedentes y la experiencia de las personas que participaron en los mismos.

Tamaño. En investigaciones realizadas en la década de los 80's se encontró que la eficacia de los equipos se ve beneficiada conforme aumenta el número de sus integrantes hasta cierto punto, llegando a un punto de inflexión que conduce a su decaimiento, por lo tanto, muy pocos o demasiados miembros generan resultados negativos en el rendimiento. Sin embargo, en diferentes estudios realizados en la década de los 90's, tanto Campion como Magjuka y Baldwin encontraron que el tamaño de grupo conlleva a un rendimiento positivo sin importar el número de sus integrantes. La explicación de esto es que un número menor de equipos dentro de la empresa requiere menos trabajo de coordinación entre los mismos y un menos de revisiones de propuestas, lo que simplifica las labores de la dirección y comités de supervisión. Por otra parte se comenta que el tamaño de los equipos afecta la eficacia en relación a las labores que desempeña la organización.

Los trabajos que referencian los autores Cohen y Bailey (1997) no concuerdan en sus conclusiones finales respecto a la correlación entre eficiencia y tamaños de los

equipos, por lo tanto recomiendan un número mayor de investigaciones al respecto.

4.5.1.3 Contexto Organizacional

Recompensas. Los resultados de diferentes investigaciones con relación a las recompensas y eficacia de los grupos, resultan contradictorias. Por un lado en los trabajos de Campion, Magjuka y Cohen se encontró que no hay una relación significativa entre estos y la evaluación del líder y su equipo.

En un estudio elaborado por Cohen se concluyó que el sistema de recompensas resulta positivo para la efectividad del equipo, lo cual conllevaba a un aumento de la confianza en la gestión, así como en el compromiso frente a la organización y en la satisfacción de los grupos.

Otro hallazgo importante fue que el sistema de recompensas colectivas contribuye a la motivación de los grupos y a mejorar las relaciones de interdependencia con otros, principio mismo que aplica el nivel individual en los integrantes de los equipos por cuanto se recurre al trabajo colaborativo entre los mismos.

Supervisión. En relación a la supervisión de los equipos se han estudiado factores tales como: los estados de ánimo y expectativas del líder, y la manera como éstas tienen efecto sobre el rendimiento del equipo.

En un trabajo realizado por Manz y Sims se encontró que una supervisión alentadora afectó de manera negativa el rendimiento de los equipos de trabajo autodirigido, lo cual se explicó en que estos interfieren con la autogestión de los mismos, ya que no estaban acostumbrados a estar supervisados; por otro lado, en los equipos de administración tradicional, no se encontró alguna relación significativa, explicado en que estos sí tienen la costumbre de estar bajo la mirada de la supervisión y dirección.

Analizando el factor del estado de ánimo del supervisor, se encontró una relación directamente proporcional con el desempeño del equipo; esto se ha evidenciado especialmente en labores de servicio al cliente, especialmente en grupos de

ventas al por menor. Una de las explicaciones que se ofrece es que el buen humor del supervisor se constituye como un apoyo para los integrantes del equipo.

4.5.1.4 Factores Ambientales

Clima del cliente. Según un estudio realizado por Gupta (1994), se encontró que el modo burocrático para el control y auditoria de los equipos aumenta la dificultad de su operación, pero lo hace mayormente creíble ante los ojos de un tercero.

4.5.1.5 Procesos Internos

Conflicto. Tiene relación directa con los procesos internos y características del ambiente dentro de los equipos. Se documenta en diferentes estudios que en los equipos pueden existir dos tipos de conflictos: en primer lugar el conflicto de tareas tiene un impacto negativo, especialmente en equipos en donde se ejecutan tareas de tipo rutinario, pero afecta de manera positiva aquellos equipos cuyas tareas no son rutinarias.

Por otro lado, los conflictos de relación afectan de manera adversa la satisfacción de los miembros y su permanencia dentro del equipo, mas no necesariamente implica que haya un impacto negativo en el desempeño de los mismos.

Colaboración. De acuerdo a Vinokur (1995), la colaboración resulta ser un factor positivo para mejorar el trabajo interdisciplinar dentro de los miembros activos del equipo, al igual que mejora su cohesión y mejora los rendimientos.

Igualmente, la colaboración entre miembros resulta positiva para el bienestar y la eficacia general del equipo.

4.5.1.6 Rasgos Psicológicos del equipo

Cohesividad. Son varios los trabajos que se han dedicado a estudiar la manera como la cohesión afecta a los equipos. Por un lado, Mullen y Copper (1994) encontraron una relación positiva entre las dos al igual que Gully (1995).

Se documenta que los estudios realizados al respecto no cuentan con características ni detalles suficientes que permitan llegar a una conclusión definitiva sobre la manera como este factor afecta los equipos.

Por su lado, Salas y Driskell encontraron que este factor dificulta la toma de decisiones en los equipos, lo cual es mucho más difícil a la medida que el tamaño del grupo aumenta.

En otro trabajo elaborado por Vinokur (1995) se encontró que la cohesión mejora las funciones de servicio al cliente.

Normas. Las normas se definen como el conjunto de reglas que orientan el comportamiento y la función de los equipos, y las mismas se relacionan de manera positiva con el rendimiento del equipo mas no con el de su líder. De acuerdo a Jehn (1995) estas contribuyen al compromiso organizacional, la confianza en su gestión y la satisfacción.

Por otro lado, no basta con que un equipo u organización cuente con un conjunto de normativas o reglas que orienten su conducta, sino que también es importante hablar sobre la manera como a través de éstas se pretenden abrir espacios para que el desempeño de los mismos sea óptimo.

Bajo esta línea se ha encontrado que aquellas normas que permiten espacios abiertos de construcción y discusión en grupo, tienen un efecto positivo sobre la solución de conflictos, puesto que sus miembros no se cohiben en la expresión de sus ideas y opiniones. Por otro lado, aquellas normas que están orientadas hacia la prevención de conflictos tienen un efecto mucho mejor en el nivel de satisfacción de los individuos que las normas de participación, construcción y discusión.

Afectividad. De acuerdo a Schneider (1987), en los ambientes de trabajo suele haber una atracción entre personas con temperamentos y personalidades similares, lo cual puede generar una situación positiva o negativa en el rendimiento del equipo.

En relación con los anterior, Yammarino y Markham consideraron que los cambios comportamentales, actitudinales y de rendimiento de grupo pueden ser explicados y tener sus orígenes en los rasgos de personalidad y afectos que se desarrollan entre sus integrantes, así como por sus estados de ánimo.

En análisis de lo anterior, cabe considerar que el comportamiento eficiente de los grupos es altamente influenciado por las características de sus integrantes y la manera como se desarrollan los afectos y relaciones entre los mismos. En este sentido, más allá de la revisión, diseño y rediseño de procesos y o tareas, es necesario evaluar la manera como cada integrante influye sobre los demás compañeros, buscando la manera de potencializar y aprovechar aquellas características que afectan positivamente el conjunto o equipo.

Conocimiento. En palabras de Weick y Roberts (1993), al nivel cognitivo existe una mente colectiva que se construye entre las mentes de los integrantes, la cual encuentra su fundamento no en la suma de los conocimientos de las mismas sino en la interrelación generada y orientada hacia la comprensión y representación de su sistema.

El desarrollo de la mente colectiva es mucho mayor cuando la interrelación entre los individuos se ve aumentada, por ejemplo, las experiencias compartidas permiten dar origen a una serie de códigos grupales que permiten almacenar y recopilar información de manera conjunta, así entonces, el conocimiento colectivo se constituye como la conciencia del equipo.

Sumado a lo anterior, en un trabajo investigativo desarrollado por Liang, Moreland y Argot (1995), la cognición del equipo es mucho mayor cuando los individuos que lo conforman han sido capacitados y entrenados en conjunto, a comparación de si esto fuere de manera individual y bajo diferentes enfoques, evidenciándose una mejor coordinación en sus esfuerzos y una mayor confianza entre los mismos.

4.6 LA EFECTIVIDAD EN EQUIPOS DE PROYECTO

4.6.1 Definición y medidas que afectan la eficacia

Para esta medida rigen percepciones externas y evaluaciones de los supervisores y líderes, puesto que son los encargados de evaluar la efectividad de sus objetivos; no obstante también hay que tener en cuenta la percepción interna del equipo.

Finalmente, factores externos como clientes o personas externas del grupo no son una medida importante para la eficacia a pesar de tener cierto grado de incidencia.

En contraste con los equipos de trabajo y equipos en paralelo, no se utilizan medidas objetivas del desempeño del equipo, sino que por lo general se tiende a preguntar al líder o gerente, ya que es él quien toma las consideraciones

La actuación de los líderes se ha calificado bajo cinco medidas de gran importancia: la adaptación al presupuesto, adaptación a los horarios, innovación, calidad del proyecto y el rendimiento general hacia la eficacia.

4.6.1.1 *Diseño de la tarea*

Autonomía. Se pudo evidenciar que la autonomía es mayormente relacionada con los equipos de trabajo y en paralelo, la cual puede incidir en el rendimiento de los equipos.

Se encontró que los equipos de mayor rendimiento fueron aquellos en los que los administradores conservan el control sobre la asignación de las tareas de trabajo específicas para los miembros del equipo y el desarrollo de los procedimientos de trabajo.

Por otra parte, según Kim y Lee (1995), la autonomía tuvo un impacto positivo en el rendimiento del equipo cuando el clima organizacional y la presión del trabajo favorecido fue alta. Añadido a esto, Levi y Slem (1995) encontraron que a mayor control y toma de decisiones de los líderes sobre las decisiones del equipo había

un mejor desempeño, debido a esto se evidenció que el liderazgo estaba fuertemente relacionado con la percepción de la eficacia del equipo.

Kim y Lee (1995) también demostraron que la autonomía no es un factor positivo en los equipos de proyecto, puesto que el trabajo final podría ser concebido con menos éxito. Gracias a estudios de Henderson y Lee se encontraron que los miembros de los equipos apreciaban más la capacidad del líder por direccionar un grupo, y a su vez tener el dominio de sus integrantes y llevar las riendas de mando que asignar y delegar el trabajo. Finalmente, se asegura que para los equipos de proyecto no es deseable ni beneficioso altos niveles de autonomía.

Características del producto. Es de gran importancia para los equipos de proyecto en el diseño de las tareas el tema de las características de producto, debido a que están fuertemente enfocados a la elaboración de productos terminados.

Las características del producto son muy importantes y se deben tener en cuenta al momento de determinar, coordinar y supervisar la forma en que se desarrollarán las actividades del equipo, al igual que su organización y la forma de resolución de problemas dentro del mismo, todo enfocado hacia una meta en específico o el resultado final de un proyecto.

Enfocando la atención más hacia el producto y basándonos en teorías de Emmanuelides (1993), la novedad del producto y del tiempo estimado en la elaboración de éste van de la mano y son factores importantes para el productor y consumidor final. Se hace relación más hacia cómo está diseñado el equipo y los procesos que se toman en cuenta para el cumplimiento de los objetivos y su ajuste hacia las características del producto.

Finalmente, cuando el diseño y los procesos del equipo para la realización de un producto están en condiciones óptimas y adecuadas a las características del producto, el rendimiento puede llegar a ser alto, pero cuando no lo son, esto afecta el rendimiento.

4.6.1.2 Composición del grupo

Diversidad. Eisenhardt y (1995) examinaron el efecto de diversidad en el rendimiento de los equipos, encontrando además que la misma facilita la capacidad de un equipo para interactuar con los miembros de este, por consiguiente, tiene un efecto positivo sobre el rendimiento.

Por otra parte, Dougherty (1992) afirma que la diversidad en los grupos, podría presentar y fomentar procesos de innovación, lo cual es un aspecto positivo para el cumplimiento de metas y objetivos a alcanzar por los equipos.

En otro aspecto a valorar, los autores Ancona y Caldwell (1992) aseguraron que la diversidad en equipos de proyecto puede llegar a ser negativo en el proceso de desarrollo de actividades en el corto plazo, además concluyeron que un alto nivel en la diversidad impide la integración social y la cohesión de la formación del equipo.

4.6.1.3 Procesos internos

Cooperación, comunicación, y procesos de tarea. Hasta el momento no hay mucha investigación acerca de los procesos internos de los equipos de proyecto, pero los autores Pinto y Pinto (1990) toman como referencia la cooperación dentro del equipo como variable principal para el rendimiento. Combinando con esta medida de efectividad elementos afectivos y de conocimiento, se encontró una tendencia positiva en las tareas de los equipos con un alto nivel de cooperación, encontrando que la misma se constituye como un factor positivo para satisfacción de los miembros.

Por otra parte, los autores Ancona y Caldwell (1992) presentaron otro tipo de definición para la cooperación y la comunicación de los equipos de proyecto, considerada como la capacidad de los integrantes para el desarrollo de sus planes, definición de metas y prioridad en los objetivos a cumplir en conjunto.

Gracias a estos estudios se evidenció que la cooperación y la comunicación en procesos de tarea se asocia de manera positiva con la eficiencia general del equipo. Ningún estudio demostró que la efectividad se viera afectada de manera negativa con los procesos internos de cooperación, comunicación y procesos de tarea.

4.6.1.4 *Procesos externos*

Comunicación. Se ha evidenciado que existe gran atención a las actividades de comunicación dentro de los equipos de proyecto. Según Ancona y Caldwell (1992), basados en escritos anteriores de Allen, Katz, Tush - Man y Malone, clasifican las actividades de comunicación de los equipos en cuatro grupos importantes, asignando tareas a individuos del equipo.

El *embajador* es la persona encargada de tener una comunicación frecuente con los líderes, así como de la relación con los directivos del equipo para lograr una buena convivencia y apoyo. El *coordinador de tareas* es el encargado de coordinar y llevar a cabo las actividades del equipo, el cómo las van a realizar y asuntos técnicos generales. El *investigador* tiene como tarea principal la exploración e investigación con relación a la competencia, tecnología o mercado en general y en la organización, desarrollando áreas específicas como ventas o mercadeo. Por último se encontró la del *vigilante*, quien es el encargado de custodiar que la información sea de carácter confidencial y no se filtre a externos o personas ajenas al equipo.

No se encontró que la comunicación en el factor externo sea asociado de manera negativa con la efectividad de los equipos de proyecto, más bien se encuentra positivamente relacionada con las evaluaciones de los jefes, pero tiene una relación negativa con el desempeño y el rendimiento general según estudios realizados por Ancona y Caldwell (1992).

4.6.1.5 *Rasgos psicológicos del grupo*

Orientación del conocimiento a la resolución de problemas. Según los estudios realizados por McDonough y Barczak, quienes investigaron cómo los líderes empleaban sus conocimientos para la resolución de problemas, encontraron una relación con la eficiencia y eficacia de los dirigentes para la resolución de los conflictos.

La resolución de problemas se describe como la capacidad de adaptación de los equipos a través de sus líderes, frente a cambios y procedimientos dentro de los mismos, también se define como la mayor capacidad de innovación frente a otros equipos.

4.7 LA EFECTIVIDAD EN EQUIPOS DE GESTIÓN

4.7.1 Definición y medidas de eficacia para equipos de gestión

Según Finkel-Stein y Hambrick (1990) se utilizan medidas de eficacia objetivas tales como el rendimiento de los activos, el crecimiento de las ventas y el retorno total para los inversionistas; es por esto que la mayoría de los autores que investigaron sobre este tema en el artículo de revisión, llegan todos a la premisa de que los equipos de gestión miden su efectividad a través del rendimiento y desempeño organizacional.

Los estudios miden el desempeño a nivel empresarial y no individual o por equipos, a diferencia de los otros tipos de equipos los cuales hacían mayor énfasis en el grupo en particular y no en general.

4.7.1.1 Composición del grupo

Los estudios realizados en equipos de gestión examinan las variables demográficas de los individuos y del equipo, así como los factores que influyen en el rendimiento de resultados y las conductas de los integrantes.

Schneider sostuvo que a través de procesos de selección las organizaciones evolucionan a una tendencia de homogeneidad de sus miembros. Esta teoría también es apoyada por Pfeffer (1983), quien aseguró que las características

demográficas de las organizaciones hacen parte a patrones de comportamientos y al rendimiento de los equipos en las organizaciones.

Experiencia del equipo. Para que exista un impacto positivo, se espera que la experiencia del equipo y sus miembros tengan una estrecha relación y colaboración durante periodos específicos de tiempo, esto con el fin de optimizar la efectividad de los resultados del equipo.

Dentro de la investigación se encontró que los resultados son diversos, pues en estudios realizados por Eisenhardt y Schoonhoven (1990) se encontró que tenía una incidencia positiva en los resultados del equipo, pero en contraste a esto Smith (1994) asegura que la experiencia no tiene relación directa con la efectividad y cumplimiento de los objetivos.

Se concluye entonces que la experiencia conjunta es fundamental para el rendimiento en el inicio de una empresa, pero a su vez esta va desapareciendo después de una sólida conformación y evolución del tiempo de las compañías.

Diversidad en la experiencia del equipo. Según un estudio realizado en Japón por Wiersema y Bird (1993), se demostró que la heterogeneidad de los integrantes del equipo era un factor relacionado con la edad y fue asociada con el ausentismo empresarial y de los equipos, por temas de jubilaciones normales. En el documento se argumentaba que a mayor homogeneidad en los equipos de gestión y en las empresas, menores eran las diferencias de la experiencia en los integrantes de los equipos.

Experiencia organizacional. Los equipos de gestión, integrados por directivos, deben formular estrategias eficaces para así mejorar el rendimiento de la empresa y aprovechar esta experiencia como una ventaja competitiva frente a otras empresas u otros equipos de gestión.

Hambrick y D'Aveni (1992) aseguran que la experiencia de la organización puede conducir a la rigidez y a la competencia organizacional, y así elaborar estrategias más efectivas en el futuro.

Por otra parte Schwenk (1993) encontró un hallazgo importante en cuanto a la experiencia en la organización de los miembros directivos de equipos de gestión, en donde los directivos tomaban atribuciones adquiriendo el crédito por resultados positivos, pero culpando a otros factores ajenos por resultados negativos. Se concluyó entonces que los equipos de gestión pueden llegar a no ser eficaces con miembros y directivos de larga duración y experiencia en la misma área del equipo.

Los estudios soportan el argumento de que la larga experiencia en los equipos de dirección lleva al compromiso con el *statu quo*, al procesamiento de información reducido, aversión al riesgo y la rigidez.

Diversidad en la experiencia organizacional. Existen factores demográficos de gran importancia, pero se demostró que la diversidad en la experiencia organizacional no se relaciona con la efectividad de los equipos de gestión ni con sus rendimientos.

Edad. Es un factor que se asocia positivamente con el grado de rotación de los líderes de los equipos de gestión, debido a que cuando sus integrantes llegan a ser los gerentes o directivos ya están cerca de la edad de jubilación. Por otra parte, Weirsema y Bird (1993) encontraron contradictoria esta hipótesis para el caso de Japón, en donde a mayor edad, menor eran los índices de rotación de los directivos de los equipos de gestión.

Diversidad en la edad. Según los estudios hechos por Jackson, Wiersema y Bird (1993) se encontró que la heterogeneidad de la edad no estaba relacionada con los resultados ni el desempeño de los equipos de gestión.

Experiencia del trasfondo Funcional y su diversidad. Representa la disposición de los miembros de equipo de gestión y la interrelación entre los miembros de equipos de gestión.

Según el autor Smith, la funcionalidad (es decir, el nivel del ejercicio de las tareas o labores del equipo) presenta una relación directamente proporcional con el

rendimiento, puesto que a menor funcionalidad los resultados disminuyen y no se cumple con los objetivos propuestos por el equipo de gestión, además, el costo beneficio relacionado con la coordinación del equipo es muy alto y debe ser acogido por el equipo.

Se encontró que la funcionalidad de los procesos del equipo no tiene relación positiva con los procesos internos de los equipos de dirección. Finalmente se evidenció que la funcionalidad de los equipos se asocia positivamente a la estrategia de estos, siempre y cuando no sea necesaria una reorientación a las estrategias ya definidas por el equipo.

Diversidad en la educación. Según Wiersema y Bird (1993), la diversidad en la educación si tiene un nivel de importancia para los miembros de los equipos de gestión, puesto que es muy importante para los integrantes del equipo ya que se constituye como factor predictor junto con los niveles de rotación de personal, el cual se considera que tiende a ser creciente en organizaciones las cuales tengan una diversidad en la educación en sus integrantes. Además, se evidencia que la poca homogeneidad en la educación puede llegar a causar incomodidad en los integrantes.

Finalmente la diversidad de la educación y la especialización de los directivos del equipo de gestión pueden ser factores clave para la aplicación del conocimiento en la resolución de problemas, pero esta ventaja sobre algunos de los componentes del equipo puede llegar a causar problemas dentro del grupo.

Tamaño del equipo. Se encontraron varios estudios a consideración en donde todos apuntan a que el tamaño es de gran importancia para los equipos de gestión puesto que a mayor tamaño mejores son los resultados y los rendimientos. Esto es debido a que la mayor parte de los resultados provienen de sus integrantes y del número de personas que componen el grupo. Por otra parte, una de las desventajas que se evidencia es que atender un equipo de gran tamaño, se aumentan los costos al igual que incrementan los trabajos de control.

4.7.1.2 Contexto organizacional

Comportamientos del líder. De acuerdo a Cohen y Bailey (1997), diferentes estudios han analizado el impacto de los comportamientos de los líderes como lo son: su percepción sobre equidad, compromiso en la toma de decisiones, confianza y calidad de sus decisiones. Se encontró que la relación y la comunicación del equipo con sus líderes o directivos no afecta de manera directa los resultados, pero si puede llegar a afectar el rendimiento del equipo durante la realización de algún objetivo.

4.7.1.3 Factores medioambientales

Efectos de la industria. Los altos directivos son los encargados de controlar y manejar el entorno y el medio ambiente dentro de la organización. Se identificó que los altos directivos tienen mayor control y mayor incidencia en entornos medioambientales turbulentos, finalmente se concluye que el entorno medioambiental podría llegar a afectar de manera negativa los rendimientos de las empresas.

Efectos del mercado. Los autores clasifican el crecimiento y la madurez para las empresas como factores de importancia a tener en cuenta en relación al entorno de los mercados. Académicos como Eisenhardt y Schoonhoven (1990) se enfocan en la competencia como factor importante para entornos del mercado clasificando éste último en las siguientes variables: la etapa de crecimiento, el rendimiento total con base a sus ventas y el crecimiento de los factores demográficos dentro del equipo.

4.7.1.4 Procesos Internos

Según Smith (1994), los procesos del equipo están ligados a los procesos de desempeño del equipo y la dirección del líder, y no totalmente ligados a procesos demográficos; pero según los resultados expuestos por el artículo de revisión académica, la demografía si tuvo efectos directos en el rendimiento de los

equipos, y principalmente en el crecimiento de las ventas o retorno de la inversión para sus inversionistas.

Integración Social. El nivel de integración social está relacionado de manera positiva con los rendimientos del equipo y su retorno de benéficos, es decir, el crecimiento en ventas. Smith (1994) definió la integración social como la capacidad de interactuar entre los miembros del equipo, la cooperación y la cohesión que existe entre ellos. Es de gran importancia este hallazgo debido a que sugiere que los equipos de gestión que cumplen con estas características están mejor integrados y tienen mejores rendimientos que los equipos que no lo están. Finalmente se identificó que la fragmentación dentro de los equipos de gestión es un obstáculo para la eficacia de estos mismos.

Comunicación. Se relacionó de manera negativa la comunicación para el crecimiento en las ventas y el retorno de la inversión, se cree esto debido a que una alta frecuencia en la comunicación podría llegar a ocasionar un conflicto de líderes de los equipos de gestión, y de esta manera dedicar más tiempo al mantenimiento de la relación del equipo que al rendimiento y mejor desempeño de éste mismo.

Se sugiere que puede haber niveles de comunicación formal con ciertos códigos y parámetros establecidos con el fin de expresar la comunicación netamente necesaria y de esta forma no afectar el rendimiento y crecimiento de las ventas.

Conflicto. Según Amason y Jehn, los equipos de gestión con bajos niveles de conflicto y diferencias en sus líderes producirán decisiones de mejor y mayor calidad, esto debido a que tendrán mayores niveles de comprensión, estarán más comprometidos y con una mayor aceptación afectiva. Por otra parte, equipos directivos con mayores niveles de conflicto afectivo producirán menor calidad en sus decisiones.

4.7.1.5 Rasgos psicológicos del grupo

Certeza. En el artículo de revisión bibliográfica, los autores Isabella y Waddock definieron la certeza del equipo como el grado de confianza sobre el entorno competitivo y las decisiones estratégicas. Se encontró una relación positiva entre la certeza en los equipos de gestión y su rendimiento.

Atribución de sesgos. Está asociada con un rendimiento netamente negativo y es asociado con la necesidad de reorientar las estrategias del equipo para un mejor desempeño. De manera más precisa, hace referencia a la identificación de la causa o factor que ha provocado el no logro de los resultados esperados, la cual ha de ser tratada o remediado con el fin de direccionar nuevamente todos los esfuerzos hacia los objetivos y metas formuladas.

Finalmente se termina la primera revisión del capítulo con respecto a los diferentes tipos de equipo, mostrando un modelo de cómo funcionan las medidas de efectividad para estos, además se explica el desempeño y el rendimiento para cada uno de ellos y cuáles son los principales factores asociados al desempeño.

5 EFICACIA EN EQUIPOS 1997-2007: RECUENTO DE LOS RECIENTES AVANCES Y UNA MIRADA HACIA EL FUTURO (MATHIEU, MAYNARD, RAPP Y GILSON, 2009)

Las revisiones investigativas de los autores que se habían llevado a cabo a principios de la década de los noventa discutían la naturaleza de los equipos, al igual que las funciones de estos y sus diferencias.

Luego de revisar detenidamente estos estudios, aparece un sistema de y un modelo de entradas, procesos y salidas, el cual es evaluado en este texto de revisión bibliográfica.

En la revisión anterior realizada por Cohen y Bailey, se hicieron recuentos sobre el trabajo en equipo hasta 1997, demostrando ser los autores más influyentes en cuestión de trabajo en equipo; sin embargo existen nuevos documentos como es el de los autores Mathew, Maynard, Rapp y Gilson en donde se recopila información de diferentes autores acerca de trabajo en equipo desde 1997 hasta el 2007.

Dada la magnitud de la literatura existente sobre los equipos de trabajo y el hecho de que existen varias opiniones de alta calidad, se opta un enfoque diferente para este artículo, en lugar de hacer una revisión completa de lo que se ha hecho en los 10 años, el documento destaca ejemplos particulares o temas de tendencias en el campo de los equipos de investigación. Estos ejemplos servirán para identificar lo que se conoce y se desconoce de cada área, además de centrar la atención en términos de mirar más hacia el futuro y delinear una prospección para próximos trabajos en el área de liderazgo y equipos.

5.1 EQUIPOS DEFINIDOS

En los últimos años han venido apareciendo diferentes definiciones para los equipos, las cuales presentan algunas similitudes y diferencias.

Para este estudio principalmente se optó por la definición realizada por Kozlowski y Bell, quienes definen el trabajo en equipos como la colectividad de los integrantes para la realización de las tareas, el hecho de compartir metas u objetivos en común a cumplir, la existencia de una interacción positiva entre sus miembros, poseer interdependencia de las tareas y labores a realizar, estar organizados en un contexto organizacional que delimite e imponga fronteras para el equipo y finalmente una repercusión de las acciones y sus intercambios con otras unidades de una organización más amplia, resaltando principalmente que los equipos de trabajo operan en un contexto organizacional el cual influye en su funcionamiento.

Los equipos tienen diferentes tipos de estructuras, con tareas y procesos a llevar a en el cumplimiento de diferentes funciones. Considerando que las estructuras de todos los equipos no son iguales, es importante apreciar sus categorías mismas, por ejemplo, algunos grupos bastante homogéneos, mientras que otros son todo lo contrario; algunos de los equipos deben que trabajar en ambientes intensos y complejos, mientras que otros tienen entornos más estables. Por último, los equipos se definen y están basados por el tiempo durante el cual permanecer juntos como unidad de trabajo definida.

5.2 MARCO TEÓRICO Y MEDIDAS DE EFICACIA DE LOS EQUIPOS

El documento muestra que hace varios años antes de que fuera escrito, ya se había propuesto por McGrath un modelo de estudio para la eficacia de los equipos, en donde propone un modelo de entradas- procesos y salidas (IPO), describiendo las entradas como los factores y los antecedentes que rigen y limitan las interacciones de los miembros, incluyendo las principales características individuales tales como la personalidad y las competencias de los integrantes del equipo. También mide los factores grupales como el diseño de la tarea, la estructura del equipo y la influencia de un líder externo. Finalmente, incluye también los factores organizacionales como las características del diseño de la

organización y los factores medioambientales. Todos estos factores están encaminados al cumplimiento de tareas de los equipos.

Los procesos son bien importantes, puesto que es en donde el equipo transformará los insumos en los resultados. Finalmente los resultados son el proceso final de la cadena de transformación de un producto o servicio, es decir, el resultado final de lo que se obtuvo.

El modelo de entradas, procesos y salidas ha servido como una guía valiosa para los investigadores en los últimos años. La mayoría de las adaptaciones al modelo IPO se han colocado en un contexto más amplio, descubriendo los aspectos más importantes del modelo que se han pasado por alto.

El proceso IPO ha sido criticado por algunos académicos por no hacer énfasis ni distinguir detalladamente los tipos de proceso en las salidas o resultados. Por ejemplo, según Ilgen, muchas de las características explicadas en el modelo no corresponden a resultados, sino más bien a procesos del equipo. Teniendo en cuenta estas aclaraciones y características del modelo, surge un modelo basado en entradas, mediadores y resultados, para de esta manera diferenciar las medidas de eficacia y expresarlas con precisión.

Cabe resaltar que la eficacia para los equipos ha venido evolucionando y tomando mayor complejidad en los últimos años, incluyendo nuevos factores característicos para los equipos y la evaluación de su eficacia.

A continuación se muestra como está organizado el artículo para la comprensión del lector, de la siguiente manera: explicando el modelo de entradas, mediadores y salidas de atrás para adelante, presentando y explicando el trabajo que se ha realizado con cada uno de estos.

Antes que nada, cabe anotar que el concepto de *mediador*, el cual ha remplazado el término de *procesos*, contempla no solo un conjunto de actividades de transformación de aquello que entra para su posterior salida, si que se refiere

además a factores que afectan la eficacia del equipo y su viabilidad en relación a los resultados.

5.3 RESULTADOS DE LOS EQUIPOS

Según los autores Cohen y Bailey (1997), resultados de los equipos pueden ser evaluados a través de la eficacia en tres categorías: el desempeño, las actitudes y lo comportamientos de los integrantes de los equipos.

Se identifican los equipos para la realización de las tareas y se estudia el rendimiento de estos como variable principal para el resultado de los objetivos y el comportamiento organizacional.

Se basa el modelo de resultados en características claves tales como: los miembros del equipo, el trabajo en conjunto, y la manera de llevar a cabo su trabajo. En esta parte se estudian las cuestiones de medición y las medidas establecidas para saber cómo se llegó al resultado de los equipos mientras se entienden las medidas establecidas para los procesos y entradas.

5.3.1 Desempeño de los equipos

El rendimiento del equipo es la variable principal de eficacia para estos mismos, ya que se ha sostenido un equipo produce algo útil para la organización, por lo tanto, el rendimiento se cataloga en 3 categorías:

- a) la ejecución a nivel de la organización;
- b) los comportamientos del equipo en rendimiento y resultados; y
- c) el rendimiento basado en roles.

5.3.1.1 *Desempeño a nivel organizacional*

Se ha empezado a incorporar los resultados a nivel organizacional, mostrando que el desempeño de la organización está ligado particularmente para los equipos de alta dirección o equipos de gestión donde hay una relación 1 a 1 entre sus miembros y con las características y resultados de la organización. Se encontró

que la comunicación y la cohesión entre los equipos de gestión afecta positivamente sus relaciones, como también se puede medir la rentabilidad dependiendo de los resultados y las condiciones que dicta el mercado.

Se evidenció un hallazgo importante, el cual muestra que las organizaciones se encuentran en pro de adoptar diseños y esquemas basados en los equipos y combinarlos con los objetivos y rendimientos de la empresa para producir beneficios organizacionales.

5.3.1.2 *Comportamientos del rendimiento del equipo y sus resultados*

Según un estudio realizado por Beal, existen diferencias entre los comportamientos de rendimiento del equipo y sus resultados, puesto que el autor define los comportamientos como las acciones a realizar para el cumplimiento de los objetivos, mientras que los resultados son considerados las consecuencias y resultados de las conductas de desempeño.

Los ejemplos de conductas de rendimientos están relacionadas con la mejora de los procesos del equipo, el aprendizaje de los miembros del equipo y el desempeño de tareas.

En cuanto a procesos de los equipos se hace referencia a la capacidad de adaptación de los miembros del equipo, las tasas de productividad, los comportamientos de los individuos y la manera como se desarrollan las tareas.

En cuanto a los resultados del equipo y desempeño se examinaron variables de resolución de problemas, el rendimiento y los resultados del supervisor; se midió la calidad de los trabajos del equipo y finalmente se usaron medidas de satisfacción del cliente y del equipo ante el resultado final de algún producto o servicio.

5.3.1.3 *Rendimiento basado en roles*

Las investigaciones han girado en torno al desempeño de los equipos. Los resultados basados en roles capturan el grado en que los miembros presentan las competencias requeridas para el cumplimiento de los objetivos o la realización del

trabajo, este enfoque se utiliza para evaluar si los equipos son competentes con respecto a lo que hacen.

Este trabajo de investigación no se ha estudiado plenamente porque no se especifica cuánto tiempo pueden tardar los equipos en internalizar sus papeles, constituyéndose como la principal variable que difiere en su funcionalidad. Para algunas funciones, los comportamientos inmediatos pueden ser evidentes, mientras que para otras puede tomar tiempo a los miembros del equipo y sus expectativas.

5.3.1.4 *Características del rendimiento*

El desempeño de los equipos, según Lester, es definido como las necesidades de los dirigentes para el cumplimiento de los objetivos, su supervivencia y perdurabilidad. La tasa de medida de eficacia está relacionada con el rendimiento global del equipo, la productividad y la calidad de los resultados. Dado que los equipos realizan múltiples funciones, estos indicadores de eficacia son los que mejor se relacionan con los equipos.

5.3.2 Viabilidad e influencia del afecto de los miembros

En cuanto a resultados se refiere el documento, no podrían faltar las relaciones afectivas de los miembros del equipo, claro está que no será tan marcado ni de gran importancia como lo fue en la revisión de Cohen y Bailey (1997).

Janssen, Van de Vliert y Veenstra enfatizaron en temas relacionados con el ambiente interno del equipo y la relación con el trato de los integrantes de este mismo. Según el texto, se puede identificar la viabilidad y afecto del equipo con el sentido de pertenencia de sus integrantes, por lo tanto, la viabilidad de los miembros se considera como el grado en el que los individuos del equipo desean permanecer activos como miembros.

La viabilidad de los miembros está estrechamente relacionada su el afecto y medidas actitudinales, las cuales son establecidas por la satisfacción de los miembros, el clima del ambiente, el compromiso y la cohesión del equipo.

5.3.3 Recopilación de impresiones y direcciones futuras de los resultados

El artículo recomienda como medidas de eficacia, continuar utilizando todas las relacionadas con evaluación, como lo son las de desempeño y los entornos organizacionales como los roles de los miembros de los equipos. Es necesario especificar mejor y aclarar las medidas de eficacia con el fin de obtener y mejorar los resultados obtenidos.

Hay algunos equipos en donde son relevantes los estudios métricos e indicadores, mientras que para otros no es de gran importancia.

Los criterios de desempeño de los equipos deben de ser: a) cuidadosamente relacionados a la función y a las tareas de los equipos, b) causa – efecto (la calidad y la cantidad – la satisfacción del cliente), c) la combinación de técnicas en el trabajo de equipo.

A través del tiempo se han encontrado ciertos estudios relevantes acerca del concepto de rendimiento, a partir de estos se evidenció una relación entre los comportamientos del grupo a través de distintas épocas. Estudios recientes han empezado a considerar varios comportamientos de rendimiento como los resultados o la creatividad, así como mediadores en el trabajo. Por último se crean diseños organizacionales donde se combinan las variables con el fin de convertir las tareas más fáciles, y obtener beneficios para las organizaciones.

5.4 LOS MEDIADORES EN LOS EQUIPOS, RELACION DE LOS ESTADOS EMERGENTES Y SUS PROCESOS.

El artículo basa su investigación en prestar atención a los procesos de medición y a explicar la manera como estos y los miembros de los equipos pueden llegar a afectar la eficacia.

En esta sección se evaluarán los mediadores y los factores que afectan la eficacia, los procesos y los resultados de los equipos, dividiendo y categorizándolos en: procesos, estados emergentes y una combinación de ambas.

Considérese, antes que nada, que los mediadores se refieren a cualidades propias de los equipos y están relacionadas de manera directa con su nivel de eficiencia, los cuales se expondrán más adelante.

5.4.1 Procesos de los equipos

Los procesos de los equipos han jugado un papel central en la mayoría de los modelos de efectividad. Estos procesos se clasifican en el trabajo y las tareas a realizar por parte de los integrantes.

En su esencia, las tareas se describen como las funciones que los individuos deben realizar para cumplir con el equipo, mientras que el trabajo en equipo describe la interacción entre los sus miembros.

Teniendo en cuenta este fundamento, el autor Marks (1986) clasifica estos procesos en tres categorías: de transición, acción y procesos interpersonales.

5.4.1.1 *Procesos de transición*

Los miembros del equipo se centran en actividades de análisis, planificación y las estrategias de formulación para alcanzar los objetivos. Se encontró que la planeación por parte de los miembros del equipo ha contribuido a la elaboración de normas que los rigen, las cuales son relacionadas significativamente con el rendimiento. Finalmente se encontró que factores como la planeación, organización y el desempeño del equipo son relacionados de manera positiva con su rendimiento.

5.4.1.2 *Procesos de acción*

Estos son mayormente usados en los estudios de los equipos. El papel fundamental de los procesos está relacionado con la comunicación, participación y coordinación en el rendimiento del equipo; los miembros se concentran en los logros de tareas, el seguimiento de estas mismas y en la forma como las mismas se realizan, así como la coordinación de los miembros del equipo y el seguimiento a sus compañeros.

5.4.1.3 *Procesos interpersonales*

La dimensión de proceso interpersonal incluye factores importantes como lo son los conflictos, la motivación, la confianza y el afecto de los integrantes del equipo, basándose primordialmente en el conflicto como factor fundamental en el rendimiento. Se concluye estos procesos se relacionan positivamente al rendimiento del equipo.

5.4.1.4 *Recopilación de los hallazgos y direcciones futuras de los procesos*

Se encontró dentro del análisis de las relaciones que los procesos juegan un papel clave dentro de los modelos de eficacia del equipo, pero de igual manera los investigadores aún tienen que investigar a fondo cuándo los procesos de equipo respectivos son los más críticos para explicar el rendimiento.

5.4.2 Estados emergentes de los procesos

Se describen los factores cognitivos y motivacionales de los equipos, incluyendo la confianza del equipo, el empoderamiento, el espíritu, la cohesión y el clima de los integrantes. A continuación se presentan los conceptos claves de los estados emergentes de los equipos.

5.4.2.1 *Confianza del equipo*

La categoría de la confianza del equipo de los estados emergentes es definida por Kozlowski como la capacidad colectiva de un equipo para organizar y ejecutar los objetivos y del logro de metas, esto también se entiende como la capacidad del equipo para tener éxito. La eficacia está relacionada con la creencia de poder llegar a conseguir el éxito, y también de también está ligada a la capacidad de relacionarse entre los miembros del equipo para el cumplimiento de las tareas.

5.4.2.2 *Empoderamiento del equipo*

En cuanto al empoderamiento del equipo, se conocen dos teorías: una habla acerca del empoderamiento estructural y otra sobre el empoderamiento psicológico.

El empoderamiento estructural hace referencia a la práctica de la delegación de autoridad y la responsabilidad del líder en el rendimiento del equipo. Por otra parte, el empoderamiento psicológico es la creencia colectiva de tener la capacidad de controlar el entorno y factores que pueden llegar a afectar el rendimiento y creer que tienen la responsabilidad del buen funcionamiento del equipo.

Se demostró por medio de factores como la satisfacción de los equipos ante los resultados, que el empoderamiento psicológico tiene un impacto positivo dentro de los equipos; finalmente se muestra que éste puede llegar a ser un factor el cual mejore la actuación de los individuos dentro del grupo y el rendimiento en cuanto a resultados.

5.4.2.3 *Clima*

El clima se refiere al conjunto de normas, actitudes y expectativas que los individuos perciben a operar en un contexto social específico, y está relacionado con la construcción a nivel organizacional de los equipos al igual que la formulación de políticas y la implementación procedimientos internos para el equipo. Se ha demostrado que el clima afecta de manera directa las actitudes y comportamientos de los integrantes, relacionándose con factores como, la justicia, el servicio y clima seguro.

5.4.2.4 *Clima seguro*

El clima de seguridad predice la homogeneidad en el clima que se presenta dentro de este mismo, trata acerca de los procesos y protocolos de seguridad que tienen los equipos para su rendimiento y finalmente predice el nivel motivacional de los individuos dentro de un grupo.

5.4.2.5 *Clima de servicio*

El clima de servicio, ha sido como la preocupación y el desempeño de los individuos de un equipo por el bienestar del consumidor final de un producto o resultado en específico.

El clima de servicio está relacionado ciegamente con la calidad y calificación de los resultados. La investigación demuestra que tiene resultados altamente positivos para los equipos tener un sano servicio del clima.

5.4.2.6 *Justicia del clima*

Describe como se trató y se evaluó la relación del conocimiento de los integrantes del equipo en los resultados de éste mismo. Está vinculado con la tasa de ausentismos que se pueda presentar dentro de una organización o equipo.

Finalmente se encuentran elementos de unión entre la justicia climática y el nivel de compromiso de los miembros de un equipo hacia la organización y su mismo grupo.

5.4.2.7 *Cohesión*

La cohesión dentro de los equipos ha sido uno de los factores que ha sido estudiado de manera más minuciosa, relacionándola con el compromiso de los miembros hacia el cumplimiento de tareas.

Los autores Bass, Avolio, Jung y Berson encontraron una relación directa en la cohesión como un mediador y el liderazgo en el desempeño de las tareas del equipo. Finalmente se evidenció entre todas las investigaciones una hipótesis que apunta a que la cohesión afecta los comportamientos y el rendimiento de los equipos en la organización.

5.4.2.8 *Confianza y creencia*

Se entiende como lo que se espera de las acciones de un tercero, es decir, está basada en las acciones de lo que se espera que suceda, y se relaciona con la capacidad de confianza que se tiene ante otro equipo o parte de la organización,

encontrando que la misma tiene aspectos positivos para algunos equipos en el diseño de tareas.

5.4.2.9 *Cognición*

En base los estados emergentes de los procesos surge el concepto de SMM (*Share Mental Models*) o Modelos Mentales Compartidos, o un direccionamiento mental del conocimiento de los miembros del equipo.

Se encontró que el modelo SMM tiene un direccionamiento de los conocimientos de los líderes el cual afecta de manera positiva el rendimiento de estos mismos.

5.4.2.10 *Consenso estratégico*

Es definido por el autor Kellermanns como el direccionamiento y la estrategia en común que tienen los líderes y administradores en los diferentes niveles de funcionamiento de los equipos en la organización y está relacionado netamente con las estrategias de los equipos. Los criterios de consenso estratégico están dados, por lo general, en términos de resultados de la unidad de organización. Finalmente se concluye con que está ligado de manera positiva con el rendimiento de los equipos y la organización.

5.4.3 Interacción y mezcla de los mediadores

Los mediadores descritos anteriormente están categorizados claramente como los procesos y estados emergentes del modelo de entradas, procesos y salidas de los equipos.

Existen otros mediadores con relación a las entradas y salidas o resultados de los equipos, los cuales son una mezcla de procesos, factores y estados emergentes, considerando tres medidas de gran importancia, las cuales se exponen a continuación.

5.4.3.1 *Aprendizaje en equipo*

Según el texto, el autor Edmondson fue uno de los primeros autores en reconocer que los equipos habían desarrollado y construido un método de aprendizaje en donde comparten, combinan y aplican el conocimiento.

Se reconoce que el aprendizaje y el conocimiento de los integrantes del equipo tienen una afectación positiva dentro del equipo, lo que se ve reflejado en la manera en que los equipos convierten el conocimiento y aprendizaje tácito de los integrantes en procesos para el cumplimiento de metas.

Finalmente se encontró que la innovación y la eficiencia son aspectos que se logran de manera positiva al momento de ejecutar las tareas, evaluando el aprendizaje desde un ámbito interior del equipo; en concreto, se relaciona el aprendizaje con el rendimiento de los equipos y sirve como mediador en la eficacia de los resultados.

5.4.3.2 *Integración del comportamiento*

Se compone de tres elementos principales: a) la cantidad y la calidad, b) el comportamiento colaborativo, y c) la toma de decisiones en conjunto. En otras palabras, el comportamiento está definido como la combinación de estos tres tipos de procesos, es una construcción combinada de cada uno de estos factores para la obtención de los resultados.

Se encontró que la integración del comportamiento se asocia positivamente con la calidad de las decisiones a tomar por el equipo.

5.4.3.3 *Sistemas de memoria y transacción TMS (Transaction Memory Systems):*

Es definida como el conjunto de conocimientos que posee cada miembro del equipo y la colectividad de ésta en pro de aportar los conocimientos personales al equipo. En consecuencia de esto, se sugiere que los niveles de comunicación y coordinación sean óptimos para un mejor beneficio de los equipos. Se encontró que los sistemas de memoria aportan una relación positiva a los equipos.

5.4.4 Recopilación de impresiones y direcciones futuras de los mediadores

Para la eficacia de los equipos, los mediadores y la relación que estos tienen con el modelo de eficacia de los equipos parecen estar ganando bastante aceptación por los investigadores del área de liderazgo.

Por otra parte, se identificó que hay un apoyo incondicional en la academia de los mediadores para el modelo de eficacia de los procesos de los equipos, evidenciándose además que muchos de los procesos para la eficacia de los equipos están altamente relacionados.

Según Lepine, en las altas correlaciones de los resultados es probable que los investigadores midan todos los procesos y estados en el mismo punto en el tiempo y frecuencia debido a que existe una similitud entre ellos.

5.5 MODELO DE ENTRADAS Y COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

El texto de revisión bibliográfica se centra en los atributos de los miembros del equipo. Según Kozlowski y Klein se describen procesos de composición de los integrantes de los equipos tales como reglas y varios fenómenos y variables a tener en cuenta para el rendimiento de los equipos en la composición de las entradas.

Los investigadores hacen referencia a los atributos de los miembros del equipo y modelos de eficacia utilizados para estos. A continuación se revisan los enfoques generales para la composición de entradas de los equipos.

5.5.1 Principales valores de los equipos

El texto basa su investigación en cuanto a los valores, a la medida de atributos de los miembros de los equipos, utilizando medidas generalizadas de estos mismos, nombrando las características que pueden llegar a afectar al equipo con las características de sus miembros.

5.5.1.1 *Personalidad*

El texto define la personalidad en variables y factores tales como: la fiabilidad, la asertividad, el control y la afabilidad. Se realizaron estudios sobre el rendimiento en equipos y la personalidad evidenciando su relación positiva.

5.5.1.2 *Competencias*

Es definido como las destrezas, conocimientos y habilidades que presentan los miembros del equipo para el desempeño eficaz del mismo. Son los requerimientos necesarios para facilitar el rendimiento positivo del equipo.

Los equipos con altos niveles de conocimiento y competencias relacionadas con la tarea no sólo tuvieron un mejor desempeño, sino que también fueron más capaces de ejecutar los procesos.

5.5.1.3 *Otros atributos*

El artículo de revisión ha utilizado varias características para la composición de los equipos. Pero varios investigadores utilizaron otros tipos de variables para medir la efectividad de las entradas de un equipo.

Surgen así atributos relacionados al compromiso de los individuos y su afectación dentro de la efectividad de un equipo. También se relaciona con la capacidad de adaptación de los individuos y la afectación del entorno que los rodea. Finalmente se incluyen aspectos como la confianza, respeto y cohesión.

5.5.2 *Diversidad*

Es el factor que se encarga de medir y considerar la heterogeneidad y características de los miembros del equipo. Se identificó que la diversidad es un factor mediador de alta complejidad para los procesos de entrada del modelo de eficacia pero que no tiene mayor trascendencia para los estados de procesos o los resultados de los equipos.

El artículo centra su investigación de la diversidad en factores típicos de los miembros de los equipos tales como la demografía, funcionalidad, personalidad, actitudes y valores, los cuales son definidos a continuación.

5.5.2.1 *Características demográficas*

Según el estudio realizado por Kilduff, la variación en la edad es un factor de importancia dentro de la diversidad demográfica de los integrantes de los equipos, y tiene una relación positiva ante el rendimiento de estos. Sin embargo, aspectos como la raza, el género y el nivel de educación han demostrado tener una repercusión negativa ante los procesos y estados emergentes de estos equipos. Finalmente se encontró que la diversidad en los equipos, puede variar así como los factores de clima, cultura y el tiempo.

5.5.2.2 *Funcionalidad*

Se ha estudiado en su mayoría en los equipos de gestión, encontrando incidencia en factores como la habilidad y la experiencia de los integrantes, pero se ha relacionado con factores negativos en el rendimiento por generar un mayor conflicto y tener una respuesta más lenta por parte de los integrantes.

5.5.2.3 *Personalidad*

Se encontraron varios aspectos importantes para tener en cuenta en la personalidad de los integrantes del equipo, demostrando que ésta puede llegar a afectar la estabilidad emocional y por ende tener un rendimiento negativo en sus procesos.

5.5.2.4 *Actitudes y valores*

Se ha investigado sobre la diversidad de las actitudes de los miembros del equipo, y con éstas los valores, los cuales son fácilmente identificables, pero se basa más que todo en comparar las actitudes con la personalidad de los individuos.

5.5.3 Combinaciones complejas

En los últimos años se estudió acerca de estas nuevas variables que también cumplen con identificar las características de los grupos y el enfoque de composición de los miembros, encontrando los siguientes factores:

5.5.3.1 Subdivisiones y armonía

Se refiere a las líneas divisorias del grupo en subgrupos, definiendo a estas como atributos de los valores principales de los equipos, pero se encontró que presenta una relación negativa para los procesos de estos mismos. También se asoció la subdivisión a los conflictos internos, la cual afecta la satisfacción y rendimiento del equipo.

5.5.3.2 Posición y estatus

En cuanto a la relatividad del estatus y la posición de los individuos, se encuentra una tendencia positiva si el líder del equipo tiene como característica ser el más inteligente, puesto que ciertos aspectos como resolución de problemas en las tareas se ven positivamente influenciados.

5.5.3.3 Funcionalidad en red

Este factor cada vez es más estudiado por los investigadores y corresponde a las características asociadas con las relaciones sociales de los integrantes, describiendo que cada integrante puede tener una función específica dentro de esta red, por ejemplo, la de unir personas y presentar nuevos integrantes al equipo. Finalmente se encuentra que la funcionalidad en red depende de las características de los miembros del equipo como su personalidad y nivel de cohesión.

5.5.4 Recopilación y direcciones futuras sobre la composición y entradas de los equipos

Se estudió una importante porción del tema de la composición del equipo, y el diseño de un modelo para la adaptación de las personas y los individuos que pertenezcan los mismos.

En resumen se estudiaron ciertas variables que afectan la composición de los equipos, pero hacen énfasis en algunas áreas las cuales se debe investigar un poco más, las cuales se refieren a factores como un indicador de equilibrio del comportamiento del equipo en términos de supervivencia y de mantener el equipo encaminado hacia el alcance de los objetivos y temas relacionados con la convivencia.

Por otra parte, en el artículo se enfatizó hacia la investigación más profunda sobre algunos atributos de los integrantes del equipo tales como el tema de diversidad, el cual es necesario ampliar.

Finalmente se concluyó que para la composición en relación con a las entradas de los equipos hace falta más información por parte de los investigadores sobre todos y cada uno de los factores explicados anteriormente con respecto al rendimiento y relación con las organizaciones.

5.6 NIVELES DE ENTRADAS DE LOS EQUIPOS

En la literatura, existen varias variables de entrada a nivel de los equipos, al igual que mediadores y factores que los caracterizan. Pero esta sección estuvo dedicada específicamente a cierto grupo selecto de factores de gran importancia para los equipos, los cuales han recibido una importante atención por parte de los investigadores en los últimos años; estos factores corresponden a la interdependencia, la tecnología y virtualidad con la cual se maneja la información, entrenamiento de los equipos y la estructura de entrada de los equipos.

5.6.1 Interdependencia

Para el nivel de entradas de los equipos, el texto define la eficacia como el grado en el que los miembros se colaboran y trabajan de forma interactiva para el cumplimiento de las tareas. La interdependencia varía de acuerdo al nivel de interacción con la cual se desempeñen los integrantes de los equipos y la forma en la cual se estructura y se delegan las obligaciones.

5.6.2 Virtualidad y tecnología

Los avances tecnológicos en el mundo ocurridos con el pasar del tiempo han permitido que los equipos avancen hacia el futuro y que las organizaciones tengan un mayor acceso a la tecnología. A raíz de esto surge el concepto de equipos virtuales o virtualidad de los equipos.

Se encontró que los equipos virtuales con un rendimiento positivo están ligados a un excelente liderazgo por parte del líder, y a la disposición de los integrantes para el cumplimiento de los objetivos.

En relación a la tecnología y entornos virtuales, los autores Kirkman y Mathieu plantan tres características que se deben tener en cuenta para un óptimo desarrollo de la tecnología en los equipos: a) qué tan dependientes son los equipos a herramientas virtuales, b) qué valor tiene la información de los medios virtuales, y c) qué tan sincronizados están los integrantes de los equipos entre ellos y los medios virtuales.

5.6.3 Entrenamiento y formación de equipos

El entrenamiento se refiere a la intervención y elaboración de planes para facilitar el desarrollo de las tareas de los equipos, lo que tiene un efecto positivo para la eficacia relacionada con el diseño de las tareas de los equipos.

Se identificaron dos tipos de entrenamiento para las organizaciones: el entrenamiento en relación al individuo, en donde especifica una formación únicamente hacia él; y el entrenamiento en general a los equipos.

5.6.4 Liderazgo en equipo

En el texto se expone que actualmente existe mucha bibliografía acerca del liderazgo, pero poca de esta hace referencia acerca de cómo los líderes crean equipos efectivos. El texto basa su atención en tres aspectos del liderazgo, los cuales se definen como: los líderes externos del equipo, el direccionamiento de estos equipos y el liderazgo compartido.

5.6.5 Liderazgo externo

El liderazgo externo se centra en la responsabilidad del líder para la autoridad y desempeño del equipo. Se entiende entonces que el liderazgo externo es una fuerza intrínseca la cual posee el líder para llevar a su equipo al éxito.

El liderazgo es visto principalmente como un factor que influye en los procesos de entrada en factores como la coordinación, los procesos de creatividad, el intercambio de conocimientos, gestión y solución de problemas, estrategias y aprendizaje en equipo.

5.6.5.1 *Coaching*

Su labor principal dentro de las entradas de los equipos es la interacción de los miembros de los equipos con la adopción de recursos y caminos para el cumplimiento de las tareas. En cuanto a su relación con el rendimiento, se evidenció una relación positiva en equipos que se entrenaron por un líder en específico.

5.6.5.2 *Liderazgo compartido*

De acuerdo a las lecturas, todo apunta a que un liderazgo dentro de los equipos no proviene de una sola persona, como la que dirige a todos los integrantes del equipo, sino que también puede provenir del interior del mismo.

Esta perspectiva del liderazgo está asociada a que el liderazgo del equipo puede llegar a ser compartido y distribuido dentro de los miembros del equipo. Sin embargo, este concepto está relacionado a la pertinencia con la que un líder

informa dentro del equipo y una orientación y educación a que el equipo este acostumbrado a compartir este liderazgo en varios integrantes.

El desempeño puede ser positivo al momento de encontrar factores de entrada, pero es mucho mejor en términos de resultados y cumplimiento de tareas.

5.6.6 Estructura del equipo

Existen muchas maneras en las que un equipo puede ser estructurado, esto aunque no parezca tener mucha transcendencia es muy importante, debido a que según como esté estructurado un equipo, se puede llegar a entender las decisiones estratégicas que se toman a nivel organizacional.

La estructura de departamentos es una de las estructuras de mayor presencia dentro de las organizaciones, puesto que se organizan los equipos de acuerdo a las tareas que van a realizar.

La estructura de los equipos, también facilita y promueve el liderazgo dentro de los equipos y el comportamiento de los individuos en el entorno. Lo más importante dentro de la estructura del equipo es que todos los miembros del equipo compartan la misma información.

5.6.7 Recopilación de impresiones y direcciones futuras de los niveles de entrada de los equipos

La investigación se basa en el nivel de las entradas de los equipos, sin embargo se encontró que existen muchos factores que se deben investigar a profundidad y que aún les falta tiempo por madurar, tal como lo es la virtualidad y la tecnología de los equipos, al igual que hay un amplio camino de investigación en cuanto al tema de interacción para el rendimiento de los equipos.

En cuanto a liderazgo nos referimos, se debe investigar un poco más sobre las características del líder y cómo este está basado en las características de los equipos.

Finalmente, los niveles de entrada de los equipos centran su atención a la composición y desarrollo de cómo se plantará el equipo, para que a partir de allí surjan y desarrollen procesos con un fin en específico y cumplimiento de metas.

5.7 ENTRADAS Y CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para llevar a cabo la investigación acerca de las entradas de los equipos, es muy importante tocar el tema del contexto de la organización en la cual se desempeñan los equipos.

Esta sección se basa en la identificación de la manera como se afectan los equipos y su desempeño, de acuerdo a los contextos que facilitan o interrumpen su funcionamiento.

Estos contextos están definidos en términos de características y variables, las cuales se definen como factores medioambientales externos a la organización, contextos organizacionales, e influencias externas sobre los equipos.

5.7.1 Contextos organizacionales

5.7.1.1 *Recursos humanos*

Se encontró que el área de recursos humanos y su sistema fueron los primeros en considerar las influencias de factores y características hacia los individuos de un equipo con el fin de obtener algún tipo de rendimiento.

Se relacionó de manera positiva el rendimiento de los equipos y se identificó que las características evaluadas por Cohen y Bailey afectan de manera directa el comportamiento de los individuos de un equipo.

5.7.1.2 *Clima de apertura*

Se define como el ingrediente principal de la participación del individuo dentro del equipo para organizaciones exitosas. Se entiende como el entorno y clima ideal para que el individuo pueda cumplir con un optimo rendimiento, entre esto se destaca la implementación de diversas recompensas, la estructura de la visión del

equipo conforme a la organización, y la creación de un clima general que aporte la participación de todos los individuos de un equipo de trabajo. Se encontró que una buena estructuración de estos factores tiene un rendimiento altamente positivo dentro de los equipos.

5.7.1.3 *Coordinación de sistemas multiequipos*

Se entiende que los equipos de las organizaciones se acoplan a ella, pero en ciertas ocasiones sus objetivos les dan una identidad separada a la de la organización. Los equipos trabajan en cooperación para el alcance de sus metas, y se encontró que funcionan mejor como unidades independientes de las organizaciones si tienen buenas redes de comunicación, información y cooperación.

5.7.2 *Recopilación de impresiones y direcciones futuras del contexto organizacional de las entradas*

La mayoría del trabajo que se ha hecho en este sentido ha destacado las variables más importantes a tener en cuenta en los niveles de entrada para los equipos. Cabe resaltar que el cambio de ambientes y evolución de negocios puede afectar la tendencia a estos procesos de entradas, es por esto que se debe hacer una investigación conforme al avance que considere la evolución de las organizaciones y el trabajo en equipo de estas para el área de liderazgo.

5.8 *MATRIZ DE EVALUACIÓN*

A continuación se presenta una matriz en donde se resume lo visto anteriormente, con el objetivo de que el lector entienda de manera más fácil los conceptos y factores expuestos en relación a los equipos y las medidas de eficacia usadas para su evaluación. Esta tabla define lo que es un equipo según las revisiones académicas de Cohen y Bailey (1997) y Mathieu et al(2009).

Tabla 1. ¿Qué es un equipo?

Revisión 1: 1990-1996	Revisión 2: 1997-2007
Un equipo es el conjunto de individuos que son interdependientes en sus tareas, que comparten la misma responsabilidad vistos como una entidad cualquiera que sea esta. Grupos que desarrollan habilidades y su nivel de apoyo.	Son el conjunto de individuos colectivos que existen para realizar tareas organizacionales pertinentes, compartir una o más metas comunes, interactuar socialmente, presentar independencias de tareas, mantenimiento y gestión de las mismas, las cuales se involucran en un contexto que impone límites y restricciones al equipo, e influye en los intercambios organizacionales de otras unidades.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Concepto de eficacia

Revisión 1: 1990-1996	Revisión 2: 1997-2007
La eficacia se relaciona con los resultados en los contextos organizacionales y los resultados que se producen en diferentes niveles: nivel del individuo, grupo, unidad de negocio y organización. Finalmente es clasificada en tres dimensiones • Rendimiento en términos de cantidad y calidad. • Actitudes de los miembros. • Resultados conductuales.	El texto introduce el sistema de entradas procesos y salidas . Las entradas describen los factores antecedentes e interacciones de los miembros, incluyendo características individuales como la estructura de la tarea y las influencias del líder, factores organizacionales y contextuales como diseño de la organización, y factores medio ambientales; estos se combinan para conducir los procesos del equipo direccionados al cumplimiento de las

Revisión 1: 1990-1996	Revisión 2: 1997-2007
	tareas. Los procesos son importantes porque se describen como los insumos para que sean transformados en resultados; estos son los subproductos de la actividad en equipo en donde se evalúa el rendimiento como cantidad y calidad, todo esto ligado a los sentimientos y valores como satisfacción, compromiso y viabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Medidas de eficacia

Revisión 1: 1990-1996	Revisión 2: 1997-2007
Las medidas de eficacia son definidas como actitudes y comportamientos que influyen en los resultados finales de un grupo: autonomía y participación, interdependencia, diversidad, tamaño, recompensa, supervisión, clima, conflicto, colaboración, cohesión, y conocimiento.	Los autores clasifican la eficacia en 3 categorías: desempeño, actitud y comportamientos. Los equipos están para llevar a cabo las tareas, y su rendimiento es el criterio principal como variable en el comportamiento organizacional de los equipos, el cual es palpable en: - Desempeño de equipos - Ejecución - Comportamientos del rendimiento del equipo y sus resultados - Características del rendimiento - Influencia y viabilidad de los miembros - Procesos de equipo

Revisión 1: 1990-1996	Revisión 2: 1997-2007
	- Confianza en equipo - Empoderamiento en equipo - Clima - Clima seguro - Servicio - Justicia - Cohesión - Confianza - Cognición

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Tipos de equipos

Equipo	Descripción
Equipos de trabajo	Se encargan de trabajar de forma continua, en general están dirigidos por un director quien es el encargado de la toma de decisiones sobre lo que se hace, cómo se hace y quién lo hace.
Equipos paralelos	Tienen una autoridad limitada, solo pueden hacer recomendaciones, son agentes consultivos y generalmente están constituidos para actividades de resolución de problemas y mejora orientada.
Equipos de proyectos	Se caracterizan por tener una actuación limitada, producen resultados extraordinarios como nuevos productos y/o servicios. Otra característica principal es que sus tareas no son repetitivas varían según la aplicación del contexto, además de la aplicación del conocimiento, juicio y experiencia de los integrantes del grupo.
Equipos de	Coordinan y proporcionan información a las subunidades bajo su

gestión	jurisdicción. El equipo directivo es el responsable del desarrollo general. Estos equipos de gestión pueden ayudar a las empresas a lograr una ventaja competitiva mediante la gestión, y aplicación de conocimientos, integrando y compartiendo la responsabilidad por el éxito de la empresa.
----------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Medidas e indicadores de eficacia de los equipos

Fase	Descripción e Indicadores
Entradas	Las entradas describen los factores antecedentes e interacciones de los miembros, incluyendo características individuales como la estructura de la tarea y las influencias del líder, factores organizacionales y contextuales como diseño de la organización, y factores medio ambientales; estos se combinan para conducir los procesos del equipo direccionados al cumplimiento de las tareas.
Procesos	Los procesos son importantes porque se describen como los insumos para que sean transformados en resultados; estos son los subproductos de la actividad en equipo en donde se evalúa el rendimiento como cantidad y calidad, todo esto ligado a los sentimientos y valores como satisfacción compromiso y viabilidad.
Salidas	Este enfoque abarca la naturaleza multinivel inherente de los equipos, en la que los individuos están anidados en equipos, que a su vez están anidados en las organizaciones, las cuales existen en los entornos. Se demuestra que la disposición y anidación de los factores ambientales

pueden afectar la naturaleza de liderazgo, el diseño de las áreas y algunas otras de las tareas que los equipos poseen. A la vez que el contexto, las exigencias primas, las capas exteriores (es decir, factores de nivel superior) influyen en las capas internas (los miembros del equipo y el grupo de trabajo), lo que no sucede muy a menudo a la inversa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Medición de las variables halladas en cada tipo de equipo

Hallazgos	Variable	Nivel de influencia en la eficiencia del equipo		
		Alto	Medio	Bajo
Equipos de Trabajo y Equipos Paralelos	<i>Diseño de la tarea</i>			
	-Autonomía de los grupos de trabajo y participación	✓		
	-Interdependencia		✓	
	<i>Composición del grupo</i>			
	-Diversidad	✓		
	-Tamaño	✓		
	<i>Contexto organizacional</i>			
	-Recompensas			✓
	-Supervisión			✓
	<i>Factores Ambientales</i>			

Hallazgos	Variable	Nivel de influencia en la eficiencia del equipo		
		Alto	Medio	Bajo
Equipos de Proyectos	-Clima del cliente		✓	
	-Conflicto		✓	
	-Colaboración	✓		
	<i>Rasgos Psicológicos del Equipo</i>			
	-Cohesión	✓		
	-Normas		✓	
	-Afecto			✓
	-Cognición	✓		
	<i>Diseño de la tarea</i>			
	-Autonomía			✓
	-Características del producto		✓	
	<i>Composición del grupo</i>			
	-Diversidad	✓		
	<i>Procesos Internos</i>			
	-Cooperación, comunicación y procesos de tarea	✓		
	<i>Procesos externos</i>			
	-Comunicación	✓		
	-Rasgos psicológicos del grupo		✓	
Equipos de Gestión	<i>Composición del grupo</i>			
	-Experiencia del equipo		✓	
	-Diversidad en la experiencia de los miembros del equipo		✓	
	-Experiencia organizacional		✓	
	-Edad	✓		
	-Diversidad en la edad	✓		

Hallazgos	Variable	Nivel de influencia en la eficiencia del equipo		
		Alto	Medio	Bajo
	-Diversidad en la experiencia funcional			✓
	-Diversidad en la educación	✓		
	-Tamaño del equipo	✓		

Fuente: Elaboración propia.

6 LA NUEVA CIENCIA DE CONSTRUIR BUENOS EQUIPOS: LA QUÍMICA DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO YA NO ES UN MISTERIO (PENTLAND, 2012)

El objetivo del presente capítulo es que el mismo sirva como guía académica al momento de considerar crear un equipo. Para ello se abarcan algunas investigaciones actuales y se exponen factores de gran importancia relacionados con el tema.

Según el texto, investigaciones que se hicieron sobre el rendimiento en puestos de trabajo de fácil cualificación como lo son los *call centers*, arrojaron datos que identifican al trabajo en equipo como una ciencia, ya que estas dinámicas entre miembros son observables, cuantificables y medibles; y quizás, lo más importante, es que se pueden fortalecer estas cualidades para un mejor trabajo.

6.1 EN BUSCA DE “ESE FACTOR”

La comunicación se constituye en un factor muy importante al momento de evaluar la productividad de los equipos. Después de estudios realizados a distintos tipos de grupos, además de los integrados en un *call center*, equipos de trabajo en hospitales, bancos etc, se demostró que aquellos que poseen una mejor comunicación entre los miembros y los que son más activos y enérgicos poseen un mejor desempeño dentro del trabajo. Por esta razón se tomaron medidas en las que los miembros de los equipos por fuera del espacio de trabajo pudieran socializar y de esta forma pudiesen trabajar mejor en horas laborales; esto demostró un alza en el 20% del desempeño de los trabajos en equipo, reflejándose esto en un incremento de las ganancias de la empresa.

El documento muestra cuales son los pasos para realizar un alza satisfactoria en los equipos de trabajo que puede ser utilizado en cualquier empresa.

6.2 SUPERANDO LOS LÍMITES DE LA OBSERVACIÓN

A través de una tecnología de mapeo, que utiliza sensores de medición en el cuerpo humano, se han hecho avances a medida que se ha ido recogiendo información verídica del personal de las empresas. Dichos datos han mapeado el comportamiento de estas personas produciendo una sociometría (medida en la que las personas interactúan) y evaluando la empatía que hay entre estas personas. Mediante la comparación de todos los datos recogidos se identificaron cuáles son los patrones que llevan a realizar el trabajo con éxito.

6.3 MAPEO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Datos tomados a diferentes equipos de una misma empresa de un banco en Inglaterra, donde la comunicación dentro de la empresa no era muy aplicada, muestran que los equipos tienen una necesidad de comunicación que se vio reflejada fuera del ambiente de trabajo, de esta forma el mapeo demostró que en los equipos el razonamiento individual y talento contribuyen mucho menos al éxito del equipo en relación a lo que uno podría esperar.

Encontramos una recomendación en la lectura muy importante la cual dice que la mejor manera de construir un gran equipo no es seleccionar los individuos más inteligentes o con más logros, sino entendiendo la manera como sus integrantes se comunican y dan forma de manera natural al mismo, con el fin de seguir patrones de comunicación exitosos.

6.4 ELEMENTOS CLAVES DE LA COMUNICACIÓN

Durante la investigación se identificaron 3 aspectos que afectan la comunicación. La primera es la energía, la cual se mide en el número de intercambios que se hace dentro del equipo los cuales son medibles en los gestos que se hacen entre los miembros del equipo; es por esto que se determina que el mejor intercambio es el que se hace cara a cara, el segundo más valioso es el que se hace por teléfono o video conferencia, con el problema que entre más personas participen en esa conversación electrónica menos efectiva se hace la comunicación,

mientras que entre menos estáticas sean estas conversaciones más efectivas se hacen.

La segunda dimensión es el compromiso, el cual refleja la distribución de la energía entre los equipos, ya que entre más participen las personas mayor compromiso se genera y, por ende, mejor comunicación.

La tercera dimensión es la exploración, la cual involucra como factor principal la manera en que se comunican e interactúan los miembros de un equipo. Esta dimensión es esencialmente la energía entre un equipo y el resto de equipos con los que interactúa, lo que ayuda a que haya mayor innovación dentro del grupo.

6.5 MAPEO DEL TIEMPO DE LA COMUNICACIÓN

Los equipos exitosos, especialmente los equipos creativos, oscilan entre la exploración para el descubrimiento y el compromiso para la integración de las ideas recogidas de fuentes externas. En un laboratorio de investigación industrial se estudió la distinción de equipos con creatividad alta en contraste aquellos con baja creatividad con casi un 90% de precisión, encontrándose que la peor medida para que haya una buena comunicación se encuentra en los medios electrónicos vía texto, en donde la misma se ejecuta de una manera menos impersonal.

6.6 MÁS ALLÁ DE LA SABIDURÍA CONVENCIONAL

Gracias a todos estos estudios y mapeos se sabe que el 35% de la variación en el rendimiento de un equipo se puede explicar simplemente por el número de intercambios cara a cara entre los miembros del equipo, además, el número "correcto" de los intercambios en un equipo es tanto como las docenas por hora de trabajo, pero ir más allá de ese número ideal disminuye el rendimiento.

También se puede afirmar con certeza que en un típico equipo de alto rendimiento los miembros están escuchando o hablando a todo el grupo sólo la mitad del tiempo, en donde cada miembro del equipo habla sólo el tiempo justo a través del

uso de declaraciones breves y al grano; la otra mitad de los miembros están participando en una conversación una a uno, que suelen ser bastante cortas.

Puede parecer ilógico que todos esos intercambios secundarios contribuyen a un mejor rendimiento, en lugar de distraer a un equipo, pero los datos reflejan un aumento de más del 50% en el rendimiento de los equipos de trabajo.

6.7 CÓMO APLICAR LOS DATOS

Paso 1. “visualización”: se hace un mapeo en donde se destaque cuáles son las debilidades que los equipos no pueden reconocer. Se identifican los miembros del equipo que representan un bajo rendimiento.

Paso 2. “entrenamiento”: con mapas de los datos en la mano es posible ayudar a los equipos a mejorar el rendimiento a través de información visual retroalimentaría. La idea es que la información visual ayude a las personas a mejorar rápidamente, así se pueden tener las herramientas visuales para mejorar igualitariamente el trabajo en equipo a través de un análisis objetivo.

Paso 3. “ajustes del rendimiento”: el tercer y último paso en el uso de los datos arrojados por las placas electrónicas consiste en mapear la energía y el compromiso de las métricas de rendimiento.

6.7.1 El miembro de equipo ideal

Los mejores miembros de cada equipo se conectan a sus y difunden las ideas de todos. Son apropiadamente exploratorios, en busca de ideas provenientes de afuera del grupo, pero no a expensas de la participación de los demás miembros.

7 DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS SOBRE GRUPOS, EQUIPOS Y LIDERAZGO

La mayoría de la literatura sobre el liderazgo trata sobre el líder o directamente acerca de la persona que asume la función de líder. Recientemente se ha descubierto que en capítulos acerca del liderazgo se encuentra una sección que corresponde a la conducta grupal (Ginnet, 1992).

7.1 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE INDIVIDUOS Y EQUIPOS

Los miembros de los equipos poseen un sentido más afianzado de identificación que los miembros de los grupos. Fácilmente se puede identificar quién o quiénes pertenecen al equipo de trabajo y quienes no, por ejemplo, en un equipo de fútbol se identifican por uniformes deportivos, a diferencia de los grupos en donde es más complicado identificar sus miembros.

Por lo general se conocen los equipos por tener objetivos y tareas en común o responsabilidades compartidas, puesto que los equipos son grupos altamente especializados.

7.2 LA NATURALEZA DE LOS GRUPOS

7.2.1 Definición de grupo

Son dos o más personas que interactúan de forma tal que cada una ejerce y recibe influencia de la otra.

Se incorpora el concepto de influencia recíproca entre líderes y seguidores, entendiendo que los miembros de un grupo interactúan y tienen influencia unos sobre otro (elevado nivel de interacción mutua entre los asistentes). Otra característica importante es que no se restringe a los individuos a un solo grupo. Todos pertenecen a un número de grupos diferentes (un individuo podría ser miembro simultáneo de diferentes grupos).

7.2.2 Tamaño del grupo

El tamaño de los grupos sí importa y tiene implicaciones tanto para líderes como seguidores. A raíz de esto surgen nuevos conceptos como *camarillas*, el cual se define como un grupo de individuos que con frecuencia comparten los mismos objetivos, valores y expectativas. Las camarillas tienen mayor influencia que los miembros individuales, es por esto que se les da una importancia más grande, además que es más alta la posibilidad de que aumente la influencia positiva o negativa en los grupos más grandes.

El tamaño del grupo también puede llegar a afectar el estilo conductual del líder. Los líderes que tienen un mayor tramo de control tienden a ser más directivos, pasan menos tiempo con subordinados individuales y utilizan metodologías más impersonales cuando influyen a sus seguidores. Los líderes con tramo de control más reducido tienden a mostrar mayor consideración y emplean metodologías más personales cuando ejercen influencia sobre sus seguidores.

Por otra es posible evidenciar un comportamiento dentro de los grupos conocido como la holgazanería social, la cual hace referencia al esfuerzo reducido por parte de las personas cuando no se les cuantifica individualmente su trabajo.

7.3 ETAPAS DE DESARROLLO GRUPAL

Los grupos atraviesan por distintas fases para su desarrollo: (Tuckman 1965)

Fase de formación: hace referencia a una conversación educada, teniendo una reunión con información superficial acerca de los miembros. Se caracteriza además por tener poca confianza dentro de lo que se dice y sus mismos integrantes.

Fase tormenta: está marcada principalmente por el conflicto intergrupal, en donde se cuenta con niveles emocionales y anímicos elevados, y se hacen las diferenciaciones de las condiciones sociales que estaban presentes mientras los integrantes deseaban asumir la función de liderazgo de grupo.

Etapa de normativa: es cuando nace el surgimiento evidente de un líder y a su vez el desarrollo de las normas del grupo y su cohesión.

Etapa de desempeño: se da cuando los miembros del grupo realizan funciones operativas e independientes que se enfocan en la realización de las tareas grupales. (Tuckman 1965, Stogdill 1972, Castore)

Gersick (1988-1989) propuso un modelo óptimo para analizar, diversificar y entender mejor los equipos en condiciones organizacionales, el modelo está estructurado de la siguiente manera:

Equipos de proyecto: no necesariamente se ponen a trabajar de inmediato, invierten más de la primera mitad de la vida del equipo pensando en diversas ideas y estrategias para el direccionamiento del grupo o sus objetivos.

7.3.1.1 *Roles funcionales del grupo*

Es común que alguien desempeñe diversos roles, conforme a como se van desarrollando las diferentes situaciones del y grupo sus cambios (Ginnet 1990).

El líder se caracterizó en dos amplias funciones: 1) cumplir con la tarea asignada, y 2) conseguir relaciones de apoyo entre el grupo de trabajo (rol de relaciones). (Fisher y Gitelson)

7.4 NORMAS GRUPALES

Las normas son reglas que los grupos adoptan para regular el comportamiento de sus integrantes (Hackman 1976). A pesar que estas no sean escritas ni habladas con apertura, tienen influencia poderosa en las personas y en los integrantes. Por ejemplo, se puede discernir del código de vestimenta en cualquier ambiente nuevo de trabajo sin necesidad de tener una guía escrita.

Las normas gobiernan solamente los comportamientos que el grupo considere importantes, y se hacen útiles en la medida en que:

- a) Facilitan la supervivencia del grupo.

- b) Simplifican o hacen más predecible el comportamiento de los integrantes del grupo.
- c) Ayuda a que el grupo evite problemas interpersonales.
- d) Expresen los valores centrales del grupo y aclaran la identidad del mismo.

7.5 COHESIÓN GRUPAL

Es definido como el pegamento que mantiene unido al grupo, es decir, la suma de las fuerzas que atrae a los miembros hacia un grupo o a conseguir un objetivo, proporcionando resistencia al abandono y motiva a sus integrantes a mantener una actitud de participación activa dentro del grupo.

7.6 CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFECTIVO Y LA FORMACIÓN DEL EQUIPO

Los equipos exitosos o fracasados podían diferenciarse con base en ciertas características de las cuales las primeras de estas se relacionan principalmente con el logro y cumplimiento de las tareas (Hallaman y Campbell, 1992). Tales características son:

- Los equipos efectivos tienen una misión clara y estándares elevados de desempeño.
- Cada uno en el equipo sabe exactamente cómo desempeñarse.
- Los líderes de los equipos exitosos facilitan el abastecimiento de las instalaciones y usan recursos externos que ayudan de manera positiva al equipo.
- Los líderes invierten gran parte de su tiempo en evaluar las habilidades técnicas de los integrantes del equipo.
- Los buenos líderes trabajaban para asegurar los recursos y equipos necesarios para la efectividad del equipo.

- Los líderes de los equipos efectivos invierten gran cantidad de tiempo en la planeación y organización con el fin de optimizar sus recursos disponibles y la selección de nuevos integrantes que tuviesen las habilidades técnicas requeridas, o mejorar las habilidades técnicas de los miembros ya existentes.

7.6.1 Componentes de diseño de grupos y variables

- Estructura de la tarea: ¿sabe el equipo cuál es la tarea?, ¿es esta lo suficientemente precisa?
- Fronteras grupales: ¿hay muchos o pocos integrantes?, ¿tienen habilidades suficientes los miembros para el trabajo o sus objetivos?, ¿tienen habilidades interpersonales para trabajar en conjunto y resolver los conflictos?, ¿hay o no homogeneidad dentro del grupo?
- Normas: ¿comparte un juego adecuado de normas?
- Manera como se adquieren las normas: trayéndolas desde afuera, instituidas por el líder o desarrolladas por el equipo.
- Autoridad: ¿Cómo es el líder, flexible o rígido?, ¿cómo funciona la autoridad en el grupo?

7.7 MODELO DE LIDERAZGO PARA LA EFECTIVIDAD

Es el momento en donde surge una medida e indicador de la eficacia del liderazgo para ver el logro de sus objetivos. Es un modelo diseñado para ayudar a los equipos a tener un desempeño efectivo, como se puede observar en la figura 2 se explica que factores se estudian y se evalúan en cada una de las fases de entradas procesos y salidas.

Figura 2. Modelo de liderazgo para la efectividad de los equipos



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Ginett.

7.7.1 Entradas

Son definidas como el conjunto de insumos que están disponibles para los equipos conforme a realizar su labor. Es la materia prima que se procesa para obtener un resultado final. Dentro de estas encontramos entradas individuales y entradas sistemáticas.

7.7.2 Procesos

Están definidos como la forma en la que se realiza el trabajo. Es la capacidad de monitorear (la del líder) como parte de su rutina lo que hacen sus equipos para tener evidencia de procesos efectivos o inefectivos.

Existen cuatro mediciones de los procesos las cuales proporcionan un criterio por el cual se examina la forma en la cual trabajan los equipos, definiendo que si un equipo ha de trabajar con efectividad deberá:

- Trabajar lo suficientemente duro
- Tener los suficientes conocimientos y habilidades para desarrollar los diferentes tipos de tareas.
- Contar con una estrategia adecuada para cumplir con su trabajo (maneras para realizar las tareas)

- Tener dinámicas de grupo positivas y constructivas entre sus miembros.

7.7.3 Salidas

Cumplimiento del objetivo o de los objetivos de acuerdo a su efectividad. En este sentido, un equipo se considera efectivo un equipo si:

- Los resultados productivos del equipo satisfacen los estándares de cantidad, calidad y tiempo de los usuarios.
- El proceso de grupo que se lleva a cabo mientras el grupo desempeña una tarea permite a los integrantes que han de realizar la labor trabajar en equipo.
- La experiencia del grupo permite el crecimiento y bienestar personal de todos los individuos que lo componen.

8 CONCLUSIONES

En el presente trabajo se recopiló la información correspondiente a revisiones académicas del año 1990 hasta el 2007, que hacen referencia a los avances más importantes y factores relevantes que afectan el rendimiento de los equipos.

En la lectura de Cohen y Bailey se identifican cuatro tipos de equipos según el tipo de trabajo para el cual han sido diseñados, que son: de trabajo, paralelo, de proyecto y de gestión. Cada uno de estos cuenta con un modelo de efectividad distinto, en donde difieren los factores ambientales hasta sus procesos de productividad.

El tema de trabajo en equipo hace parte del área de liderazgo y está ligado a ella, pero a su vez es interdependiente y existen características únicas que hacen parte del mismo. En este sentido, es de considerar la amplitud y abarcamiento que su estudio ha merecido en los últimos años en relación a todos los factores que se han identificado en relación a su nivel de eficiencia.

Entre 1990 y 2007 se desarrolló la mayor fuente de información sobre estudios realizados de manera casuística y en laboratorios, el comportamiento de los grupos en las organizaciones, el trabajo en equipo, los diferentes grupos que se pueden llegar a formar junto con sus características dependiendo de la naturaleza que este sea. Aunque si bien las investigaciones recopiladas en los artículos expuestos en el presente trabajo presentan resultados diversos y no concordantes en muchos aspectos, merece la pena la continuación de estudios que permitan la ampliación del conocimiento frente a los mismos y la construcción de teorías que permitan perfeccionar el arte de la conformación de equipos de trabajo y su gestión.

En este documento se ha realizado una comparación de las variables de estudio de los diferentes tipos de equipo, resaltando los sucesos más importantes e identificando indicadores para la medición los mismos. En este sentido, es de resaltar que un equipo no es más eficiente que otro según su tipo, sino que tal

eficiencia puede estar siendo afectada por factores y variables que requieren de su oportuna identificación y optimización.

En los textos académicos estudiados se ha definido una evolución de medición de los resultados bajo un esquema de entradas, mediadores y salidas para la eficacia de los equipos. Dicho esquema contempla factores y características internas de los equipos, los cuales pueden afectar su nivel de eficacia.

Se logró formular una guía de procesos con el fin de dar cumplimiento a la ciencia de construir buenos equipos con cada uno de sus pasos a seguir y factores de gran importancia para tener en cuenta.

Se consolidó el modelo de liderazgo para la efectividad acorde con la propuesta de entradas, procesos y resultados, actualmente vigente para el trabajo en equipo para el área de liderazgo.

Se logró plantear una guía y una plantilla preliminar para las buenas prácticas de los grupos y su trabajo en equipo, así como un modelo para trabajar con el factor efectividad y eficiencia.

9 RECOMENDACIONES

A través del desarrollo de este documento fue posible recolectar información proveniente de artículos académicos y revisiones bibliográficas acerca de lo que se conocía como trabajo en equipo e información relacionada con grupos de trabajo. Es aconsejable seguir este documento académico de manera que sirva como guía para el área de liderazgo y trabajo en equipo, teniéndolo en cuenta para futuras revisiones y como texto de trabajo sobre el tema en mención.

Se recomienda la realización de futuras investigaciones relacionadas con equipos, de manera que se puedan ampliar los conocimientos y teorías recolectadas en los artículos de revisión académica que fueron objeto de estudio del presente trabajo, y que además permitan discutir los resultados obtenidos en diferentes áreas como lo es la industria y los servicios.

Ha de considerarse la validez y estudio de la tabla propuesta de medición de variables que afectan la eficiencia del equipo, considerando los niveles allí marcados. En este sentido, es pertinente que la misma sea sujeta de mejora y ampliación a medida que las investigaciones en torno al tema en cuestión sean desarrolladas.

Al nivel nacional, es pertinente considerar el estudio de ciertos factores que, gracias a la influencia propia de cada cultura, puede presentar resultados distintos a los recopilados en los artículos documentados.

Es considerable hacer uso de esta recopilación de artículos académicos para los temas de trabajo en equipo y grupos, puesto que ofrece información relevante sobre el tema, al igual que importantes revisiones académicas.

BIBLIOGRAFÍA

Ancona, D.G. & Caldwell, D.F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*. 37(4): 634-665.

Aristizabal, C. (2008). Teoría y Metodología de Investigación. Fundación Universitaria Luis Amigo, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

Báez, R., & Sequeira, V. (8 de septiembre de 2006). Métodos y Técnicas de Investigación. *Documento de capacitación*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Centro de Investigaciones Socioeducativas.

Balcázar Nava, P. (2005). *Investigación cualitativa*. México, D.F.: Universidad Autónoma del Estado de México.

Campion, M.A., Medsker, G.J. & Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46: 823-850.

Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between TMT heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23: 275-284.

Cohen S. G y 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. & Ledford, G.E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1): 13-43.

Cohen, S.G. (1991). New approaches to teams and teamwork. Pp. 194-226 in J.R. Galbraith, E. E. Lawler, & Associates (Eds.), *Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen, S.G., Ledford, G.E. & Spreitzer, G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5): 643-676.

Dougherty, D. (1992). Interpretative barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2): 179-202.

Eisenhardt, K.M. & Schoonhoven, C.B. (1990). Organizational growth: Linking founding team strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.

Eisenhardt, K.M. & Tabrizi, B.N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40: 84-110.

Emmanuelides, P.A. (1993). Towards an integrative framework of performance in product development projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 10: 363-392.

Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.

Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31: 9-41.

Gully, S.M., Devine, D.S. & Whitney, D.J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26(4): 497-520.

Gupta, P.P., Dirsmith, M.W. & Fogarty, T.J. (1994). Coordination and control in a government agency: Contingency and institutional theory perspectives on GAO audits. *Administrative Science Quarterly*, 39: 264-284.

Hackman, J. (1990). Conclusion: Creating more effective work groups in organizations. En J. (. Hackman, *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork* (págs. 479-504). San Francisco: Jossey-Bass.

Hackman, J.R. & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.

Hambrick, DC. & D' Aveni, R.A. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38(10): 1445-1466.

Isabella, L.A. & Waddock, S.A. (1994). Top management team certainty: Environmental assessment, teamwork, and performance implications. *Journal of Management*, 20(4): 835-854.

Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 245-282.

John Mathieu, M. Travis Maynard, Tammy Rapp and Lucy Gilson (1997). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the future. *Journal of management* 34: 410

Kim, Y. & Lee, B. (1995). R&D project team climate and team performance in Korea: A multidimensional approach. *R&D Management*, 25(2): 179-196.

Levi, D. & Slem, C. (1995). Team work in research-and-development organizations: The characteristics of successful teams. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 16(1): 29-42.

Liang, D.W., Moreland, R. & Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4): 384-393.

Li-Qun Wei & Chung-Ming Lau (2012).: Effective team work at the top: the evidence from china, the international journal of human resource management, 23:9, 1853-1870.

Magjuka, R.J. & Baldwin, T.T. (1991). Team-based employee involvement programs: Effects of design and administration. *Personnel Psychology*, 44: 793-812.

Mathieu, J., Maynard, T., Rapp, T., & Gilson, L (2009). Team Effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34: 410-476.

Manz, C.C. & Sims, H.P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32: 106- 128.

Marks, M.L., Mirvis, P.H., Hackett, E.J. & Grady, J.F. (1986). Employee participation in a quality circle program: Impact on quality of work life, productivity, and absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 71: 61-69.

McDonough, E.F., III & Barczak, G. (1992). The effects of cognitive problem-solving orientation and technological familiarity on faster new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 9: 44-52.

McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115: 210-227.

Pentland, A. (April de 2012). The New Science of Building Great Teams: The Chemistry of high-performing groups is no longer a mystery. *Harvard Business Review*, 61-71.

Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. Pp. 299-357 in L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press.

Pinto, M.B. & Pinto, J.K. (1990). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. *Journal of Product Innovation Management*, 7: 200-212.

Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet; Gordon J. Curphy (2007). Liderazgo como aprovechar las lecciones de la experiencia. 292:323

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437-453.

Schwenk. C. (1993). Management tenure and explanations for success and failure. *OMEGA International Journal of Management Science*, 21(4): 449-456.

Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D., Smis, H.P., Jr., O'Bannon, D.P. & Scully, J.A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administration Science Quarterly*, 39: 412-438.

Sujin K. Horwitz (2005) the compositional impact of team diversity on performance: the theoretical consideration. *Human resource development review* 4:219

Vinokur-Kaplan, D. (1995). Treatment teams that work (and those that don't): An application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3): 303-327.

Weick, K.E. & Roberts, K.H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 3: 357-381.

Wiersema, M.F. & Kac Bird, A. (1993). Organization demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*. 36(5): 996-1025.

Yammarino, F.J. & Markham, S.E. (1992). On the application of within and between analysis: Are absence and affect really group-based phenomena? *Journal of Applied Psychology*, 77(2): 168-176. Hallaman y Campbell, (1992)