



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**El trabajo en equipo en el Proceso Administrativo y de Compras en OPL Carga de
Bucaramanga**

María Andrea Silva Remolina

Tesis para optar por el título de Administradora de Empresas

**Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Bogotá D.C
Mayo de 2014**



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**El trabajo en equipo en el Proceso Administrativo y de Compras en OPL Carga de
Bucaramanga**

María Andrea Silva Remolina

Tesis para optar por el título de Administradora de Empresas

Director: Rafael Piñeros

**Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Bogotá D.C
Mayo de 2014**

DEDICATORIA

Lo que hoy soy, mis ideales, esfuerzos y logros han sido inspirados en ustedes, familia. Con amor, gratitud y respeto.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mis más profundos agradecimientos a todas y a cada una de las personas que colaboraron en la realización de este proyecto, en especial a mi equipo de trabajo en OPL Carga SAS por la confianza en mí infundida y a mi director de tesis Rafael Piñeros Espinosa por la orientación y su apoyo brindado a lo largo de este año.

Gracias por la comprensión y apoyo constante.

Tabla de Contenido

	Pág.
1. Información General del Proyecto.....	1
2. Resumen Ejecutivo del Proyecto.....	2
3. Descripción del Proyecto.....	4
3.1 Planteamiento del problema de investigación y justificación.....	4
3.1.1 Planteamiento del problema de investigación.....	4
3.1.2. Justificación de la investigación.....	4
3.2. Objetivos de la investigación.....	5
3.2.1. <i>Objetivo general</i>	5
3.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	5
3.4. Cronograma de actividades.....	7
3.5. Resultados/ productos esperados y potenciales beneficiarios.....	7
3.6. Impacto esperado a través del uso del resultado.....	7
4. Presupuesto.....	9
5. Justificación del Proyecto con Relación a la Agenda del Grupo.....	10
6. Marco Teórico.....	11
6.1. La organización.....	11
6.2 Definición de trabajo en equipo.....	12
6.3 Conceptos básicos del trabajo en equipo.....	13
6.4 Clases de equipos.....	13
6.5 La eficacia y el trabajo en equipo.....	20
6.5.1 <i>Criterios de equipos de trabajo eficaces</i>	22
6.5.2 <i>Evolución de la eficacia del trabajo en equipo</i>	24
6.5.3. <i>Definición de Funciones</i>	24
6.5.3.1. <i>Funciones del trabajo en equipo</i>	24
6.5.3.2 <i>Funciones de posición y status en el equipo de trabajo</i>	25
6.5.4 <i>Los modelos mentales del trabajo en equipo</i>	27
6.5.4.1 <i>Modelos de acuerdo al enfoque</i>	29
6.5.4.2 <i>Modelos de la competencia del trabajo en equipo</i>	29
6.6 Rendimiento del equipo de trabajo.....	33

6.6.1 Medición del rendimiento del trabajo en equipo	34
6.7 Tamaño del equipo.....	35
6.7.1 Etapas del desarrollo de equipos de trabajo.....	35
6.8 Responsabilidades del líder del equipo y liderazgo compartido	36
6.8.1 Acciones a seguir por el líder del equipo	38
6.8.2 Actividades clave para construir equipos de trabajo	38
6.8.3 Efectividad del trabajo en equipo	40
6.9 El empoderamiento de los equipos de trabajo	40
6.10 El Trabajo en equipo desde las competencias.....	41
6.10.1 Trabajo-Tarea	42
6.11 Disfunciones del equipo de trabajo	43
7. Aspectos importantes para lograr el éxito en un equipo de trabajo.....	44
➤ Roles que juega la creatividad en el equipo de trabajo.....	44
7.1 Roles dentro del trabajo en equipo	45
➤ El clima organizacional.....	45
7.1.1 Formas de clima organizacional.....	46
7.1.2 Clases.....	47
7.2 Matriz Metodológica	50
8. Marco Metodológico	57
9. Presentación y análisis de resultados	59
9.1. Generalidades de OPL	59
9.2. Hallazgos.....	60
Variables sociodemográficas	60
10. Conclusiones y recomendaciones para OPL	88
Referencias Bibliográficas	89

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Impacto esperado a través del uso del resultado	7
Tabla 2. Presupuesto.....	9
Tabla 3. Descripción de Evaluación	58
Tabla 4. Descripción de Evaluación	58
Tabla 5. Género.....	60
Tabla 6. Edad.....	61
Tabla 7. Antigüedad.....	62
Tabla 8. Acceso Información.....	63
Tabla 9. Buena Comunicación	64
Tabla 10. Delegan Funciones	65
Tabla 11. Responde sus mails	66
Tabla 12. Seguimiento a sus mails.....	67
Tabla 13. Reglas de Comportamiento	68
Tabla 14. Tareas del cargo.....	69
Tabla 15. Responsabilidad en tareas.....	70
Tabla 16. Desarrollo de habilidades	71
Tabla 17. Experiencia	72
Tabla 18. Acuerdos	73
Tabla 19. Discusiones	74
Tabla 20. Roles.....	75
Tabla 21. Representación de destrezas.....	76
Tabla 22. Desarrollo de destrezas	77
Tabla 23. Tiempo de aprendizaje.....	78
Tabla 24. Metas corto plazo	79
Tabla 25. Propósito significativo	80
Tabla 26. Sintonía de equipo	81
Tabla 27. Metas Claras.....	82
Tabla 28. Metas reales y ambiciosas.....	83
Tabla 29. Importancia de las metas	84
Tabla 30. Esfuerzo colectivo	85
Tabla 31. Auditoria	86

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. La organización según el énfasis de la estructura, las personas y el entorno	11
Figura 2. Organigrama OPL Carga	59

Lista de graficas

	Pág.
Gráfica 1 Género.....	61
Gráfica 2. Edad.....	62
Gráfica 3. Antigüedad.....	63
Gráfica 4. Acceso Información.....	64
Gráfica 5. Buena Comunicación	65
Gráfica 6. Delegan Funciones.....	66
Gráfica 7. Responde sus mails	67
Gráfica 8. Seguimiento a sus mails	68
Gráfica 9. Reglas de Comportamiento.....	69
Gráfica 10. Tareas del cargo.....	70
Gráfica 11. Responsabilidad en tareas.....	71
Gráfica 12. Desarrollo de habilidades	72
Gráfica 13. Experiencia	73
Gráfica 14. Acuerdos	74
Gráfica 15. Discusiones	75
Gráfica 16. Roles	76
Gráfica 17. Representation de destrezas	77
Gráfica 18. Desarrollo de destrezas	78
Gráfica 19. Tiempo de aprendizaje	79
Gráfica 20. Metas corto plazo	80
Gráfica 21. Propósito significativo	81
Gráfica 22. Sintonía de equipo	82
Gráfica 23. Metas Claras.....	83
Gráfica 24. Metas reales y ambiciosas	84
Gráfica 25. Importancia de las metas	85
Gráfica 26. Esfuerzo colectivo	86
Gráfica 27. Auditoria	87

RESUMEN

Problema: El proceso administrativo y de compras de OPL Carga tiene algunas falencias entre ellas: fallas en la Comunicación entre el personal operativo, no se realizan llamadas internas usando con frecuencia el email, produciendo la saturación de solicitudes las cuales terminan sin ser resueltas en cuanto a roles se refiere, no hay enfoque de procesos en vista que no se tiene claras las tareas de cada cargo, adicionalmente no hay claridad en los subprocesos, perjudicando el proceso con el aumento de costos, pérdida de tiempo, las responsabilidades de los funcionario no todas las veces se ejecutan en el tiempo asignado, el liderazgo compartido presenta ambigüedades. **Objetivos:** Definir el trabajo en equipo en el proceso administrativo y de compras en OPL carga de Bucaramanga. La investigación que a realizar es de tipo descriptivo, busca descubrir las falencias o características que permiten diseñar y desarrollar un modelo de solución para los problemas del equipo de OPL Carga S.A.S. **Materiales y métodos:** La investigación efectuada es de tipo descriptivo, el objetivo es definir el modelo del trabajo en equipo y describir las falencias en el proceso administrativo y de compras en OPL carga de Bucaramanga, que permitan obtener un diagnóstico integral que conlleve a la implementación de estrategias de solución. **Resultados:** Se identificaron las falencias en los siguientes aspectos: Variable comunicación, rendimiento, destrezas complementarias, propósito significativo y meta específicas de los funcionarios en OPL carga sección administrativa. **Conclusiones:** El modelo de trabajo en equipo que OPL aplica es jerárquico, en el que se ofrece estabilidad, seguridad, se toman decisiones en forma piramidal, mediante la planeación de tareas, la colaboración, igualdad y respeto por los miembros, trabajando en pro de la solución de problemas. Se construyó un plano conceptual que permitió exponer la interpretación que la estudiante tiene de las teorías, investigaciones y antecedentes válidos para la comprensión del problema investigado. Área comunicacional: Coordinar acciones tendientes para que los funcionarios respondan a tiempo los emails atinentes a su trabajo. Área condiciones de trabajo: Clarificar y diseñar las reglas de comportamiento al interior de los equipos de trabajo que redunden en el mejoramiento del mismo y la búsqueda de soluciones oportunas. Área metas específicas: Procurar mediante auditorías el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por cada equipo de trabajo.

Palabras claves: Carga, administración, comunicación, rendimiento, metas específicas.

ABSTRACT

Problem: The administrative and shopping in OPL Charge process has some shortcomings including: failures in the communication between the operating staff, no calls are often done using email, causing saturation of requests which end without being resolved as refers to roles , no process approach given that there is no clear tasks for each position , no further clarity on the threads , damaging the process with increased costs, loss of time, no official responsibilities all times are run in the allotted time, shared leadership has ambiguities.

Objectives: Define teamwork in the administrative process and shopping of OPL charge Bucaramanga. To conduct research that is descriptive, seeks to discover the flaws or features to design and develop a model solution to the problems of team OPL charge SAS

Materials and methods: The research conducted is descriptive, the objective is to define the model of teamwork and describe the shortcomings in the administrative process and shopping in OPL charge Bucaramanga, leading to a comprehensive diagnosis that may lead to the implementation solution strategies.

Results: Variable communication, performance, complementary skills, meaningful purpose and specific goal of officials in OPL charge administrative section: shortcomings in the following areas were identified.

Conclusions: The model of teamwork that applies OPL is hierarchical, in which stability, security is provided, decisions are made in a pyramid, by planning tasks, collaboration, equality and respect for members, working for troubleshooting. A conceptual level that allowed expose the student has the interpretation of theories, research, and valid for understanding the research problem background was constructed.

Communication Area: Coordinate activities designed for officials to respond to emails in accurate time to work. Area conditions: Clarify and design rules of behavior within work teams that result in improving the same and finding appropriate solutions. Area specific goals: Ensure compliance through audits of the goals and objectives proposed by each team.

Keywords: Cargo, administration, communication, performance, specific goals.

1. Información General del Proyecto

Nombre del Proyecto	El trabajo en equipo en el Proceso Administrativo y de Compras en OPL Carga de Bucaramanga
Grupo de Investigación	María Andrea Silva Remolina
Línea de Investigación	Proceso administrativo y de compras de OPL
Descriptores/ Palabras claves	Equipo, desempeño, dinámica, productividad
Investigador principal	María Andrea Silva Remolina
Contacto	Dirección: Calle 116 # 14a – 64 Apartamento 501 Teléfono: 6199410 Celular: 3166202535 Correo: silva.maria@ur.edu.co
Co-investigadores	-----
Duración	17 meses
Fecha esperada de Inicio y terminación	15 de septiembre de 2012 / a Febrero de 2014
Clasificación del área científica o disciplinaria	Ciencias Administrativas Trabajo en Equipo
Sector de aplicación	Educación no Formal
Clasificación del tipo de financiación	Interno
Tipo de Proyecto	Investigación descriptiva
Costo general del proyecto	\$ 570.000
Tiempo de dedicación semanal	30 horas

2. Resumen Ejecutivo del Proyecto

El contexto actual de las organizaciones, caracterizado por la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional, la liberalización de los mercados, cambios tecnológicos, flexibilización laboral, entre otros, plantean un concepto de organización que enfatiza los procesos.

Sin duda, el estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual.

De hecho, el estudio del liderazgo y el concepto de equipo de trabajo, plantea la necesidad de entender el liderazgo como un tema transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente a fin de identificar los objetivos organizacionales de OPL y desarrollar sus propios objetivos.

Si bien es cierto, son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. La liberalización de los mercados, el creciente número de fusiones y adquisiciones, el surgimiento de bloques de libre comercio, los cambios tecnológicos, la flexibilización laboral, entre otros, son frecuentemente citados como factores desestabilizadores del entorno organizacional (Sisto, 2002; Tsoukas & Chía, 2002). El incremento del conocimiento científico y tecnológico, por ejemplo, faculta a las organizaciones a identificar y explotar diversas tecnologías y diversos mercados o "nichos" en los cuales desarrollar sus actividades (Hannan & Freeman, 1978), por lo que la competencia global es algo que está presente en todas las organizaciones.

En efecto, la organización, como un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y que necesitan estar constantemente comunicadas de una manera clara, veraz, eficiente y eficaz, es un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor y más clara comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, una comunicación donde se considere a cada persona como un mundo particular y exclusivo, con

características especiales que hacen de cada uno de ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social definido. (Mejía & Monsalve, 2005).

3. Descripción del Proyecto

3.1 Planteamiento del problema de investigación y justificación

3.1.1 Planteamiento del problema de investigación

El proceso administrativo y de compras de OPL Carga tiene algunas falencias entre ellas: fallas en la Comunicación entre el personal operativo, no se realizan llamadas internas usando con frecuencia el email, produciendo la saturación de solicitudes las cuales terminan sin ser resueltas en cuanto a roles se refiere, no hay enfoque de procesos en vista que no se tiene claras las tareas de cada cargo, adicionalmente no hay claridad en los subprocesos, perjudicando el proceso con el aumento de costos, pérdida de tiempo, las responsabilidades de los funcionario no todas las veces se ejecutan en el tiempo asignado, el liderazgo compartido presenta ambigüedades.

3.1.2. Justificación de la investigación

El trabajo en equipo es especialmente efectivo si las tareas tienen varios pasos, una variedad de entrada de información, y se puede realizar mediante la combinación de las contribuciones individuales (Strijbos et al. 2004), los estudios indican una variedad de efectos positivos para mejorar la promoción de las competencias sociales como la comunicación efectiva y la gestión de los conflictos más que con el aprendizaje individual.

Los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo, considerada como una unidad, que puede generar más beneficios a las organizaciones que un simple trabajador (Alcover, et al 2004; Ellis et. al. 2005; Gruenfeld et. al., 1996; Hollenbeck et. al. 2004; Rousseau et. al. 2006). No se da tan sólo en organizaciones privadas, sino que también en estamentos y organismos públicos, y estos se reflejan de diferentes formas, no existe un único tipo de equipo (proyectos, equipos paralelos, equipos de administración, trabajo en equipo) (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Sundstrom, et al 2000).

La investigación pretende revisar el área administrativa y de compras con el objetivo de evidenciar sus falencias y definir las estrategias a seguir para mejorar sus procesos, demostrando que la formación en habilidades de equipo antes del aprendizaje colaborativo puede mejorar el trabajo en equipo y tener un efecto positivo en la interacción del equipo así como en los resultados del aprendizaje (Prichard, Bizo y Stratford, 2006; Prichard, Stratford y Bizo, 2006).

Resulta claro (Johnson et al., 1994), que el trabajo en equipo eficiente es importante por: el conocimiento y confianza en los demás, la comunicación con precisión y sin ambigüedades, la aceptación y apoyo mutuo, la solución de los conflictos de manera constructiva.

Por consiguiente, el entusiasmo actual por los equipos de trabajo y el trabajo en equipo en las organizaciones refleja la creencia fuertemente arraigada de que constituyen medios más eficaces para alcanzar elevados niveles de rendimiento que los que pueden lograrse a través de los procedimientos de trabajo clásicos.(Zornoza, 1996).

Para que los resultados de rendimiento sean susceptibles de ser evaluados, medidos o valorados por agentes externos, normalmente los responsables de la organización de la que forman parte, deberán compartir una responsabilidad común respecto a su adecuación o no en relación con los objetivos fijados y los medios empleados para alcanzarlos, es por ello que se hace imprescindible realizar el diagnóstico del área administrativa y de compras de OPL, para proponer estrategias a fin de corregir sus falencias.

3.2. Objetivos de la investigación

3.2.1. Objetivo general

Definir el trabajo en equipo en el proceso administrativo y de compras en OPL carga de Bucaramanga.

3.2.2. Objetivos específicos

- Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.

- Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.
- Proponer las estrategias de solución para mejorar las falencias encontradas en el área administrativa y de compras.

3.3. Metodología propuesta

La investigación que a realizar es de tipo descriptivo, busca descubrir las falencias o características que permiten diseñar y desarrollar un modelo de solución para los problemas del equipo de OPL Carga S.A.S (Diseño tipos de estudio, 2002).

La metodología a aplicar consta de 5 fases:

1. Definición de problemas.
2. Identificación de alternativas.
3. Determinación de criterios.
4. Evaluación de alternativas.
5. Selección de alternativas.

Por medio de la elaboración de un marco teórico sobre el concepto de trabajo en equipo y de la identificación de las variables de un equipo de alto desempeño, se pretende diseñar una herramienta de diagnóstico, que una vez ejecutada permita entender la problemática del Proceso Administrativo de OPL Carga S.A.S. Este diagnóstico hará posible el diseño de alternativas de solución tendientes a aumentar la productividad del equipo de trabajo y asimismo el logro de los objetivos y, además, facilitar la configuración de un ambiente de trabajo saludable para sus integrantes.

Utilización de las alternativas por parte de equipos de trabajo de otras empresas.	Largo plazo	Productividad de la alternativa propuesta.	El trabajo estará disponible para consulta de las empresas.
--	-------------	--	---

Fuente: Elaboración Propia

4. Presupuesto

Tabla 2. Presupuesto

RUBROS	FUENTE		CONTRAPARTIDA	
	FIUR	FACULTAD	OTROS	TOTAL
Personal				
Equipos nuevos			\$200.000	\$ 200.000
Equipos Existentes				
Software			\$60.000	\$60.000
Viajes y viáticos				
Materiales y suministros			\$60.000	\$60.000
Salidas de campo	\$100.000			\$100.000
Material bibliográfico	\$150.000			\$150.000
Publicaciones y patentes				
Servicios técnicos				
Construcciones	No Financiable			
Mantenimiento	No Financiable			
Administración	No Financiable			
TOTAL	\$ 250.000		\$ 320.000	\$ 570.000

Fuente: Elaboración Propia

5. Justificación del Proyecto con Relación a la Agenda del Grupo

El principal objetivo del desarrollo del trabajo es mejorar los problemas de productividad que se presentan hoy en día en el Proceso Administrativo y Compras de OPL Carga S.A.S. Debido a la sobrecarga de trabajo y falencias en la comunicación entre los miembros del equipo, los procesos se están viendo afectados reduciendo así su capacidad de cumplimiento de tareas reduciendo su eficiencia.

6. Marco Teórico

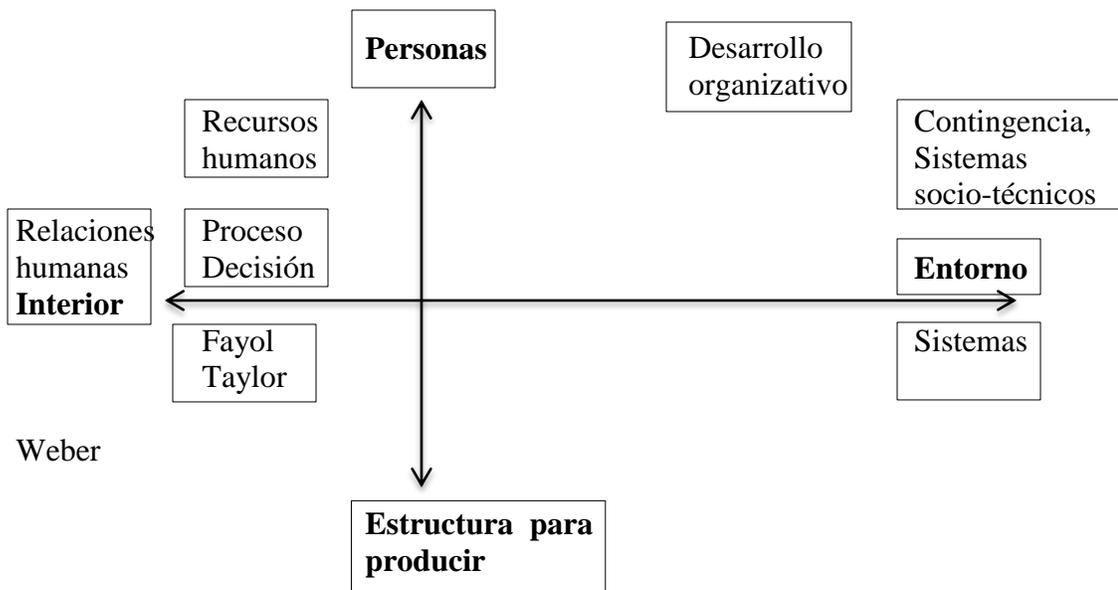
6.1. La organización

De acuerdo a las definiciones clásicas una organización es una unidad social que ha sido creada con la intención de alcanzar metas específicas sobre una base continua (Etzioni 1964, Scott 1967). La organización surge como instrumento superador de las limitaciones individuales, y por tanto está indisolublemente asociada con la división del trabajo. Así, organizar supone entre otras cosas, diseñar diferentes puestos de trabajo, determinar las diferentes funciones a desempeñar y delegar responsabilidades (Martínez 1998, Peiro 1997, Tena 1989).

De las definiciones dadas de los diferentes planteamientos, se pueden extraer cuatro factores importantes que los teóricos de la organización vienen agrupando bajo la denominación de estructura, tales como: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad.

A continuación se presenta la clasificación de las principales teorías de la organización realizadas por Tena (1989) y Reed (1996) Ver figura 1.

Figura 1. La organización según el énfasis de la estructura, las personas y el entorno



Fuente: (Tena 1989, p.41)

Tena (1989) realiza una agrupación de las principales teorías en tres grupos:

- Teorías estructurales: son las más antiguas, representadas por la escuela clásica de Taylor, Weber y Fayol.
- Teorías orientadas al comportamiento: se centran en aspectos del comportamiento de las personas o grupos.
- Teorías organizaciones contingentes: al introducir aspectos dinámicos: el entorno y la necesidad de adaptación a situaciones cambiantes.

6.2 Definición de trabajo en equipo

Son innumerables las definiciones existentes para el trabajo en equipo, Scholtes (1988) define un equipo simplemente como un grupo de personas que unen sus habilidades, talentos y conocimientos. Katzenbach & Smith (1993) añaden los elementos de compromiso y responsabilidad mutua, definiendo a un equipo como un pequeño grupo de personas tan comprometidas con algo más grande que sí mismos que no se puede negar. Para este curso, un equipo se define como un grupo de personas que conducen en conjunto hacia un objetivo común, aprovechando y respetando las competencias y conocimientos de todos los individuos, para Mathieu et. al. (2008) , son colectivos que existen para realizar tareas organizacionales pertinentes, compartir una o más metas comunes, interactuar socialmente, presentan interdependencias de tareas, mantenimiento y gestión de las fronteras, y se insertan en un contexto organizacional que pone límites, restringe el equipo, e influye en los intercambios con otras unidades la entidad más amplia.

De la misma forma para Kennedy (2008), es el trabajo en equipo el desempeño exitoso de la interacción con muchos de sus compañeros de trabajo. Los equipos de trabajo eficaces magnifican los logros de las personas y permiten hacer mejor el trabajo (Heathfield, 2006). Según Katzenbach & Smith (1993), "Los equipos se componen de un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas y un enfoque que los haga mutuamente responsables".

6.3 Conceptos básicos del trabajo en equipo

De acuerdo a Kozlowski & Bell (2003), los colectivos que existen para realizar tareas organizacionales pertinentes, compartir una o más metas comunes, interactuar socialmente, presentan interdependencias de tareas, mantenimiento y gestión de las fronteras, y se insertan en un contexto organizacional que pone límites, restringe el equipo, e influye en los intercambios con otras unidades la entidad más amplia.

Para (Chien-Lung Jiang y Klein, 2008), las habilidades del equipo incluyendo la capacidad de trabajar eficazmente en equipo, moderan el efecto de la aplicación y el desarrollo de habilidades en la ejecución de los proyectos de fortalecimiento.

En este sentido, los miembros de un equipo experimentado deben desarrollar dos conjuntos distintos pero relacionados de habilidades:

- Habilidades Interpersonales.
- Capacidades de gestión de encuentros.

Las habilidades interpersonales implican la capacidad de interactuar de manera positiva y eficaz con otros miembros del equipo. La comunicación efectiva y la toma de decisiones colaborativas son dos habilidades interpersonales importantes, que permiten a un miembro del equipo comunicarse abiertamente y con apoyo.

6.4 Clases de equipos

- **Equipos funcionales**

(Hellriegel et al., 2001) por lo general representan a individuos que trabajan juntos todos los días en un grupo de tareas en curso y son interdependientes. Los equipos funcionales a menudo existen en los departamentos de marketing, producción, finanzas, auditoría, recursos humanos, etc.

- **Los equipos de resolución de problemas**

(Rose y Buckley, 1999) se centran en temas específicos en sus áreas de responsabilidad, desarrollan soluciones posibles, y a menudo tienen el poder de actuar dentro de los límites definidos.

- **Equipos multifuncionales**

(Hellriegel et al., 2001) aglomeran conocimientos y habilidades de las personas de diferentes áreas de trabajo para identificar y resolver problemas mutuos. Los equipos interfuncionales exigen a los miembros de varias especialidades o funciones hacer frente a un problema que atraviesa líneas departamentales y funcionales para lograr sus objetivos. Pueden diseñar e introducir programas de mejoras en calidad y nuevas tecnologías, reunirse con clientes y proveedores para mejorar los insumos y/o resultados, y vincular funciones separadas (por ejemplo, marketing, finanzas, manufactura y recursos humanos) para aumentar las innovaciones de productos o servicios.

- **Equipos auto-gestionados**

(Purser y Cabana, 1999) se componen normalmente de empleados que deben trabajar juntos de manera eficaz todos los días para la fabricación de un producto o servicio entero. Estos equipos realizan una variedad de tareas administrativas, como la programación de trabajo y las vacaciones de los miembros, rotando las tareas y asignaciones de los miembros, pedidos de materiales, la decisión sobre el liderazgo del equipo, el establecimiento de objetivos clave del equipo, elaboración de presupuestos, contratando reemplazos para aquellos miembros del equipo que deben salir, y a veces incluso evaluar uno que otro desempeño

- **Equipos Virtuales**

(Duarte y Tennant, 1999) es un grupo de individuos que colaboran a través de diversas tecnologías de la información en uno o más proyectos, estando en dos o más lugares. Los equipos Virtuales (Gibson y Cohen, 2003) utilizan la tecnología de los PC para reunir físicamente miembros dispersos con el fin de lograr un objetivo común. Los equipos virtuales permiten a los usuarios colaborar en línea, utilizar enlaces de comunicación de redes de área amplia, videoconferencias, o email- si

están tan sólo a una habitación de distancia o en continentes separados (Robbins y Sanghi, 2006).

- **Equipos de Tareas**

Es un pequeño grupo cooperativo en contacto regular que se dedica a la acción coordinada. La frecuencia de su interacción y su existencia continua hace evidente la diferencia entre los grupos a corto plazo de toma de decisiones. Cuando los miembros de un equipo de trabajo saben que sus objetivos contribuyen responsabilidad y entusiasmo a la tarea, y se apoyan entre sí, están exhibiendo un trabajo en equipo.

- **Equipo de liderazgo**

A menudo los altos directivos de una organización o jefes de departamento, necesitan de un equipo de liderazgo que es el grupo que debe aunar esfuerzos para dirigir la organización, es así como el equipo de liderazgo es responsable de la dirección estratégica de la organización. Los planes del equipo de liderazgo, fijan metas, proporcionan orientación y administran la organización.

- **Equipos suministrando moral**

Planean y llevan a cabo eventos y actividades que construyen un espíritu positivo entre los empleados. Las responsabilidades del equipo pueden incluir actividades tales como almuerzos de los empleados, planificación de comidas de trabajo, la recaudación de fondos para los empleados enfermos, y la recaudación de fondos para causas benéficas.

- **Equipo de Seguridad y Ambiental**

Garantizan la seguridad de los empleados en el lugar de trabajo. El equipo toma la iniciativa en la formación de seguridad, charlas de seguridad mensuales, así como la auditoría de limpieza, de seguridad y la organización del trabajo.

- **Equipo de Bienestar**

Se centra en la salud y la aptitud de los empleados.

El equipo de salud puede patrocinar las actividades de bienestar personal completo.

- **Equipo de Cultura y Comunicación**

Trabajan para definir y crear la cultura de la empresa necesaria para el éxito de la organización. El equipo también fomenta una comunicación bidireccional en la organización para asegurar la participación de los empleados en la cadena de comando.

Así las cosas, Steizel, indica los puntos principales a tener en cuenta a la hora de encarar los proyectos de equipos multiculturales son:

- El fortalecimiento de la cultura global de la empresa.
- La formación de su personal a través de mecanismos formales estimulándolos a reflexionar sobre las diferencias culturales; junto a mecanismos más informales de transferencia de conocimiento tácito.
- La elección de miembros con experiencia en contactos interculturales.
- La composición por nacionalidades “equilibrada” de los miembros del equipo.
- La designación de una figura que se constituya en referente e integrador para construir puentes entre los miembros del equipo.
- El diseño del trabajo basado en la complementariedad y la interdependencia.

- **Equipo Enfocado**

(Adams, 1988), los recursos del equipo se centran y los miembros están trabajando para lograr un mismo propósito; el trabajo en equipo puede ser muy gratificante y productivo.

6.4.1 Características del trabajo en equipo

No todos los equipos son iguales, es importante tener en cuenta que las categorías mismas son simplemente praxis para cuestiones más sustantivas. Por ejemplo, algunos equipos contienen miembros funcionalmente homogéneos, mientras que otros son por lo general más funcionalmente heterogéneos. Además, mientras que algunos equipos operan en ambientes intensos y complejos, los entornos de los demás son más estables. Los equipos se pueden distinguir sobre la base de cuánto tiempo están juntos como una unidad

y la fluidez de los miembros del equipo. Tener un conocimiento básico de cómo funcionan los equipos da a los miembros una forma común de pensar en equipo. También ayuda a establecer las expectativas de desempeño comunes y promueve la comprensión y la confianza entre los miembros del equipo. A continuación se presentan las características del trabajo en equipo:

➤ **Cohesión**

Beal et al. (2003) examinaron los estudios realizados entre 1951 y 2002, encontrando que la cohesión tenía una correlación media corregida con comportamientos de rendimiento y los resultados de rendimiento de 0,30 y 0,17, respectivamente. Además, Beal y sus colegas ilustran que las tres dimensiones de la cohesión (interpersonal, trabajo, y el orgullo de grupo) fueron cada uno una relación significativa con el desempeño del equipo y que "cuando el flujo de trabajo de equipo aumenta, la relación cohesión rendimiento se hace más fuerte" (p. 998).

➤ **Confianza**

Mayer, Davis y Schoorman (1995): la voluntad de una de las partes a ser vulnerable a las acciones de otra persona sobre la base de la expectativa de que el otro va a realizar una acción particular de importancia para el fideicomitente, con independencia de la capacidad de supervisar o controlar a la otra parte. Las orientaciones al logro (es decir, el enfoque de un individuo a situaciones de logro: Dweck, 1986) y el trabajo en equipo de orientación (es decir, la propensión para realizar el trabajo como parte de un equipo en lugar de individualmente: Driskell y Salas, 1992) se han utilizado como variables de composición.

➤ **La diversidad**

Es un factor de entrada complejo en los modelos de eficacia del equipo, con estudios que informaron la diversidad como beneficiosos, y perjudiciales, y que no tienen impacto en los procesos, los estados y el rendimiento.

Harrison et al. (1998) encontraron que la diversidad a nivel de superficie (por ejemplo, la edad) interactuó con el tiempo de tal manera que su influencia fue neutralizada cuando los miembros pasaron más tiempo trabajando juntos.

➤ **Diversidad funcional**

Bunderson y Sutcliffe (2002) demostraron que las diversas conceptualizaciones de la diversidad funcional pueden afectar diferencialmente los procesos y el rendimiento. También introdujeron la noción de “diversidad funcional intrapersonal” (es decir, el grado en que los miembros del equipo son especialistas funcionales o grandes generalistas con experiencia de trabajo que abarca una variedad de áreas funcionales) y encontraron que la diversidad funcional interpersonal (es decir, heterogeneidad entre personas) exhibió un efecto negativo, mientras que la media intrapersonal (es decir, heterogeneidad dentro de la persona) exhibió un efecto positivo, en el equipo de procesamiento de la información y por lo tanto sobre el rendimiento.

➤ **Personalidad**

La heterogeneidad de los rasgos de personalidad ha producido una amplia gama de resultados mixtos. Los investigadores han encontrado diversidad de extroversión de equipo (Mohammad y Angell, 2003; Neuman, Wagner, y Christiansen, 1999) y de estabilidad emocional (Neuman et al, 1999.) los cuales se relacionan positivamente con el rendimiento. Actitudes/valores: Harrison et al. (2002) examinaron la diversidad de las actitudes de los miembros con respecto a los valores finales, la significación de tarea, y la importancia del resultado. Emplearon un diseño longitudinal de cuatro ondas que destacó la interacción entre el tiempo y la diversidad, y profundizó más en las dinámicas asociadas a la diversidad de actitudes como la interacción de las diversidades reales o aparentes.

➤ **La dimensión de reflexividad social**

Se refiere a la capacidad del equipo para promover el bienestar de sus miembros; incluye el apoyo social y la resolución de conflictos. La reflexividad de tareas puede ser descrita como "el grado en que los miembros del equipo reflejan abiertamente los objetivos del grupo, estrategias y procesos y los adaptan a las circunstancias endógenas o ambientales actuales o previstas" (West, 1996, p. 559).

Adams (2003) recomienda las siguientes variables a tener en cuenta para trabajar en equipo:

- Los miembros del equipo tienen un enfoque muy positivo para determinar conjuntamente la forma en que van a trabajar juntos como un equipo y lo que quieren para que esto ocurra. Cuando cada miembro y el equipo deciden operar de esta manera y están dispuestos a dejar a un lado las pequeñas diferencias, increíbles resultados son posibles. Cuando las personas adoptan esta actitud y se comprometen a utilizar sus recursos, sus conocimientos y habilidades para contribuir a los objetivos del equipo, el alineamiento con la finalidad general del equipo se produce. Esto no sucederá a menos que tanto el líder del equipo y los miembros del equipo decidan hacerlo.
- Tener un propósito bien definido o una visión de lo que el equipo va a lograr es una fuerza muy poderosa para el líder del equipo y los miembros. Las metas están alineadas con el propósito de que el equipo y los miembros del equipo tengan el poder para lograr las metas. Este proceso conduce a un alto nivel de productividad del equipo.
- Los miembros del equipo tienen una actitud positiva hacia el cambio y están dispuestos a aceptar y permitir cambiar según sea necesario con el fin de lograr los resultados deseados.
- Los miembros del equipo entienden que es necesaria la paciencia, y que para algunas metas a largo plazo se necesita compromiso para lograr los resultados deseados.
- Intereses tanto del líder del equipo y los miembros del equipo se centran en los resultados deseados y no en actividades para resolver problemas individuales. Si la gente aprende a concentrarse simultáneamente en la situación actual y en los resultados deseados, los problemas que se presentan serán resueltos como parte del proceso total en la consecución de los resultados deseados.
- Fuerte sentimiento de control dentro del equipo. Ellos son capaces de establecer prioridades y dedicar tiempo y recursos para llevar a cabo estas tareas.
- Los miembros del equipo de manera verbal y públicamente se apoyan mutuamente. Reconocen que los comentarios negativos sobre los demás destruyen el equipo.

6.5 La eficacia y el trabajo en equipo

Los equipos eficaces son gratificantes y comparten muchas características comunes. El respeto por los demás miembros del equipo es esencial para la eficacia del equipo. La valoración de los puntos fuertes de sus compañeros de equipo, y reducir al mínimo sus debilidades, promueve la cohesión del equipo. Cooperar en equipo requiere confianza, centrándose y creyendo en el objetivo final, argumentando menos y explorando más.

Según Barry, (1991) el trabajo en equipo es más propenso a desarrollarse cuando la administración construye un ambiente de apoyo para ello. Las medidas de apoyo ayudan al grupo a dar los primeros pasos necesarios hacia el trabajo en equipo. Dado que estas medidas contribuyen a una mayor cooperación, la confianza y la compatibilidad, los supervisores deben desarrollar una cultura organizacional que construya estas condiciones. Sugerir las habilidades y claridad en los roles como ingredientes de un equipo efectivo. Los miembros del equipo deben ser cada uno calificado razonablemente para realizar su trabajo, y deben tener el deseo de cooperar.

En otras palabras, los miembros del equipo responden voluntariamente a las exigencias del trabajo y toman las medidas adecuadas para lograr los objetivos del equipo.

A veces, por desgracia, las políticas de las organizaciones, los requisitos de mantenimiento de registros y los sistemas de recompensa, pueden fragmentar los esfuerzos individuales y desalentar el trabajo en equipo.

El éxito individual y de equipo depende de la capacidad de adaptación y talento para la colaboración. Cuando los equipos dejan de funcionar, la confianza, seguridad y la productividad se pierden. Dirigir y Entrenar mejorará la comunicación y el rendimiento del equipo mediante la capacitación personalizada del equipo y su facilitación (Ursiny, Hagan & Kay, 2004).

De igual manera, los equipos con miembros que tienen estilos similares pueden a veces tener problemas para llegar a sus metas, seguidamente se mencionan dichos modelos:

➤ Contribuyentes

Puede que los datos estén ligados, existan punto de vista miopes, perfeccionistas, y pueden tener problemas para completar toda la tarea.

➤ **Colaboradores**

Las tareas tienden a convertirse en sobre-asignadas, muy globales, y demasiado ambiciosas, y no sabe cuándo parar.

➤ **Comunicadores**

Se centran en los procesos de equipo y pueden establecerlos como un fin en sí mismo, dejando los objetivos del proyecto en segundo lugar.

➤ **Retadores**

Pasan mucho tiempo en conflictos no constructivos, en constante cuestionamiento de los objetivos y la misión, y se les hace difícil completar las tareas del proyecto.

Marks, Mathieu, y Zaccaro (2001). Señalaron que el equipo procesa acciones de los miembros que participan ", mientras que otros mecanismos de mediación están mejor concebidos como cognitivos, motivacionales o de estados afectivos. Se refirieron a estos últimos mediadores como estados emergentes (por ejemplo, la potencia, la seguridad psicológica, y el afecto colectivo).

La eficacia del equipo ha sido definida como "una creencia compartida en la capacidad colectiva de un grupo para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para producir determinados niveles de logros de metas" (Kozlowski & Ilgen, 2006: 90). La potencia, por otro lado, se define generalmente como una creencia colectiva con respecto a la capacidad del equipo para tener éxito (Shea & Guzzo, 1987). La diferencia principal entre los dos es que la eficacia se refiere a la creencia que en el equipo se puede tener éxito en una tarea específica, mientras que la potencia se refiere al sentido más general de un equipo de sus capacidades en relación con las diversas tareas y los diferentes contextos.

Lester et al. (2002) ha aportado pruebas de que la potencia se relaciona positivamente con la satisfacción, el esfuerzo y el rendimiento general, mientras que Knight, Durham, y Locke (2001) proporcionaron apoyo a la eficacia al tener una relación positiva con el nivel de un equipo de riesgo estratégico.

De la misma manera (Hiriart & Olivares, 2004) mencionan a los factores a tener en cuenta:

- La motivación dirigida al objetivo o meta de todos los miembros.
- Modelo de comunicación efectiva entre los participantes de un equipo.

- Sistema de “jerarquía” integral, o sea, no porque soy cerebro soy de mayor importancia que el brazo.
- La implementación de la “Crítica Constructiva “. La posible falla o deficiencia es analizada de manera objetiva por el equipo y corregida mediante sugerencias y recomendaciones que refuercen el esfuerzo que produjo la falla, así mejorando los métodos acelerando los procesos, motivando y sacándole provecho al error o diferencia.
- Cultura fundamentada en la unificación del equipo con una estrecha relación interpersonal de los miembros.
- El sólido y firme compromiso de los miembros de alcanzar la meta trazada en tiempo real.
- Capacidad psicológica e intelectual del equipo para enfrentar los obstáculos o circunstancias buscando solamente las soluciones sin ningún momento entrar en “críticas o argumentos que solo producen la desmotivación y los retrasos en la productividad y autoestima de los miembros.
- El trabajo en equipo definitivamente es un instrumento que apoya la productividad, calidad y reducción de tiempo. (Genaro D. Salom).

6.5.1 Criterios de equipos de trabajo eficaces

Bateman (1990) sugiere las siguientes herramientas como directrices para la eficacia del equipo:

- **Metas del equipo**

Se desarrollan a través de un proceso de interacción grupal y de acuerdo en el que cada miembro del equipo está dispuesto a trabajar hacia el logro de estos objetivos.

- **La Participación**

Es una muestra activa de todos los miembros del equipo donde los roles o papeles son compartidos para facilitar la realización de las tareas con un sentimiento de unión en el grupo.

- **Retroalimentación**

Es libremente proporcionada como una forma de evaluar el rendimiento del equipo, aclarando ambos sentimientos e intereses de los miembros del equipo. Cuando se da retroalimentación se hace con el deseo de ayudar a la otra persona.

- **Equipo de toma de decisiones**

Implica un proceso que fomenta la participación activa de todos los miembros. El liderazgo es distribuido y compartido entre los miembros del equipo y los individuos contribuyen voluntariamente sus recursos según sea necesario. La resolución de problemas, discusión de temas del equipo, y la crítica de la eficacia del equipo se anima a todos los miembros del equipo. El conflicto no se suprime. Los miembros del equipo pueden expresar sentimientos negativos y enfrentamientos dentro del equipo, que es gestionado y tratado por el equipo de miembros. Tratar y manejar el conflicto es visto como una forma de mejorar el rendimiento del equipo.

- **Recursos de los miembros**

Talentos, habilidades, conocimientos y experiencias están plenamente identificados, reconocidos y utilizados siempre que sea apropiado. Se anima a la toma de riesgos y a la creatividad. Cuando se cometen errores, se les trata como una fuente de aprendizaje en lugar de razones para el castigo.

- **Viabilidad**

A veces, la viabilidad es concebida como criterio de equipo, el nivel en el que los miembros tienen un sentido colectivo de pertenencia (similar a la noción de cohesión social). Por otra parte, la viabilidad se asemeja a la estabilidad de los miembros en el tiempo. Sin embargo, aún más, la viabilidad se considera a menudo en términos de la medida en que los individuos desean permanecer como miembros del equipo. Por lo tanto, la viabilidad de equipo se ha convertido en un término genérico para una variedad de diferentes construcciones. Por otra parte, la viabilidad del equipo (Barrick et al., 2007) se combina a menudo con afecto o medidas actitudinales. Por ejemplo, los meta-análisis, (Balkundi y Harrison; 2006) incluyeron medidas de satisfacción de los miembros del grupo, el clima o el ambiente del equipo, el compromiso del equipo y la cohesión del grupo como indicadores de viabilidad.

6.5.2 Evolución de la eficacia del trabajo en equipo

Los criterios de eficacia del equipo han evolucionado en la última década para incluir muchas formas diferentes (por ejemplo, la creatividad, el servicio al cliente) y otras combinaciones. En este sentido, lo que constituye la "eficacia" se ha convertido en algo mucho más complejo en los últimos años. Al considerar los resultados de interés en los equipos, Cohen y Bailey (1997) clasifican la eficacia en tres categorías: de desempeño, actitudes y comportamientos. Las organizaciones continúan adoptando diseños basados en equipos, en particular los que tienen una alta interdependencia de equipos interinstitucionales (Mathieu, Marks, & Zaccaro, 2001), habrá una necesidad de articular los modelos de cómo los resultados del equipo se combinan para producir beneficios organizacionales.

6.5.3. Definición de Funciones

6.5.3.1. Funciones del trabajo en equipo

Hiriart, Olivares, (2004) definen las siguientes funciones:

- Atender y escuchar a cada miembro del grupo.
- Promover un clima de respeto grupal.
- Cumplir con las actividades programadas para el grupo.
- Animar, felicitar y apoyar los aportes que realiza cualquier miembro del equipo.
- Mostrar comprensión, interés y aceptación hacia el resto del grupo.
- Mediar las diferencias entre algunos miembros del equipo que puedan surgir y conciliar acuerdos.
- Abrirse a comunicaciones abiertas y con confianza.
- Evaluar el proceso grupal y llevar la atención hacia las necesidades del grupo.
- Conversar acerca de los problemas del grupo que puedan surgir.

De la misma manera Hiriart y Olivares, (2004) mencionan a los factores a tener en cuenta:

- La motivación dirigida al objetivo o meta de todos los miembros.
- Modelo de comunicación efectiva entre los participantes de un equipo.
- Sistema de “jerarquía” integral, o sea, no porque soy cerebro soy de mayor importancia que el brazo.
- La implementación de la “Crítica Constructiva “. La posible falla o deficiencia es analizada de manera objetiva por el equipo y corregida mediante sugerencias y recomendaciones que refuercen el esfuerzo que produjo la falla, así mejorando los métodos acelerando los procesos, motivando y sacándole provecho al error o diferencia.
- Cultura fundamentada en la unificación del equipo con una estrecha relación interpersonal de los miembros.
- El sólido y firme compromiso de los miembros de alcanzar la meta trazada en tiempo real.
- Capacidad psicológica e intelectual del equipo para enfrentar los obstáculos o circunstancias buscando solamente las soluciones sin ningún momento entrar en “críticas o argumentos que solo producen la desmotivación y los retrasos en la productividad y autoestima de los miembros.
- El trabajo en equipo definitivamente es un instrumento que apoya la productividad, calidad y reducción de tiempo. (Genaro D. Salom).

6.5.3.2 Funciones de posición y status en el equipo de trabajo

Steiner (1972) argumentó que en tareas disyuntivas (por ejemplo, resolución de problemas), el rendimiento del equipo se ve influenciado por el miembro más inteligente, mientras que en las tareas conjuntivas (por ejemplo, la línea de montaje), las capacidades del miembro más débil tienden a limitar el rendimiento global. Del mismo modo, Barrick et al. (1998) sostuvo que un solo miembro desagradable podría obstaculizar la capacidad de un equipo para trabajar juntos en cooperación y que un solo miembro que es inestable emocionalmente puede afectar el funcionamiento de un equipo. Este enfoque ha sido

utilizado por otros investigadores (por ejemplo, Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Luna, Conlon, y Ilgen, 2003; Halfhill et al, 1999; Neuman y Wright, 1999; Pearsall & Ellis, 2006; D a, Arthur, Miyashiro, Edwards, Tubre, y Tubre, 2004; Ellis, Bell, Ployhart, Hollenbeck, y Ilgen, 2005).

La investigaci3n sobre la composici3n del equipo que se centr3 en la posici3n relativa o el estatus a menudo atiende únicamente a las puntuaciones individuales de composici3n alta o más baja dentro del equipo. El supuesto subyacente es que una sola persona, puede ser el miembro más inteligente del equipo, puede tener una influencia significativa y desproporcionada en un equipo. Los investigadores a menudo se basan en la clasificaci3n de tarea de Steiner (1972) para justificar el funcionamiento como factor de composici3n en esta manera. Steiner argument3 que en tareas disyuntivas (resoluci3n de problemas), el rendimiento del equipo se ve influenciado por el miembro más inteligente, mientras que en las tareas conjuntivas (la línea de montaje), las capacidades del miembro más débil tiende a limitar el rendimiento global. Del mismo modo, Barrick et al. (1998) sostuvo que un solo miembro desagradable podría obstaculizar la capacidad de un equipo para trabajar juntos en cooperaci3n y que un solo miembro que es inestable emocionalmente puede afectar el funcionamiento de un equipo. Este enfoque ha sido utilizado por otros investigadores (por ejemplo, Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Luna, Conlon, y Ilgen, 2003; Halfhill et al, 1999; Neuman y Wright, 1999; Pearsall & Ellis, 2006; D a, Arthur, Miyashiro, Edwards, Tubre, y Tubre, 2004; Ellis, Bell, Ployhart, Hollenbeck, y Ilgen, 2005).

Recientemente, Bell (2007) llev3 a cabo un meta-análisis de los factores de composici3n a nivel profundo y encontr3 que en los entornos de laboratorio, tanto la capacidad mínima y máxima cognitiva general predice el rendimiento, mientras que en la configuraci3n de campo, la amabilidad mínima era un fuerte predictor del rendimiento. También parece haber oportunidades para la integraci3n entre este enfoque y la conceptualizaci3n red de la composici3n, como una sola investigaci3n sobre el "miembro crítico" (Ellis et al., 2005), que también señala los problemas de posici3n y estatus. Aunque es menos frecuente entre las investigaciones sobre composici3n de equipo las consideraciones de las circunstancias y mecanismos bajo las cuales, un solo miembro o

subgrupo pueden influir sustantivamente en los procesos y en el rendimiento, es un área que se beneficiaría de una investigación futura en profundidad.

Es importante que cada miembro del equipo participe activamente en el proceso de creación del equipo. Sólo de esa manera puede se establecen expectativas comunes, desarrollar habilidades y opiniones que contribuyen para un mejor resultado. Los equipos siempre deben determinar tres funciones fundamentales: facilitador (o líder), registrador, y el participante.

- **Facilitador**

La responsabilidad de este papel es la de ayudar al equipo a organizar sus esfuerzos, permanecer centrado en la tarea, y escuchar todos los aportes de los miembros, debe tener la libertad de concentrarse en guiar al equipo a través de un debate productivo y la realización de tareas.

- **Registrador**

Es la persona que registra y toma notas sobre las acciones y decisiones del equipo, lleva un registro permanente del equipo, redacta y distribuye los resúmenes de las reuniones.

- **Participante**

Las responsabilidades de los participantes incluyen asistencia regular y participación activa en las reuniones de equipo. Ellos deben aceptar la responsabilidad y rendir cuentas de las tareas asignadas y completar las tareas a tiempo. También deben apoyar al equipo en sus decisiones y manejar constructivamente los desacuerdos y conflictos.

6.5.4 Los modelos mentales del trabajo en equipo

Un "modelo mental de trabajo en equipo" es la comprensión individual de los miembros de lo que se necesita para que un equipo tenga éxito. Cada miembro del equipo llega a un equipo con un modelo predeterminado (o imagen) de cómo son los equipos de trabajo, la cual se ve influenciada por las experiencias anteriores.

La investigación sobre la composición del equipo que se centró en la posición relativa o el estatus a menudo atiende únicamente a las puntuaciones individuales de composición alta o más baja dentro del equipo. El supuesto subyacente es que una sola persona, puede ser el miembro más inteligente del equipo, puede tener una influencia significativa y desproporcionada en un equipo. Los investigadores a menudo se basan en la clasificación de tarea de Steiner (1972) para justificar el funcionamiento como factor de composición en esta manera. Steiner argumentó que en tareas disyuntivas (resolución de problemas), el rendimiento del equipo se ve influenciado por el miembro más inteligente, mientras que en las tareas conjuntivas (la línea de montaje), las capacidades del miembro más débil tiende a limitar el rendimiento global.

Del mismo modo, Barrick et al. (1998) sostuvo que un solo miembro desagradable podría obstaculizar la capacidad de un equipo para trabajar juntos en cooperación y que un solo miembro que es inestable emocionalmente puede afectar el funcionamiento de un equipo. Este enfoque ha sido utilizado por otros investigadores (por ejemplo, Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Luna, Conlon, y Ilgen, 2003; Halfhill et al, 1999; Neuman y Wright, 1999; Pearsall & Ellis, 2006; Día, Arthur, Miyashiro, Edwards, Tubre, y Tubre, 2004; Ellis, Bell, Ployhart, Hollenbeck, y Ilgen, 2005). Recientemente, Bell (2007) llevó a cabo un meta-análisis de los factores de composición a nivel profundo y encontró que en los entornos de laboratorio, tanto la capacidad mínima y máxima cognitiva general predice el rendimiento, mientras que en la configuración de campo, la amabilidad mínima era un fuerte predictor del rendimiento. También parece haber oportunidades para la integración entre este enfoque y la conceptualización red de la composición, como una sola investigación sobre el "miembro crítico" (cf. Ellis et al., 2005) que también señala los problemas de posición y estatus. Aunque es menos frecuente entre las investigaciones sobre composición de equipo las consideraciones de las circunstancias y mecanismos bajo las cuales, un solo miembro o subgrupo pueden influir sustantivamente en los procesos y en el rendimiento, es un área que se beneficiaría de una investigación futura en profundidad.

6.5.4.1 Modelos de acuerdo al enfoque

Aunque el tiempo puede ser representado en un número variado de maneras (Ancona, Goodman, Lawrence, & Tushman, 2001; Ancona, Okhuysen, & Perlow, 2001), dos de los enfoques más importantes son: (a) modelos de desarrollo y (b) enfoques episódicos. Los modelos de desarrollo ilustran cómo los equipos cambian cualitativamente y son diferencialmente influenciados por varios factores a medida que maduran con el tiempo (Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999). En contraste, los enfoques episódicos argumentan que los equipos deben ejecutar diferentes procesos en diferentes momentos, dependiendo de las demandas de tareas que se repiten de manera cíclica (véase Marks et al., 2001; McGrath, 1984).

La decisión sobre el tamaño de los grupos es una de las principales decisiones pre-instruccionales para proyectos de equipo. Un rango típico entre dos y cuatro estudiantes, aunque no hay un tamaño ideal (D. Johnson y Johnson, 2006, p. 481). Adams (2003) recomienda entre cuatro y cincuenta y siete estudiantes por equipo. Según Wells (2002), es importante mantener los tamaños de equipo menores de cinco personas, por lo que todos los miembros del equipo pueden estar involucrados con todas las partes del proyecto de equipo.

6.5.4.2 Modelos de la competencia del trabajo en equipo

Para Figl (2010) Las competencias de equipo a nivel individual son las características que un miembro del equipo tiene que tener para participar con éxito en el trabajo en equipo (DP Baker et al., 2005). Las competencias del equipo pueden no sólo ser caracterizadas en relación con los equipos, sino también en relación a las tareas. Las competencias de equipo de tareas genéricas son transportables a otras tareas, por ejemplo, las habilidades interpersonales o de comunicación. Al igual que las competencias en general, que incluyen "conocer y comprender (conocimiento teórico), saber cómo actuar (aplicación del conocimiento a ciertas situaciones), saber ser (los valores como parte integral de la forma de percibir y vivir con otros en un contexto social) "(comité de gestión de Sintonía, 2006, p. 20), las competencias del equipo también pueden desglosarse en los conocimientos, actitudes, habilidades y competencias (Cannon-Bowers et al., 1995).

La eficacia del equipo ha sido definida como "una creencia compartida en la capacidad colectiva de un grupo para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para producir determinados niveles de logros de metas" (Kozlowski y Ilgen, 2006: 90). La potencia, por otro lado, se define generalmente como una creencia colectiva con respecto a la capacidad del equipo para tener éxito (Shea y Guzzo, 1987). La diferencia principal entre los dos es que la eficacia se refiere a la creencia de que en el equipo se puede tener éxito en una tarea específica, mientras que la potencia se refiere al sentido más general de un equipo de sus capacidades en relación con las diversas tareas y los diferentes contextos. Cabe señalar que ambas construcciones suponen que estas creencias subyacentes son compartidas por todos los miembros del equipo (por ejemplo, Gully, Incalcaterra, Joshi, y Beaubien, 2002). En consecuencia, estas construcciones no representan la simple agregación de auto-eficacia de los miembros del equipo o sus creencias individuales en sí mismos a través de diversas tareas (por ejemplo, Kozlowski y Ilgen, 2006).

La eficacia del equipo y la potencia se teorizaron teniendo un impacto positivo en el rendimiento a través de sus respectivos efectos sobre las acciones que los equipos toman (es decir, la que se establecen los objetivos), en su nivel de esfuerzo y de resistencia cuando el desempeño de tareas no alcanza el nivel esperado. Hay una gran cantidad de investigación empírica que ha apoyado la relación positiva entre la eficacia del equipo y la potencia con el rendimiento (por ejemplo, Jung y Sosik, 1999). Por ejemplo, Lester et al. (2002) ha aportado pruebas de que la potencia se relaciona positivamente con la satisfacción, el esfuerzo y el rendimiento general, mientras que Knight, Durham, y Locke (2001) proporcionaron apoyo a la eficacia al tener una relación positiva con el nivel de un equipo de riesgo estratégico. La eficacia se mide a partir de:

- Las prácticas del Trabajo en equipo tienen un valor mayor de puntuación sobre la Eficacia del Trabajo en equipo.
- Las prácticas de Trabajo en equipo tienen un impacto positivo sobre la Eficacia Trabajo en equipo.
- La fuerza de trabajo enriquecida es fundamental para la Efectividad del Trabajo en equipo.

Existen diversas teorías, veremos las de Rensis Likert (1961-1967), quien sostiene que influyen: Variables causales: Estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.

Variables intervinientes: La motivación las actitudes, la comunicación. Variables finales: Sumatoria de las dos anteriores y se refiere a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

De acuerdo a Salanova (2003) la competencia del trabajo en equipo se valora de acuerdo a las siguientes variables:

- La dimensión temporal.
- El nivel de formalidad.
- La función.
- La finalidad.
- El nivel jerárquico.
- El tipo de estructura grupal o el grado de autonomía del equipo.

Según Cardona (2010) los miembros del equipo de trabajo deben poseer las siguientes características:

- **Creativo:** Es el rol imaginativo, resuelve problemas difíciles, que encuentra soluciones novedosas y nuevas maneras de abordar las situaciones. Por ello, no se atiene a las reglas o procedimientos fijos y estáticos. La debilidad de este rol es que evita entrar en detalles, ignorando las dificultades de aplicación práctica, y que suele tener problemas de comunicación eficaz, al estar demasiado absorto en sus propios pensamientos.
- **Investigador de recursos:** Es el rol extrovertido, que explora las oportunidades y desarrolla contactos. La debilidad de este rol es que puede ser demasiado optimista y perder interés por la tarea una vez el entusiasmo inicial desaparece.
- **Coordinador:** Rol maduro, inspira confianza. Clarifica los objetivos y promueve la comunicación en las reuniones de equipo para involucrar a todos en

el proyecto común. La debilidad de este rol es que puede verse por los demás como manipulador y como alguien que delega demasiado, quitándose el trabajo de encima.

- **Impulsador:** Rol retador, dinámico, que se crece bajo presión y que tiene la capacidad y el coraje de sobreponerse a los obstáculos. La debilidad es que ésta próximo a la provocación y es fácil que hiera la sensibilidad de otros. Evaluador: Rol serio, que analiza todas las opciones y sabe realizar juicios precisos y estratégicos. La debilidad es que le puede faltar habilidad para inspirar a otros.
- **Cohesionador:** Rol cooperativo, perceptivo, apacible y diplomático, que sabe escuchar y evita el conflicto. La debilidad es que puede ser indeciso en situaciones críticas.
- **Implementador:** Rol disciplinado, conservador, de confianza, tiene la capacidad practica - acción. La debilidad es que es un punto inflexible y lento a la hora de responder a nuevas posibilidades.
- **Especialista:** Rol autónomo, libre en su dedicación a la tarea y que aporta conocimientos y habilidades especiales. La debilidad es que contribuye sólo en un frente muy determinado y que está demasiado centrado en su especialidad.

De acuerdo a Rico (1999):

- La diversidad requiere trascender la mera agregación, hacia la combinación compleja de atributos individuales.
- Conocemos poco los efectos interactivos entre variables de diseño de tarea, por ejemplo, efectos interactivos de distintas interdependencias.
- Análisis de redes como respuesta a la diferencia y complejidad de los insumos a nivel de equipo.
- Cambio de preguntas de investigación en liderazgo; de conducta del líder a rol de líder compartido, ¿rotar e integrar funciones?

6.6 Rendimiento del equipo de trabajo

En un meta-análisis de la relación entre la cohesión y el rendimiento del equipo, Beal y sus colegas (2003) diferencian entre los comportamientos de rendimiento y los resultados de rendimiento. Los comportamientos son acciones que son relevantes para el logro de los objetivos, mientras que los resultados son las consecuencias o resultados de las conductas de rendimiento. Los ejemplos de conductas de rendimiento incluyen la mejora del equipo de procesos, comportamientos de aprendizaje, y la ejecución de tareas cognitivas. Kirkman, Rosen, Tesluk y Gibson (2004) evaluaron las mejoras del proceso del equipo midiendo la búsqueda de retroalimentación, análisis de errores, y la experimentación, los cuales argumentaron deben conducir a la capacidad de adaptarse y mejorar. Del mismo modo, Edmondson (1999) examinaron las conductas de aprendizaje, a su vez Jehn y Shah (1997) evaluaron el rendimiento del equipo de tareas cognitivas, o el grado en que la decisión de un equipo coincide con las de un comité de expertos.

Gully y colegas (2002) realizaron una revisión meta-analítica de la literatura y concluyeron que la eficacia del equipo y la potencia exhibían medias de correlaciones corregidas con el rendimiento de 0,41 y 0,37, respectivamente. Por otra parte, encontraron que la relación entre la eficacia y el rendimiento fue mayor cuando los equipos tenían mayor interdependencia, en comparación con los de menos interdependencia. Este hallazgo es consistente con los resultados de Gibson (1999), quienes encontraron que la relación entre la eficacia y el rendimiento del equipo fue moderada por la incertidumbre de tareas y el colectivismo. Considerando que los trabajos posteriores, el meta análisis de Gully et al. (2002) generalmente ha proporcionado un mayor soporte para la relación positiva que la eficacia y la potencia del equipo tienen sobre el rendimiento (por ejemplo, Srivastava et al., 2006), de Jong, de Ruyter, y Wetzels (2005) proporciona una perspectiva única que indica que la potencia puede tener implicaciones negativas sobre el rendimiento, en este caso, la calidad del servicio.

Por último, Kirkman y Rosen (1999) encontraron la tasa de equipos de líderes en niveles de pro-actividad de equipo ", que abarca los comportamientos tales como si el equipo podría arreglar las cosas y si ellos siempre estaban buscando mejores maneras de hacer algo.

Kirkman, Tesluk y Rosen (2004) utilizaron las evaluaciones de satisfacción con el servicio del equipo. Tjosvold, Tang y West (2004) tenían la puntuación-gerentes de equipo en innovación, mientras que Perretti y Negro (2007) utilizaron medidas de archivos para entender el papel de los cambios de los miembros del equipo en la innovación en la industria cinematográfica. Mathieu et al. (2006) emplearon medidas de satisfacción del cliente externo, mientras que Kirkman y Rosen (1999) emplearon calificaciones de supervisor de servicio al cliente. El trabajo realizado por Pritchard (Pritchard, 1995; Pritchard, Jones, Roth, Stuebing, y Ekeberg, 1988) ofrece una “medida de la productividad” de los resultados (“Por MES”) la cual solicitó equipos para que identificaran sus principales resultados, estimaran cómo cada resultado contribuye a la eficacia de su equipo y, a continuación, utilizaran estas escalas ponderadas para evaluar su productividad global. Esta medida se dirige tanto a la relevancia organizacional planteada anteriormente y las múltiples funciones desempeñadas por los equipos.

La investigación empírica demuestra que la formación en habilidades de equipo antes del aprendizaje colaborativo puede mejorar el trabajo en equipo y tener un efecto positivo en la interacción del equipo así como en los resultados del aprendizaje (Prichard, Bizo y Stratford, 2006; Prichard, Stratford y Bizo, 2006).

6.6.1 Medición del rendimiento del trabajo en equipo

Las variables por las cuales se mide el rendimiento del equipo de trabajo son: (a) la ejecución a nivel de la organización, (b) los comportamientos del equipo de rendimiento y resultados, y (c) el rendimiento basado en roles.

- La ejecución: los resultados, dependen de la alineación entre las características del equipo y los resultados organizacionales.
- Rendimiento basado en roles: capturan el grado en que los miembros presentan las competencias requeridas necesarias para realizar su trabajo (Welbourne, Johnson, y Erez, 1998).

Otras posibilidades para la medición de las competencias del equipo son las entrevistas estructuradas, pruebas de juicio situacional, o cuestionarios. Halfhill y Nielsen (2007)

sugieren el uso de auto-informes y evaluaciones inter pares de los compañeros de equipo para cuantificar las competencias de trabajo en equipo y su mejoramiento.

Lester y sus colegas (2002) definieron el desempeño como la fluencia de necesidades acordadas, el logro de los objetivos, y el reconocimiento de los factores clave para la supervivencia. Del mismo modo, Hiller, D'Áy y Vance (2006) utilizaron una medida de la eficacia de la planificación integrada, la solución de problemas, el apoyo y la consideración, la tutoría y el desarrollo, y la eficacia a nivel general. Por otra parte, Barrick, Stewart, Neubert, y Mount (1998) incluyen el conocimiento, la calidad, la cantidad, la iniciativa, habilidades interpersonales, la planificación y el compromiso general de la medida del rendimiento.

6.7 Tamaño del equipo

La decisión sobre el tamaño de los grupos es una de las principales decisiones pre-instruccionales para proyectos de equipo. Un rango típico entre dos y cuatro estudiantes, aunque no hay un tamaño ideal (D. Johnson y Johnson, 2006, p. 481). Adams (2003) recomienda entre cuatro y cincuenta y siete estudiantes por equipo. Según Wells (2002), es importante mantener los tamaños de equipo menores de cinco personas, por lo que todos los miembros del equipo pueden estar involucrados con todas las partes del proyecto de equipo.

6.7.1 Etapas del desarrollo de equipos de trabajo

- **Formación:**

Esta etapa se caracteriza por la introducción y actividades de socialización. En algunos equipos, los miembros pueden ser provisionales y no pueden comprender plenamente el objetivo del equipo. Sin embargo, en otros, pueden llegar a fin de identificar lo que cada miembro puede contribuir a la consecución del objetivo y la planificación de un programa.

- **Composición:**

Esta etapa se caracteriza por la asertividad individual, agendas ocultas, el conflicto y el malestar. La negociación de las funciones significativas es lo que está de trasfondo. Esta

etapa proporciona una base para la interacción efectiva en las próximas etapas. Se pueden formar cuadrillas, y una lucha por el liderazgo. Los miembros individuales pueden estar satisfechos con el rendimiento del equipo en esta etapa y pueden reflejar ese sentimiento con comentarios despectivos sobre el equipo.

- **Normatividad:**

El equipo empieza a volver a centrarse en su tarea u objetivo y desarrollar un espíritu de equipo. El liderazgo puede ser compartido entre los miembros del grupo. Los problemas se tratan como mutuos en lugar de individualmente. Se avanza realmente hacia el objetivo del equipo.

- **Realización:**

Los miembros sienten la moral alta en el equipo, la lealtad al equipo, y una identidad que puede ser representada por un logo. Los miembros pueden participar por igual.

6.8 Responsabilidades del líder del equipo y liderazgo compartido

Todos los miembros del equipo tienen la responsabilidad de comportarse de tal modo que contribuyan a los objetivos del equipo. Como funciones ejemplo se incluyen un jefe de equipo, un grabador/escritor, un facilitador y un enlace. La eficacia del equipo depende de muchas cosas, incluyendo una visión compartida de las metas y los objetivos del equipo, y un sentido de pertenencia. Las reuniones del equipo sirven para mantener a todos los miembros involucrados, evitando así la alienación no intencional de una persona.

Zaccaro, Rittman y Marks (2001: 452) observaron que a pesar de la abundancia de literatura sobre liderazgo y dinámicas de equipo, "sabemos muy poco sobre cómo los líderes de crean y gestionan equipos efectivos." Dirigimos nuestra opinión hacia tres aspectos del liderazgo en los equipos que creemos que mantienen la promesa particular para los futuros esfuerzos de investigación: los líderes externos del equipo, direccionamiento del equipo y el liderazgo compartido.

- Liderazgo externo: El liderazgo externo orientado al equipo representa el paradigma tradicional y se centra en la influencia de un líder que es responsable, que tiene autoridad para el rendimiento del equipo.

En efecto, este trabajo generalmente adopta un estilo de liderazgo promedio suponiendo que el comportamiento del líder externo influye en el equipo en su conjunto. Aunque existen modelos de liderazgo diádicos “dobles”, no están normalmente dirigidos a influir en los mediadores del equipo o los resultados. El liderazgo es visto principalmente como un factor que influye en los procesos de insumos (por ejemplo, la coordinación, los procesos de creatividad, intercambio de conocimientos, estrategias de gestión / acción de problemas, aprendizaje en equipo), los estados emergentes (por ejemplo, el tono afectivo, la eficacia, el empoderamiento, la potencia, el compromiso organizacional y de equipo, la tarea, el líder, y la satisfacción del equipo), y el rendimiento. El meta-análisis reciente de Burke & Cols (2006) hizo eco de esta idea mediante la clasificación de los comportamientos líder, ya sea como “persona enfocada” (es decir, los comportamientos centrados en el desarrollo de los miembros del equipo o el mantenimiento de los aspectos socioemocionales del equipo) o “tarea orientada” (es decir, los que se ocupan con la realización de las tareas).

- Direccionamiento: El direccionamiento de equipo se refiere a "la interacción directa con un equipo destinada a ayudar a los miembros a hacer uso coordinado recursos colectivos en el proceso de tareas adecuada, en el cumplimiento de la labor del equipo" (Hackman y Wageman, 2005: 269).

Ejemplos de comportamientos de direccionamiento/entrenamiento incluyen la identificación de los problemas del equipo, la consulta de procesos, orientación atencional y recompensar la autogestión y la resolución de problemas de consulta. Otra investigación ha sugerido que los efectos del comportamiento del direccionamiento dependen de otras condiciones, tales como los factores de diseño del equipo y de la estabilidad del entorno de trabajo.

- Liderazgo compartido: En los últimos años, ha habido una creciente aceptación de la idea de que el liderazgo no sólo se deriva de un individuo externo en un proceso de

arriba hacia abajo, sino que también puede surgir de dentro del propio equipo. A pesar de las diferencias de matices en las definiciones, esta última perspectiva del liderazgo se ha discutido en términos de liderazgo compartido, emergente, distributivo, y lateral.

El liderazgo compartido se refiere a una propiedad emergente del equipo como resultado de las funciones de liderazgo que se distribuyen entre varios miembros del equipo y no surge de una sola, el líder formal (Carson, Tesluk, y Marrone, 2007). En efecto, el liderazgo del equipo a nivel emerge del conocimiento de los miembros colectivos, de sus destrezas y habilidades.

6.8.1 Acciones a seguir por el líder del equipo

Un líder es normalmente responsable de establecer una agenda base, facilitar las reuniones, y monitorear el progreso a través de la comunicación con los miembros, según sea necesario. Sin embargo, todas las acciones deben ser acordadas por el equipo. Aunque uno puede sugerir un curso de acción, y uno debe asegurarse que el equipo está de acuerdo con eso. Si el equipo quiere ir en otra dirección, uno debe estar en posición de comprometerse (Pyatt, 2005).

6.8.2 Actividades clave para construir equipos de trabajo

La construcción de equipos depende de los atributos de los miembros se conoce como una clasificación resumida y se basa en alguna medida de tendencia central de los atributos de los miembros. Usando esta metodología, se presume que el valor combinado de una característica afecta a un equipo, independientemente de cómo se distribuye esa característica entre los miembros.

- **Personalidad:**

Varias tendencias son evidentes en la investigación sobre la personalidad de equipo. En primer lugar, la gama de factores de la personalidad que se barajan se ha extendido más allá de los cinco grandes para incluir la orientación al logro, la fiabilidad, la asertividad y el centro de control.

- **Competencias:**

Debido a las exigencias únicas del trabajo en equipo, los conocimientos, las destrezas y habilidades (KSA) estas son necesarias para el desempeño eficaz difiriendo de las requeridas por las personas que trabajan individualmente. La interacción necesaria en entornos de equipo presenta un conjunto único de trabajo en equipo KSA que se han mostrado para facilitar el desempeño. Otros atributos: Las disposiciones transitorias que incitan determinadas respuestas situacionales Las orientaciones al logro y el trabajo en equipo de orientación (es decir, la propensión para realizar el trabajo como parte de un equipo en lugar de individualmente.)

- **Diversidad:**

Los factores de diversidad tienen en cuenta la influencia de la heterogeneidad de las características de los miembros del equipo sobre los mediadores de grupo y los resultados. Los resultados indican que la diversidad es un factor de entrada complejo en los modelos de eficacia del equipo, con estudios que informaron la diversidad como beneficiosos, y perjudiciales, y que no tienen impacto en los procesos, los estados y el rendimiento.

- **Demográfico:**

Un meta-análisis de Webber y Donahue (2001) trató de extraer la influencia de la diversidad demográfica, y no encontró apoyo para una relación, ya sea con la cohesión o con el rendimiento. Por el contrario, la raza / etnia, el género, la edad, la ocupación y la educación han demostrado ser perjudiciales para los procesos (por ejemplo, conflictos de pareja), los estados emergentes (por ejemplo, el empoderamiento, el compromiso organizacional) y el desempeño. Por el contrario, la raza / etnia, el género, la edad, la ocupación y la educación han demostrado ser perjudiciales para los procesos (por ejemplo, conflictos de pareja), los estados emergentes (por ejemplo, el empoderamiento, el compromiso organizacional) y el desempeño.

- **Funcional:**

La diversidad funcional se ha examinado principalmente en el marco de los equipos de gestión, y se cree que les proporcione una amplitud de perspectivas, habilidades y de experiencia.

6.8.3 Efectividad del trabajo en equipo

Los equipos existen para llevar a cabo las tareas y "el rendimiento es la variable criterio más ampliamente estudiada en el comportamiento organizacional y la literatura de gestión de recursos humanos" (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, y MacKenzie, 1995: 587).

Los estudios indican una variedad de efectos positivos de los proyectos de equipo; se encontraron para mejorar la promoción de las competencias sociales como la comunicación efectiva y la gestión de los conflictos más que con el aprendizaje individual (Dufrene y Lehman, 1996). El trabajo en equipo es especialmente efectivo si las tareas tienen varios pasos, una variedad de entrada de información, y se puede realizar mediante la combinación de las contribuciones individuales (Strijbos, Martens y Jochems, 2004, p. 32)

6.9 El empoderamiento de los equipos de trabajo

Ha Habido dos concepciones principales sobre el empoderamiento: estructural y psicológico (Mathieu et al, 2006). El empoderamiento Estructural considera el impacto que la actual práctica de delegar autoridad y responsabilidad puede tener en el rendimiento (por ejemplo, Arnold, Arad, Rhoades, y Drasgow, 2000). El empoderamiento psicológico es "la creencia colectiva del equipo que se tiene por tener la autoridad para controlar su entorno de trabajo proximal y por ser responsables por el funcionamiento de su equipo" (Mathieu et al, 2006. 98). Dentro de este apartado, nos preocupan las construcciones estatales emergentes y, por tanto, nos centramos en el empoderamiento psicológico más que el estructural. Inicialmente, la investigación se centró en la relación entre el rendimiento de empoderamiento psicológico y del equipo en general con Hyatt y Ruddy (1997) encontrando una relación positiva para ello. Kirkman y Rosen (1999) ampliaron el alcance del empoderamiento psicológico, considerando una variedad de rendimientos y resultados afectivos. En concreto, en un estudio de equipos de cuatro organizaciones diferentes, se demuestra que el empoderamiento tuvo un impacto positivo en el servicio al cliente, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Mathieu et al. (2006) encontraron que el empoderamiento psicológico tuvo un efecto indirecto positivo sobre el rendimiento y la

satisfacción del cliente, ya que se transmite a través de los procesos del equipo. El empoderamiento de equipo también ha sido examinado desde una perspectiva multinivel. Apoyo empírico ha demostrado que el empoderamiento psicológico es distinto del empoderamiento psicológico a nivel individual (por ejemplo, Seibert, de plata, y Randolph, 2004). En concreto, Seibert y colegas (2004) encontraron que el empoderamiento del equipo puede influir en el rendimiento de los individuos y la satisfacción en el trabajo a través de su relación con el empoderamiento a nivel individual.

Recientemente, Chen et al. (2007) examinaron de qué manera el nivel de empoderamiento individual y de equipo interactuó en la formación del rendimiento individual. Es decir, demostraron una relación positiva entre el empoderamiento de equipo y el desempeño del equipo y se encontró que el empoderamiento equipo moderó la relación entre el empoderamiento a nivel individual y el rendimiento a nivel individual.

6.10 El Trabajo en equipo desde las competencias

Los resultados de la investigación revelan que las competencias de conocimiento están relacionadas con el rendimiento individual en la configuración del equipo (Morgeson, Reider y Campion, 2005). Además, hay dos equipos principales en competencias de actitud, "la creencia de que el trabajo en equipo es fundamental para el buen desarrollo de las tareas del equipo", y como orientación colectiva, "una atracción o deseo de ser parte de, un equipo" (Baker et al., 2005, p. 239).

La categoría confianza del equipo de los Estados emergentes incluye dos construcciones de equipo que están relacionadas, aunque distintas, a saber, tanto de eficiencia como de potencia. La eficacia del equipo ha sido definida como "una creencia compartida en la capacidad colectiva de un grupo para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para producir determinados niveles de logros de metas" (Kozlowski y Ilgen, 2006: 90). La potencia, por otro lado, se define generalmente como una creencia colectiva con respecto a la capacidad del equipo para tener éxito (Shea y Guzzo, 1987). La diferencia principal entre los dos es que la eficacia se refiere a la creencia de que en el equipo se puede tener éxito en una tarea específica, mientras que la potencia se refiere al sentido más general de un equipo de sus capacidades en relación con las diversas tareas y los diferentes

contextos. Cabe señalar que ambas construcciones suponen que estas creencias subyacentes son compartidas por todos los miembros del equipo (por ejemplo, Gully, Incalcaterra, Joshi, y Beaubien, 2002).

En consecuencia, estas construcciones no representan la simple agregación de auto-eficacia de los miembros del equipo o sus creencias individuales en sí mismos a través de diversas tareas (por ejemplo, Kozlowski y Ilgen, 2006).

La eficacia del equipo y la potencia se teorizaron teniendo un impacto positivo en el rendimiento a través de sus respectivos efectos sobre las acciones que los equipos toman (es decir, la que se establecen los objetivos), en su nivel de esfuerzo y de resistencia cuando el desempeño de tareas no alcanza el nivel esperado. Hay una gran cantidad de investigación empírica que ha apoyado la relación positiva entre la eficacia del equipo y la potencia con el rendimiento (Jung y Sosik, 1999). Por ejemplo, Lester et al. (2002) ha aportado pruebas de que la potencia se relaciona positivamente con la satisfacción, el esfuerzo y el rendimiento general, mientras que Knight, Durham, y Locke (2001) proporcionaron apoyo a la eficacia al tener una relación positiva con el nivel de un equipo de riesgo estratégico.

Las competencias de habilidades de equipo se refieren a la "capacidad de interactuar con otros miembros del equipo" (Baker et al., 2005, p. 236), y los estudios demuestran que se relacionan positivamente con la efectividad del equipo (Cannon-Bowers et al., 1995, p. 348). Los intentos de extraer sub-habilidades principales (Cannon-Bowers et al., 1995, p. 343) llevan a las siguientes habilidades: toma de decisiones en grupo / planificación, la adaptabilidad / flexibilidad, y las relaciones interpersonales.

6.10.1 Trabajo-Tarea

En su esencia, el trabajo-tarea describe las funciones que deben realizar las personas para llevar a cabo la tarea del equipo, mientras que el trabajo en equipo describe la interacción entre los miembros del equipo (McIntyre y Salas, 1995). Se desarrollaron una taxonomía de los procesos que incluyó tres categorías de orden superior: Transición, acción e interpersonales. Fase de transición: Los miembros del equipo se centran en actividades como el análisis de la misión, la planificación, la meta y pliego de condiciones y la formulación de estrategias. Fases de acción: Los miembros se concentran en los logros de

tareas, el seguimiento de los avances y de los sistemas, la coordinación de los miembros del equipo, así como el seguimiento y la seguridad de sus compañeros de equipo. Fase interpersonal: Incluye la gestión de conflictos, la motivación y la confianza, y afectan a la gestión y pueden ser destacadas entre las fases episódicas.

6.11 Disfunciones del equipo de trabajo

Entre las disfunciones se encuentran:

- **Falta de confianza**

Los miembros del equipo que no se sienten libres para ser abiertos con los demás, no se sienten cómodos expresando sus ideas y opiniones.

- **Miedo al conflicto**

Los equipos que carecen de confianza no son capaces de tener un debate honesto sobre ideas. En su lugar, "dan marcha atrás" y no persiguen la discusión.

- **Falta de compromiso**

Cuando los miembros del equipo retienen en sus discusiones debido a un miedo al conflicto, entonces no van a comprometerse plenamente en las decisiones del equipo, a pesar de que parecen estar de acuerdo.

- **Evitar la rendición de cuentas**

Cuando algunos miembros del equipo no se comprometen plenamente, otros dudan en hablar de sus comportamientos cuando parecen contraproducentes.

- **Falta de atención a los resultados**

Cuando los miembros del equipo no pueden hacerse mutuamente responsables de los resultados, que ponen sus propias necesidades antes que las del equipo. Esto por lo general se traduce en un rendimiento del equipo inferior.

7. Aspectos importantes para lograr el éxito en un equipo de trabajo.

Sin lugar a dudas Rico (1999) indica sobre el trabajo en equipo:

- **Resultados a nivel individual:** Se destacan dos categorías principales, aquellos que tienen que ver con los requerimientos del rol desempeñado por los integrantes del equipo y con aquellos que informan de sus reacciones afectivas.

Respecto a los resultados basados en el desempeño de rol, trabajos recientes muestran cómo este indicador puede ser utilizado satisfactoriamente para medir el rendimiento individual y compararlo entre distintos equipos (Chen, 2005; Chen et al., 2007). Con relación a las reacciones afectivas de los integrantes del equipo la satisfacción con el equipo, el trabajo y la organización, junto al compromiso organizacional son los indicadores que más atención han recabado (Kirkman y Rosen, 1999; Tesluk y Mathieu, 1999).

- **Resultados a nivel de equipo:** Con relación a estos resultados se ha diferenciado, por un lado, entre desempeños y resultados (Beal, Cohen, Burke y McLendon, 2003); y por otro, la viabilidad de equipo (Balkundi y Harrison, 2006). Si nos referimos al desempeño destacan aquellos relacionados con la mejora de los procesos, con el aprendizaje y el rendimiento cognitivo.

- **Roles que juega la creatividad en el equipo de trabajo**

Marks et al. (2001) proporciona una conveniente taxonomía, no todos los procesos de equipo caen perfectamente en una de las tres dimensiones de orden superior. Por ejemplo, los procesos creativos del equipo han sido definidos como "miembros trabajando juntos de una manera tal que se vinculan las ideas de varios orígenes, se profundiza en áreas desconocidas para encontrar métodos mejores o únicos para un problema, o buscan nuevas formas de realizar una tarea" (Gilson y Shalley, 2004: 454). Durante mucho tiempo se ha argumentado que la creatividad es un factor vital del equipo de efectividad (Hackman y Morris, 1975; Stein, 1974; Taggar, 2002; Tesluk, Farr, y Klein, 1997), y la investigación reciente ha encontrado que los

procesos creativos del equipo tienen un efecto positivo significativo en el rendimiento (Gilson et al., 2005). Por otra parte, mientras que Gilson et al. (2005) no encontró relación directa entre la creatividad y la satisfacción del cliente, pero sí encontraron que la creatividad interactúa con la estandarización, como por ejemplo la alta estandarización y la creatividad como resultado de altos niveles de satisfacción del cliente. Ninguna investigación de la cual somos conscientes, ha examinado los procesos creativos del equipo y los resultados afectivos. Sin embargo, es interesante notar que la literatura de ideas ha encontrado consistentemente que los grupos de lluvia de ideas están más satisfechos y contentos con las ideas que generan (Paulus, 2000). Estos resultados abren la puerta a futuras investigaciones sobre los procesos creativos y los resultados afectivos.

7.1 Roles dentro del trabajo en equipo

En este contexto Barraycoa (2010) expone los roles a seguir por el líder:

*Reconocimiento de roles. En todo equipo de trabajo se conjugan diferentes roles. El recién llegado ha de ser capaz de reconocerlos y de adaptarse al que se le asigne.

*Reconocimiento de liderazgo. Con frecuencia, el liderazgo es uno de los requisitos que garantiza el correcto funcionamiento de un equipo de trabajo. Difícilmente este rol recaerá en el recién llegado, pero se espera de él la capacidad de reconocerlo y aceptarlo.

*Respeto al equipo. En la etapa de incorporación es importante que el recién llegado manifieste un especial respeto hacia los restantes integrantes del equipo. Aunque esta característica puede parecer evidente, los empleadores la tienen muy en cuenta.

➤ El clima organizacional.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

7.1.1 Formas de clima organizacional

Likert tipifica 4 sistemas organizacionales cada uno de ellos con un clima particular, estos son:

SISTEMA I:

Autoritario. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular: Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizado.

SISTEMA II:

Paternalista. En esta categoría organizacional las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianzas condescendientes desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

SISTEMA III:

Consultivo. Este es un sistema organizacional en el que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

SISTEMA IV:

Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, son distribuidos en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Mathieu (2008) sobre el clima organizacional indica: Se refiere a "el conjunto de normas, actitudes y expectativas que los individuos perciben al operar en un contexto social específico" (Pirola-Merlo, Hartel, Mann, y Hirst, 2002: 564).

7.1.2 Clases

- **Clima De Seguridad:** Zohar (2000) fue uno de los primeros investigadores en medir el clima de seguridad en el nivel equipo. Su trabajo desarrolló una medida que ha demostrado una variación en la homogeneidad dentro de grupos y entre grupos en una empresa de fabricación y también demostró que el clima de seguridad predijo significativamente los rezagos de tiempo y las tasas de accidentes de equipo.

- **Clima Servicio:** la apreciación de los empleados sobre la preocupación organizacional por el bienestar del cliente (Borucki y Burke, 1999) de los empleados. En consecuencia, de Jong, de Ruyter y Lemmink (2005) encontraron que el clima de servicio estaba positivamente relacionado con la percepción del cliente y con calificación de calidad de servicio. Además, en un estudio de unidades en una cadena de supermercados, Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz y Niles-Jolly (2005) encontraron que el clima servicio tiene un efecto indirecto en la satisfacción del cliente, mediado por la unidad de la ciudadanía centrada en el comportamiento del cliente.

- **Clima Justicia:** Naumann y Bennett (2002: 882), proporcionaron uno de los primeros análisis sobre el clima justicia a nivel de construcción de grupo ("diferentes entendimientos a nivel grupal sobre cómo se trata un grupo de trabajo en su conjunto.") Colquitt, Noe, y Jackson (2002) evaluaron la relación entre el clima justicia de procedimiento y los resultados a nivel equipo, encontrando que el clima justicia de procedimiento a nivel equipo fue significativamente relacionado con el rendimiento y absentismo.

Para Hiriati (2004) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo:

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Esta característica de las organizaciones son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Este contexto es ratificado por Rico (1999) en el que indica; el clima es el Conjunto de normas, actitudes y expectativas percibidas que operan en un contexto social determinado (Pirola-Merlo et al., 2002). Su estudio en la última década se ha refinado, de la mano de conceptos como la fortaleza de clima (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002) y del florecimiento de dimensiones específicas de clima, como el clima para la innovación, el clima de seguridad o el clima de justicia.

- **Clima de innovación:** (Anderson y West, 1998), la dimensión de soporte para la innovación ha sido el predictor más consistente de la innovación de equipo evaluada externamente. (Burningham y West, 1995).
- **Clima de seguridad:** Ofrece un nivel predictivo significativo respecto al nivel de accidentes del equipo (Zohar, 2000) y también desde una perspectiva multinivel prediciendo cambios a nivel individual relativos a la motivación por la seguridad (Neal y Griffin, 2006).
- **Clima de Justicia:** Se relaciona significativamente, de manera directa con el rendimiento del equipo, y de manera inversa con el absentismo (Colquitt, Noe y Jackson, 2002) y ejerce también efectos multinivel que predicen el compromiso con la organización a nivel individual (Yang, Mossholder y Peng, 2007).

Bugueño (2008) Clima organizacional apropiado: las personas deben sentirse libres para expresar sus sentimientos e ideas, y los miembros deben escucharse, atendiendo a todas las ideas. La capacidad de crítica es relevante para el desarrollo y crecimiento del equipo, pero ésta debe ser franca, constructiva y respetuosa, orientándose a superar obstáculos.

La lealtad y la confianza recíprocas son básicas para el trabajo colaborativo; pero dichas condiciones no surgen necesariamente de forma espontánea, deben construirse y trabajarse intencionadamente para asegurarlas. Se debe construir un acuerdo de compromiso frente al trabajo, de respeto, responsabilidad, participación activa, apoyo, entre otras. Junto con ello, es central para cuidar este clima, que el trabajo sea establecido en términos de colegialidad, entre iguales; sin predominio por parte de ninguno de los agentes, independientemente de rangos jerárquicos o situaciones administrativas.

➤ **El liderazgo y los equipos de trabajo en contexto organizacional actual.**

Es de resaltar que el Ministerio de Educación de Buenos Aires (2000) sobre los desafíos en la educación liderados a partir de liderazgos y define las siguientes variables:

- **Tolerancia:** Una de las cualidades más representativas de una ideología de trabajo democrática; en esa dirección son dos los componentes esenciales del pensamiento y la actitud tolerantes: el reconocimiento de individualidades y la valoración de las diferencias para el enriquecimiento de todos.
- **Confianza Y Responsabilidad:** Formar parte de un equipo requiere la participación comprometida de cada uno de sus miembros. Pero comprometerse profesional y emocionalmente requiere también generar confianza en los demás miembros y la responsabilidad de todos en el desarrollo del vínculo. En las relaciones interpersonales, la confianza de unos está profundamente ligada a la responsabilidad de otros. Al requerir el desarrollo de confianza por parte de todos los miembros (indispensable para el desarrollo del compromiso), la responsabilidad debe estar distribuida igualitariamente.
- **Diálogo:** Herramienta útil a la creación de una nueva cultura de trabajo, ya que de alguna manera el diálogo horizontaliza las posiciones al asumir como supuesto que ambos interlocutores pueden aprender uno del otro. El diálogo debe aspirar a

superar la capacidad de un solo individuo que debe comenzar reconociéndose a sí mismo como limitado e incompleto para abordar las problemáticas que lo rodean y reconocer los aportes del otro. El diálogo supone tres capacidades comunicativas básicas que habrá que desarrollar -según Eduardo Surdo y Sara Rozemblum:

- La escucha activa
- La expresión clara
- Saber dar y recibir feed-back.

7.2 Matriz Metodológica

Para llevar a cabo el diseño general del proyecto y para coordinar acciones tendientes a comprender el trabajo en equipo en OPL Carga, se define la matriz metodológica en la cual se evidencia una a una las variables motivo de estudio, con su respectiva definición conceptual y operacional e indicador, ítem, amplitud del índice y escala usada, las cuales se definen así:

- *Variables sociodemográficas.
- * Variables de comunicación.
- *Variable condiciones de trabajo.
- * Variable factores de rendimiento.
- *Variable destrezas complementarias.
- *Variable propósito significativo.
- * Variable metas específicas.

VARIABLE: SOCIODEMOGRAFICA: Afecta diferencialmente los procesos y el rendimiento

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD DEL ÍNDICE	ESCALA
	Conceptual	Operacional				
Diversidad funcional	Determinan el sexo, la edad, la ocupación y el estado civil de los individuos.	Población, estructura, evolución y características de OPL	Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	Nombre y Apellido	Indefinido	Nominal
			Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	Genero	Masculino Femenino	Nominal
			Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	Edad	Indefinido	Nominal
			Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	¿Cuánto tiempo hace que trabaja en OPL carga de Bucaramanga	Indefinido	Ordinal

VARIABLE: COMUNICACIÓN: Constructiva y respetuosa, orientada a superar obstáculos.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD DEL ÍNDICE	ESCALA
	Conceptual	Operacional				
Comunicaciones abiertas y con confianza	Herramienta para creación de una nueva cultura de trabajo.	Promover un clima de respeto grupal.	Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.	¿Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal
			Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.	¿Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado?, es decir ¿se promueve la buena comunicación?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal

VARIABLE: COMUNICACIÓN: Constructiva y respetuosa, orientada a superar obstáculos.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD ÍNDICE	DEL	ESCALA
	Conceptual	Operacional					
			Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.	A Ud. ¿Le delegan funciones?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca		Ordinal
			Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.	¿Responde Ud., sus mensajes de email a tiempo?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca		Ordinal
			Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.	¿Realiza seguimiento a los emails propios de sus responsabilidades y funciones?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca		Ordinal

VARIABLE: CONDICIONES DE TRABAJO: Sistema organizacional y las tendencias motivacionales reflejados en productividad y satisfacción

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD ÍNDICE	DEL ESCALA
	Conceptual	Operacional				
Clima organizacional	Normas, actitudes y expectativas de los individuos al operar en un contexto social específico	Herramientas de diagnóstico permitan determinar el cumplimiento de las labores	Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.	¿Ud., tiene claras las tareas propias de su cargo?	De acuerdo Neutro Parcialmente de acuerdo En desacuerdo	Ordinal
			Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.	¿Ud., Cumple a tiempo con las responsabilidades propias de su cargo?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal
			Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.	¿Su desempeño laboral le permite desarrollar sus habilidades interpersonales?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal

VARIABLE: FACTORES DE RENDIMIENTO: Diseño del equipo, compromiso y estabilidad del entorno de trabajo

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD ÍNDICE	DEL ESCALA
	Conceptual	Operacional				
Capacidad colectiva de organizar y ejecutar acciones para el cumplimiento de metas	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas para transforman elementos de entrada en resultados	Evaluación de rendimiento de tareas cognitivas.	Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	¿Su trabajo en OPL carga le permitió obtener una buena experiencia de trabajo en equipo?	De acuerdo Neutro Parcialmente de acuerdo En desacuerdo	Ordinal
			Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	¿Llega a acuerdos fácil y frecuentemente con su equipo de trabajo?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal
			Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	Las discusiones son abiertas e interactivas para todos los miembros	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal

Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	¿Cada miembro del equipo entiende los roles y destrezas de los demás?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal
---	---	---	---------

VARIABLE: CONDICIONES DE TRABAJO: Sistema organizacional y las tendencias motivacionales reflejados en productividad y satisfacción

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD ÍNDICE	DEL	ESCALA
	Conceptual	Operacional					
Clima organizacional	Normas, actitudes y expectativas de los individuos al operar en un contexto social específico	Herramientas de diagnóstico permitan determinar el cumplimiento de las labores	Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.	¿Ud., tiene claras las tareas propias de su cargo?	De acuerdo Neutro Parcialmente de acuerdo En desacuerdo		Ordinal
			Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.	¿Ud. Cumple a tiempo con las responsabilidades propias de su cargo?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca		Ordinal
			Identificar el modelo de trabajo en equipo usado en OPL Carga en el área administrativa y de compras.	¿Su desempeño laboral le permite desarrollar sus habilidades interpersonales?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca		Ordinal

VARIABLE: DESTREZAS COMPLEMENTARIAS: Diseño del equipo, compromiso y estabilidad del entorno de trabajo

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD ÍNDICE	DEL	ESCALA
	Conceptual	Operacional					
Asertividad individual	Depende de los atributos de los miembros, conocimientos, las destrezas y habilidades estas son necesarios para el desempeño eficaz.	Capacidad de interactuar con otros miembros del equipo	Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	Están representadas las destrezas necesarias en las tareas para llevar a cabo la misión del equipo? (Destrezas técnicas, interpersonales y de solución de problemas)	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca		Ordinal

			Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	¿Cada miembro tiene el potencial de desarrollar sus destrezas?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal
			Proponer las estrategias de solución para mejorar las falencias encontradas en el área administrativa y de compras.	¿Están dispuestos los demás miembros del equipo de manera individual y colectiva a invertir tiempo en ayudar a otros a aprender y desarrollar destrezas?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal

VARIABLE: PROPÓSITO SIGNIFICATIVO: Competencias del talento humano mediante programas de sensibilización, motivación y formación.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD ÍNDICE	DEL	ESCALA
	Conceptual	Operacional					
Superación de limitaciones individuales	de Personas comprometidas con algo más grande que sí mismos: un objetivo común	Compartir una o más metas comunes, interactuar socialmente, mantenimiento y gestión de las fronteras.	Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	¿Se percibe el propósito del equipo como una aspiración profunda y amplia, en lugar de una meta a corto plazo?	De acuerdo Neutro Parcialmente de acuerdo En desacuerdo		Ordinal
			Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	¿Se percibe como un propósito de Equipo, de Organización o de un Individuo?	De acuerdo Neutro Parcialmente de acuerdo En desacuerdo		Ordinal
			Describir el marco teórico del trabajo en equipo en las organizaciones.	¿En qué medida están en sintonía todos los miembros del equipo?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca		Ordinal

VARIABLE: METAS ESPECÍFICAS: Planes y programas enfocados a fomentar la responsabilidad social

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD ÍNDICE	DEL	ESCALA
	Conceptual	Operacional					
Satisfacer necesidades de los clientes	Optimización de los procesos garantizando el mejoramiento continuo de la organización	Excelencia en la prestación del servicio en la operación logística de transporte terrestre	Proponer las estrategias de solución para mejorar las falencias encontradas en el área administrativa y de compras.	¿Las metas en OPL Carga, son metas claras, simples y medibles?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca		Ordinal

Proponer las estrategias de solución para mejorar las falencias encontradas en el área administrativa y de compras.	¿Las metas son realistas y ambiciosas?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal
Proponer las estrategias de solución para mejorar las falencias encontradas en el área administrativa y de compras.	¿Permiten pequeñas victorias sobre la marcha?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal
Proponer las estrategias de solución para mejorar las falencias encontradas en el área administrativa y de compras.	¿Están todos los miembros de acuerdo con las metas, su importancia, y la forma en las cuales se medirán los logros?	Frecuentemente Muy frecuentemente Rara vez Nunca	Ordinal

Fuente: Elaboración Propia

8. Marco Metodológico

8.1. Tipo de estudio

La investigación efectuada es de tipo descriptivo, el objetivo es definir el modelo del trabajo en equipo y describir las falencias en el proceso administrativo y de compras en OPL carga de Bucaramanga, que permitan obtener un diagnóstico integral que conlleve a la implementación de estrategias de solución.

8.2. Universo

Empleados de OPL Carga S.A.S

8.3. Población Y Muestra

31 empleados, los cuales pertenecen al área administrativa y de compras de OPL Carga

8.4. Métodos Y Técnicas De Recolección

La recolección de datos se hará por medio de un instrumento de recolección de información (encuesta) y observación a los funcionarios de la entidad, para así conocer cómo están efectuando sus labores, forma de trabajo, su clima laboral, su satisfacción, eficacia, eficiencia, adaptación.

8.5. Métodos Y Análisis Del Manejo De Información

El análisis de la información y de los datos recolectados se presentará por medio de la herramienta Excel (tabulación) que permita hacer una recapitulación de lo encontrado e identificar las falencias y así lograr el diseño del plan de mejora del proceso de trabajo en equipo de OPL Carga clima organizacional.

La clasificación a utilizar se dará de la siguiente manera:

Tabla 3. Descripción de Evaluación

Descripción
En desacuerdo
Parcialmente de acuerdo
Neutro
De acuerdo
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. Descripción de Evaluación

Descripción
Nunca
Rara vez
Muy frecuentemente
Frecuentemente
Fuente: Elaboración Propia

Se realizó el análisis de manera individual determinando las fortalezas y falencias según el caso.

9. Presentación y análisis de resultados

9.1. Generalidades de OPL

OPL carga, ofrece transporte terrestre de carga y servicios logísticos destinados al sector industrial y comercial a través de talento humano idóneo y de infraestructura especializada, para satisfacer las necesidades del cliente con cumplimiento, responsabilidad y seguridad, generando rentabilidad y bienestar a sus empleados.

El organigrama de la organización es el que posteriormente se presenta: (Figura 2)

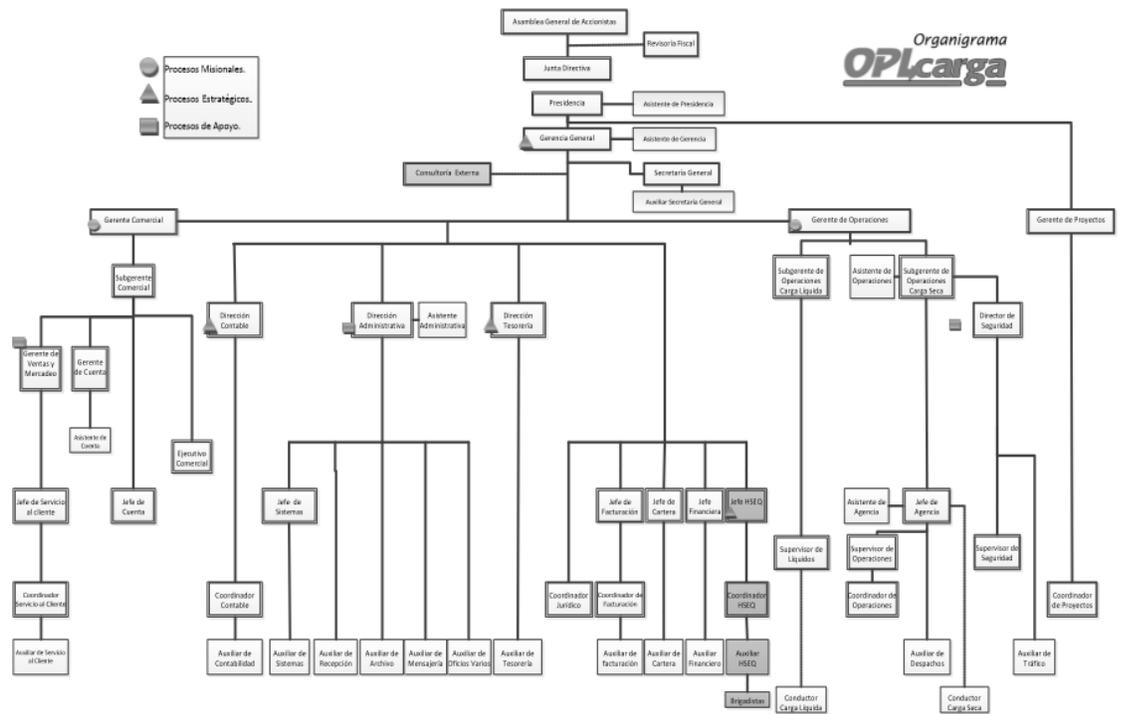


Figura 2. Organigrama OPL Carga

Fuente: Elaborado por Ing. Andrea Cruz, OPL Carga S.A.S

El área administrativa y de compras es la sección de la organización que se desea estudiar y a la cual se realizará el estudio, ello debido:

- Fallas en la comunicación entre el personal operativo.
- No se realizan llamadas internas usando con frecuencia el email, produciendo la saturación de solicitudes.
- No hay enfoque de procesos.
- No hay claridad en los subprocesos.
- Las responsabilidades de los funcionarios no son ejecutadas en el tiempo asignado.
- El liderazgo compartido presenta ambigüedades.

El tipo de equipo de trabajo que para éste caso se analizará es el de trabajo eficaz, debido a que el éxito individual depende de la capacidad de adaptación y talento para la colaboración, determinada por la confianza, la seguridad y la productividad.

9.2. Hallazgos

Las personas encuestadas fueron 31 funcionarios de OPL carga pertenecientes al área administrativa y de compras, a continuación se presente en forma ordenada los hallazgos:

Variables sociodemográficas

- Pregunta 1. Género.

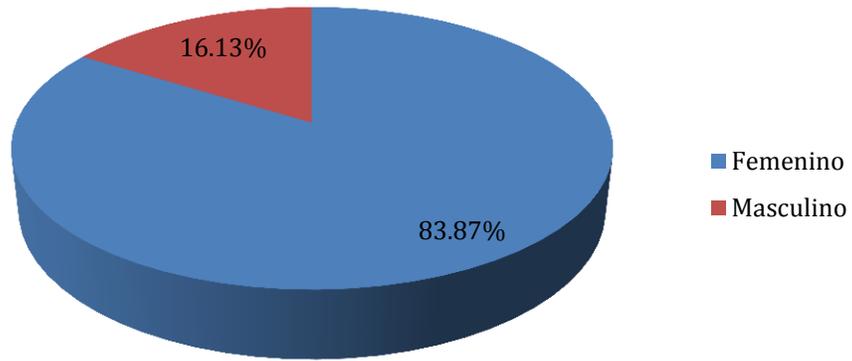
Tabla 5. Género

Categoría	n	%
Femenino	26	83,87%
Masculino	5	16,13%

Fuente: Elaboración Propia

El personal de OPL compras y carga Bucaramanga son mujeres 83.87%.

Género



Gráfica 1 Género

➤ Pregunta 2. Edad.

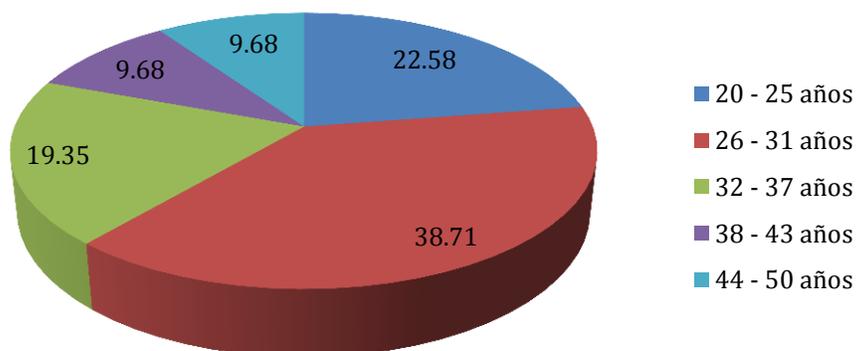
Tabla 6. Edad

Categoría	n	%
20 - 25 años	7	22,58
26 - 31 años	12	38,71
32 - 37 años	6	19,35
38 - 43 años	3	9,68
44 - 50 años	3	9,68

Fuente:ElaboraciónPropia

El 38,71% de los empleados pertenecientes a la empresa son jóvenes y sus edades oscilan entre 26 y 31 años.

Edad



Gráfica 2. Edad

- Pregunta 3. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en OPL carga de Bucaramanga?

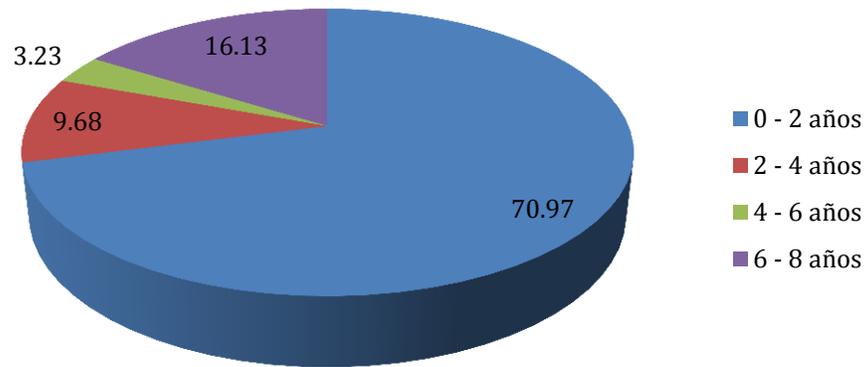
Tabla 7. Antigüedad.

Categoría	n	%
0 - 2 años	22	70,97
2 - 4 años	3	9,68
4 - 6 años	1	3,23
6 - 8 años	5	16,13

Fuente: Elaboración Propia

Los empleados que posee OPL nombrados recientemente, entre algunos meses y 2 años el 70.97%, mientras que el personal más antiguo tiene 8 años de antigüedad y equivale al 16,13%.

Antigüedad



Gráfica 3. Antigüedad

Variable Comunicación

- Pregunta 1. ¿Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta?

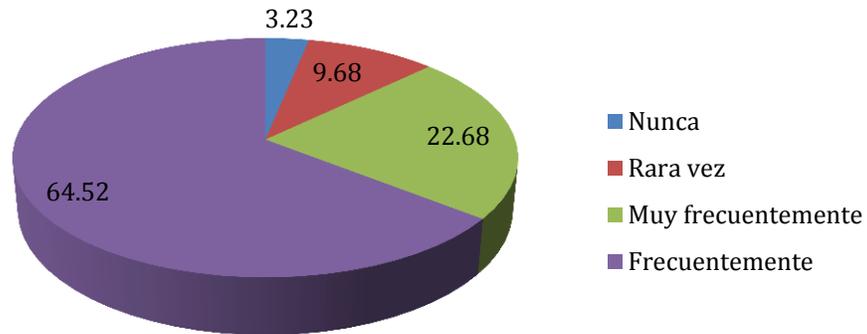
Tabla 8. Acceso Información

Categoría	n	%
Nunca	1	3,23
Rara vez	3	9,68
Muy frecuentemente	7	22,68
Frecuentemente	20	64,52

Fuente: Elaboración Propia

El personal en OPL recibe y accede a la información de forma frecuente en un 54,52%, esta condición favorece los procesos en la organización, haciéndola ágil en tanto el 3.23% nunca recibe la información a tiempo.

Acceso Información



Gráfica 4. Acceso Información

- Pregunta 2. ¿Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado?, es decir ¿se promueve la buena comunicación?

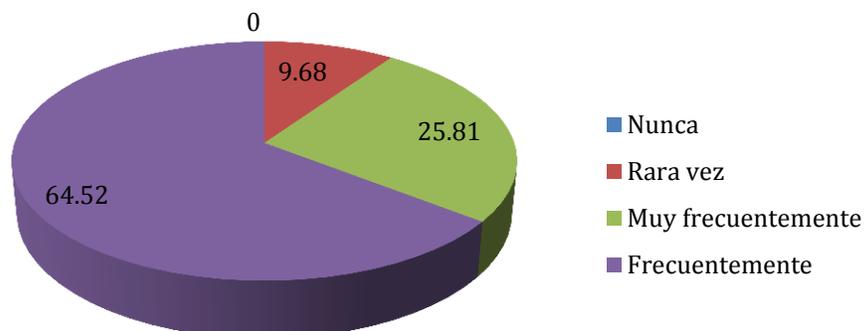
Tabla 9. Buena Comunicación

Categoría	n	%
Nunca	0	0
Rara vez	3	9,68
Muy frecuentemente	8	25,81
Frecuentemente	20	64,52

Fuente: Elaboración Propia

Para los empleados de OPL el 64,52% frecuentemente se mantiene bien informados por parte el supervisor, promoviendo con ello la buena comunicación.

Buena Comunicación



Gráfica 5. Buena Comunicación

➤ Pregunta 3. ¿A Ud. Le delegan funciones?

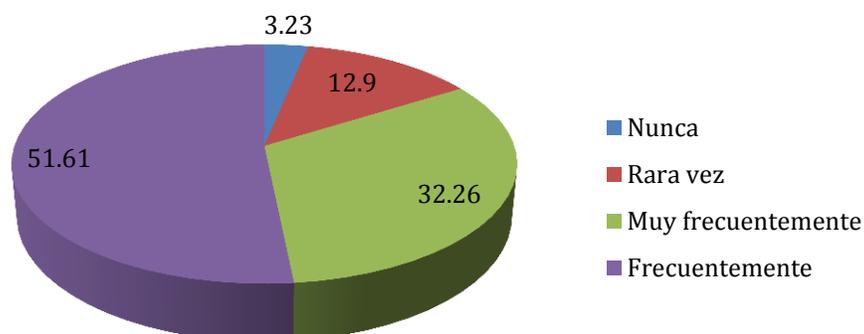
Tabla 10. Delegan Funciones

Categoría	n	%
Nunca	1	3,23
Rara vez	4	12,9
Muy frecuentemente	10	32,26
Frecuentemente	16	51,61

Fuente: Elaboración Propia

Los empleados de OPL en un 51,61% le delegan funciones, considerando esta una buena condición que fomenta la responsabilidad y el compromiso con la organización.

Delegan Funciones



Gráfica 6. Delegan Funciones

➤ Pregunta 4. ¿Responde Ud. sus mensajes de email a tiempo?

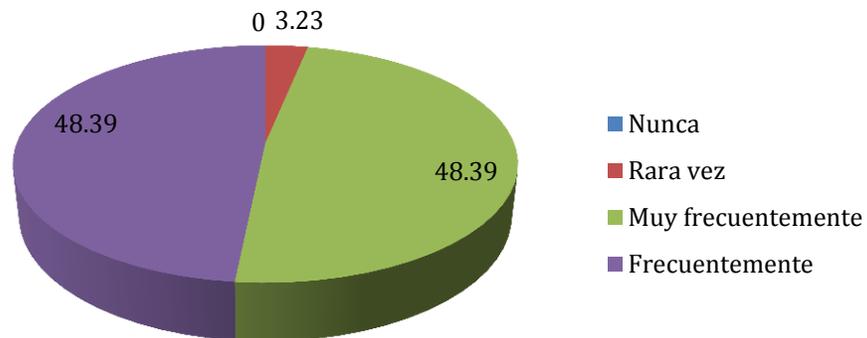
Tabla 11. Responde sus mails

Categoría	n	%
Nunca	0	0
Rara vez	1	3,23
Muy frecuentemente	15	48,39
Frecuentemente	15	48,39

Fuente: Elaboración Propia

Menos de la mitad de los empleados muy frecuentemente o frecuentemente responden sus mensajes de email 48,39%, situación poco favorable, que desmejora la rapidez con la que se ejecutarían algunos procesos.

Responde sus mails



Gráfica 7. Responde sus mails

- Pregunta 5. ¿Realiza seguimiento a los emails propios de sus responsabilidades y funciones?

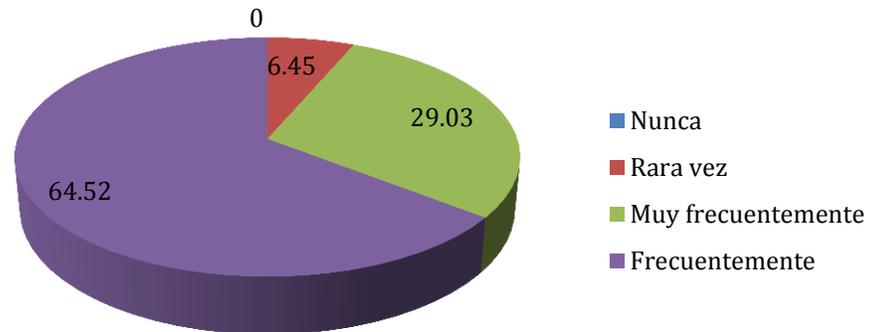
Tabla 12. Seguimiento a sus mails

Categoría	n	%
Nunca	0	0
Rara vez	2	6,45
Muy frecuentemente	9	29,03
Frecuentemente	20	64,52

Fuente: Elaboración Propia

Más de la mitad de los empleados, el 64,52% en OPL frecuentemente realiza seguimiento a los emails propios del desempeño laboral, variable significativa que demuestra su interés en su trabajo.

Seguimiento a sus mails



Gráfica 8. Seguimiento a sus mails

Variable condiciones de Trabajo

- Pregunta 1. En OPL, hay claridad en las reglas de comportamiento?

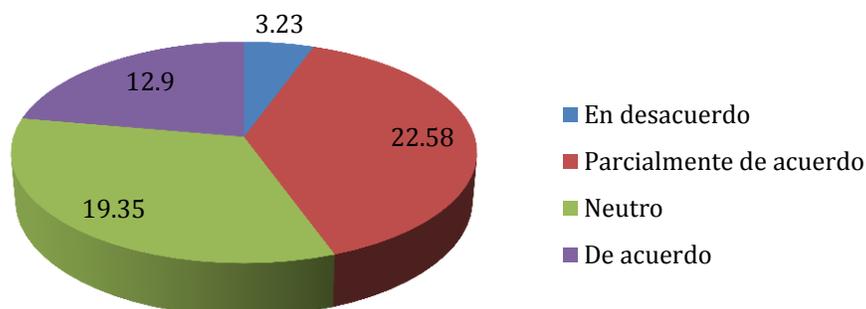
Tabla 13. Reglas de Comportamiento

Categoría	n	%
En desacuerdo	1	3,23
Parcialmente de acuerdo	7	22,58
Neutro	6	19,35
De acuerdo	4	12,9

Fuente: Elaboración Propia

El 22,58% de los funcionarios están parcialmente de acuerdo con la claridad en las reglas de comportamiento que deben seguir, tema que denota preocupación, teniendo en cuenta que se trata de sus condiciones de trabajo.

Reglas de Comportamiento



Gráfica 9. Reglas de Comportamiento

- Pregunta 2. ¿Ud. tiene claras las tareas propias de su cargo?

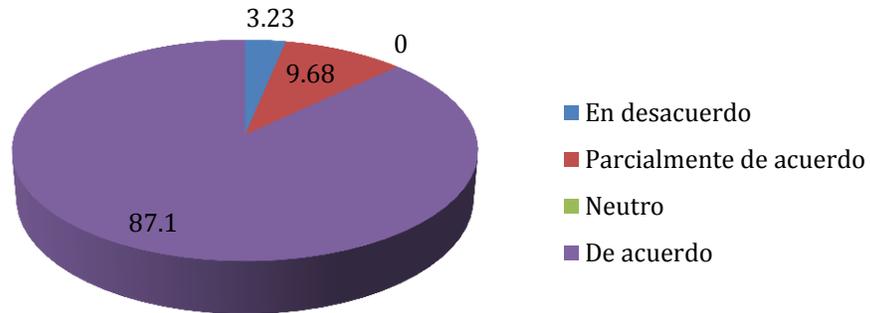
Tabla 14. Tareas del cargo

Categoría	n	%
En desacuerdo	1	3,23
Parcialmente de acuerdo	3	9,68
Neutro	0	0
De acuerdo	27	87,1

Fuente: Elaboración Propia

El 87,1% de los funcionarios consideran que existe claridad en las tareas de su cargo, valor significativo que demuestra que hubo un proceso de inducción claro y conciso.

Tareas del cargo



Gráfica 10. Tareas del cargo

- Pregunta 3. ¿Ud. Cumple a tiempo con las responsabilidades propias de su cargo?

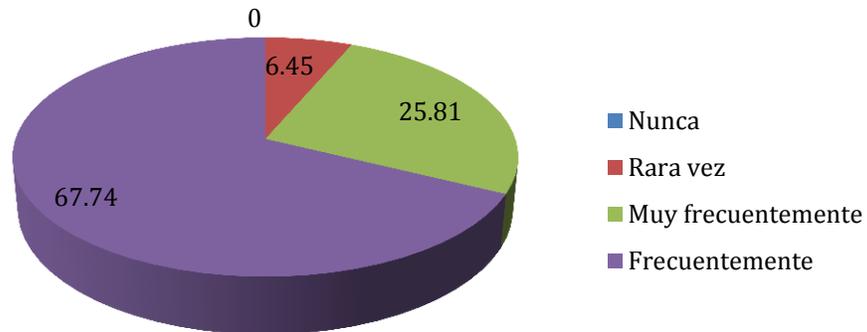
Tabla 15. Responsabilidad en tareas

Categoría	n	%
Nunca	0	0
Rara vez	2	6,45
Muy frecuentemente	8	25,81
Frecuentemente	21	67,74

Fuente: Elaboración Propia

Frecuentemente los empleados cumplen con las responsabilidades de su cargo en el 67,74%, tema que debe inquietar al director porque debería cumplirse en un 100%.

Responsabilidad en tareas



Gráfica 11. Responsabilidad en tareas

- Pregunta 4. ¿Su desempeño laboral le permite desarrollar sus habilidades interpersonales?

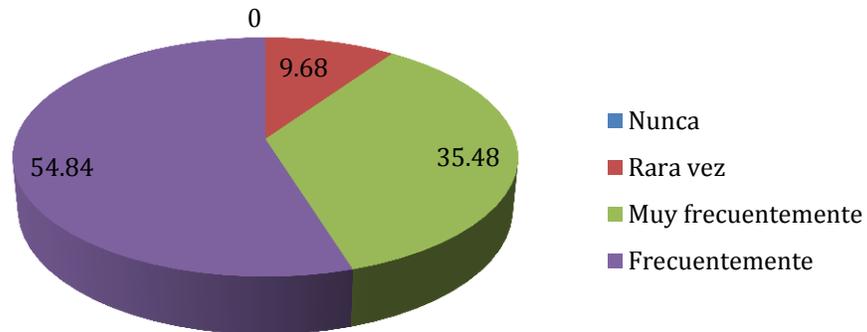
Tabla 16. Desarrollo de habilidades

Categoría	n	%
Nunca	0	0
Rara vez	3	9,68
Muy frecuentemente	11	35,48
Frecuentemente	17	54,84

Fuente: Elaboración Propia

El 54,84% de los empleados consideran que su desempeño laboral en OPL les facilita su desarrollo de habilidades interpersonales, indicando que hay cierto descontento.

Desarrollo de habilidades



Gráfica 12. Desarrollo de habilidades

Variable Factores de rendimiento

- Pregunta 1. ¿Su trabajo en OPL carga le permitió obtener una buena experiencia de trabajo en equipo?

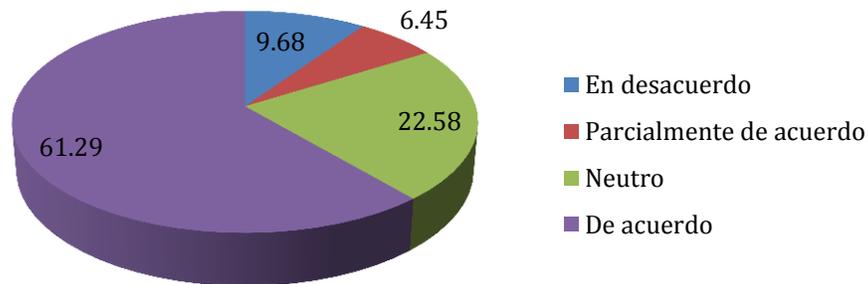
Tabla 17. Experiencia

Categoría	n	%
En desacuerdo	3	9,68
Parcialmente de acuerdo	2	6,45
Neutro	7	22,58
De acuerdo	19	61,29

Fuente: Elaboración Propia

Los empleados de OPL consideran tener buena experiencia con el trabajo en equipo demostrándolo en el 61,29%, preocupa sin embargo que el 22,58% se encuentren indecisos en su respuesta.

Experiencia



Gráfica 13. Experiencia

- Pregunta 2. ¿Llega a acuerdos fácil y frecuentemente con su equipo de trabajo?

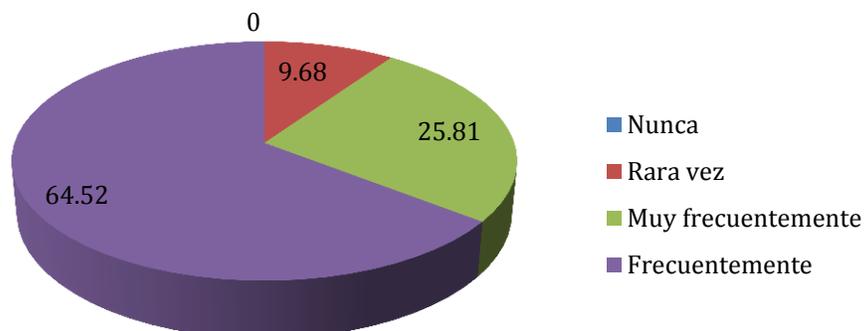
Tabla 18. Acuerdos

Categoría	n	%
Nunca	0	0
Rara vez	3	9,68
Muy frecuentemente	8	25,81
Frecuentemente	20	64,52

Fuente: Elaboración Propia

Los funcionarios hacen acuerdos con su equipo de trabajo en un 64,52%, y muy frecuentemente el 25,81%, respuesta de gran valor administrativo.

Acuerdos



Gráfica 14. Acuerdos

- Pregunta 3. ¿Las discusiones son abiertas e interactivas para todos los miembros?

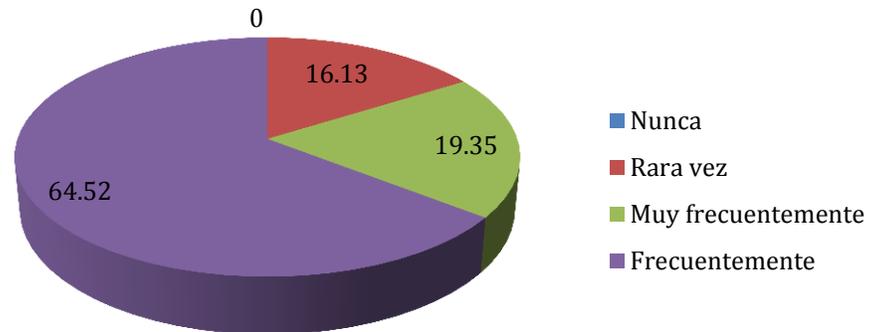
Tabla 19. Discusiones

Categoría	n	%
Nunca	0	0
Rara vez	5	16,13
Muy frecuentemente	6	19,35
Frecuentemente	20	64,52

Fuente: Elaboración Propia

Las discusiones al interior del equipo de trabajo son abiertas y claras en un 64,52%, tema de gran validez que demuestra el nivel de entendimiento e interacción de los empleados.

Discusiones



Gráfica 15. Discusiones

- Pregunta 4. ¿Cada miembro del equipo entiende los roles y destrezas de los demás?

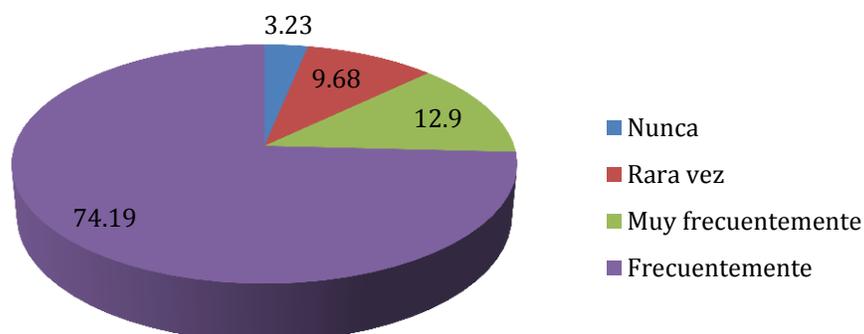
Tabla 20. Roles

Categoría	n	%
Nunca	1	3,23
Rara vez	3	9,68
Muy frecuentemente	4	12,9
Frecuentemente	23	74,19

Fuente: Elaboración Propia

Los miembros del equipo de trabajo comprenden el rol y las destrezas de sus compañeros en 74,19%, variable que denota comprensión, madurez y respeto por los demás.

Roles



Gráfica 16. Roles

Variable Destrezas complementarias

- Pregunta 1. ¿Están representadas las destrezas necesarias en las tareas para llevar a cabo la misión del equipo? (Destrezas técnicas, interpersonales y de solución de problemas)

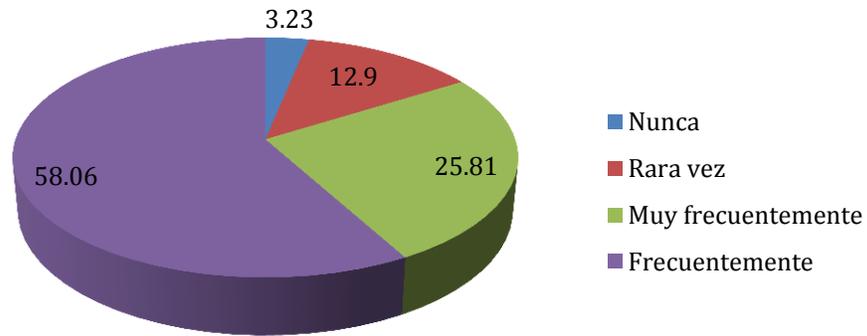
Tabla 21. Representación de destrezas

Categoría	n	%
Nunca	0	3,23
Rara vez	3	12,9
Muy frecuentemente	8	25,81
Frecuentemente	20	58,06

Fuente: Elaboración Propia

Más de la mitad de los funcionarios consideran 58,06% que poseen las destrezas técnicas, interpersonales y de solución de problemas, tema de gran validez al interior de la organización.

Representación de destrezas



Gráfica 17. Representation de destrezas

- Pregunta 2. ¿Cada miembro tiene el potencial de desarrollar sus destrezas?

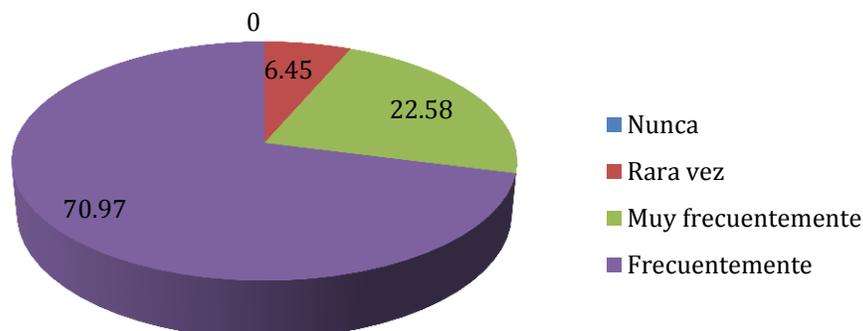
Tabla 22. Desarrollo de destrezas

Categoría	n	%
Nunca	0	0
Rara vez	2	6,45
Muy frecuentemente	7	22,58
Frecuentemente	22	70,97

Fuente: Elaboración Propia

Cada funcionario que hace parte del equipo considera que desarrolla sus destrezas en 70,97%, tema fundamental de empoderamiento en su labor.

Desarrollo de destrezas



Gráfica 18. Desarrollo de destrezas

- Pregunta 3. ¿Están dispuestos los demás miembros del equipo de manera individual y colectiva a invertir tiempo en ayudar a otros a aprender y desarrollar destrezas?

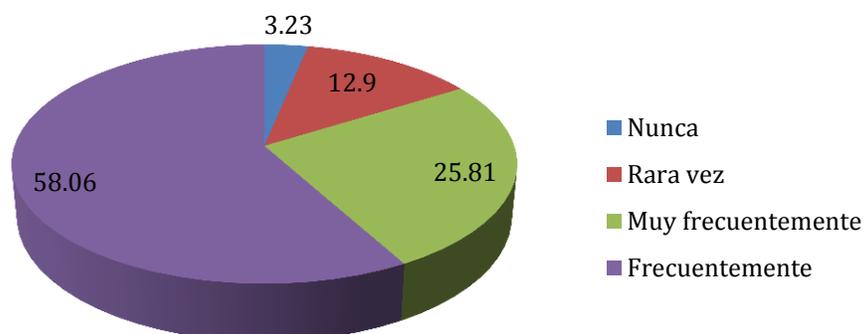
Tabla 23. Tiempo de aprendizaje

Categoría	n	%
Nunca	1	3,23
Rara vez	4	12,9
Muy frecuentemente	8	25,81
Frecuentemente	18	58,06

Fuente: Elaboración Propia

Más de la mitad de los miembros del equipo, 58,06%, está dispuesto a apoyar a otros miembros del grupo cuando así lo requieran, demuestran con su actitud el compañerismo, solidaridad y sentido de pertenencia.

Tiempo de aprendizaje



Gráfica 19. Tiempo de aprendizaje

Variable Propósito Significativo

- Pregunta 1. ¿Se percibe el propósito del equipo como una aspiración profunda y amplia, en lugar de una meta a corto plazo?

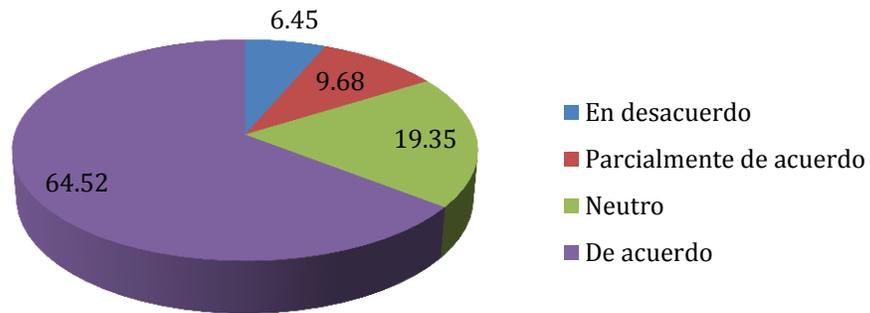
Tabla 24. Metas corto plazo

Categoría	n	%
En desacuerdo	2	6,45
Parcialmente de acuerdo	3	9,68
Neutro	6	19,35
De acuerdo	20	64,52

Fuente: Elaboración Propia

El 64,52% de los encuestados considera el objetivo del equipo como su razón de ser, preservando con claridad el trabajo pensado a largo plazo.

Metas corto plazo



Gráfica 20. Metas corto plazo

- Pregunta 2. ¿Se percibe como un propósito de Equipo, de Organización o de un Individuo?

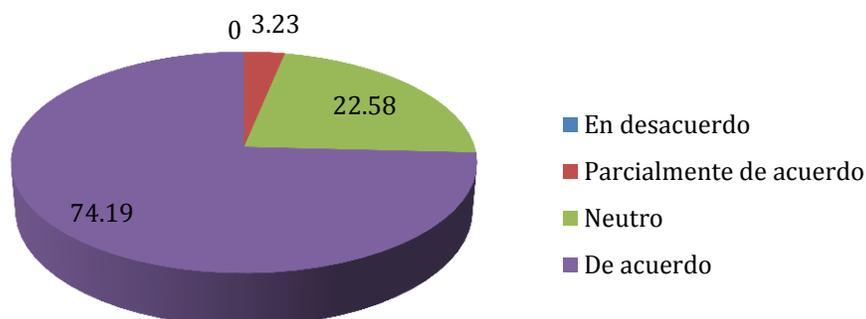
Tabla 25. Propósito significativo

Categoría	n	%
En desacuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	1	3,23
Neutro	7	22,58
De acuerdo	23	74,19

Fuente: Elaboración Propia

El 74,19% de los funcionarios se involucran en el equipo, considerando responsablemente su razón de ser al interior de la organización.

Propósito significativo



Gráfica 21. Propósito significativo

➤ Pregunta 3. ¿En qué medida están en sintonía todos los miembros del equipo?

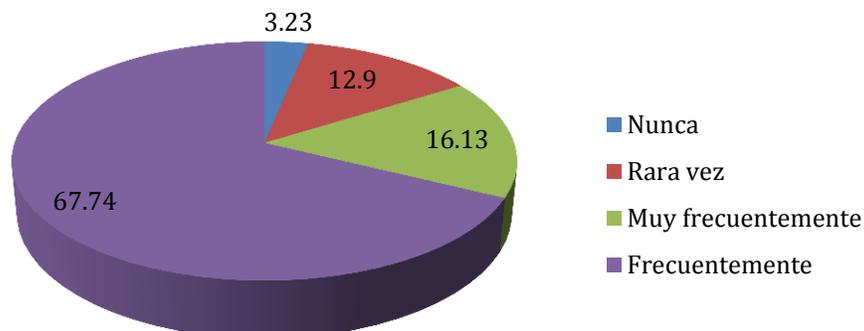
Tabla 26. Sintonía de equipo

Categoría	n	%
Nunca	1	3,23
Rara vez	4	12,9
Muy frecuentemente	5	16,13
Frecuentemente	21	67,74

Fuente: Elaboración Propia

El 67,74% de los miembros de OPL consideran que se encuentran en cohesión con los integrantes del equipo de trabajo.

Sintonía de equipo



Gráfica 22. Sintonía de equipo

Variable Metas específicas

- Pregunta 1. ¿Las metas en OPL Carga, son claras, simples y medibles?

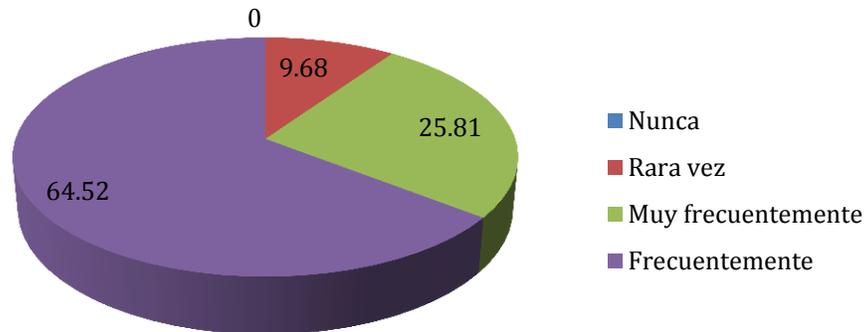
Tabla 27. Metas Claras

Categoría	n	%
Nunca	0	0
Rara vez	3	9,68
Muy frecuentemente	8	25,81
Frecuentemente	20	64,52

Fuente: Elaboración Propia

Para los miembros de OPL sus metas son claras, simples y se pueden medir en un 64,52%, hecho de gran validez para el mejoramiento continuo de la organización.

Metas Claras



Gráfica 23. Metas Claras

➤ Pregunta 2. ¿Las metas son realistas y ambiciosas?

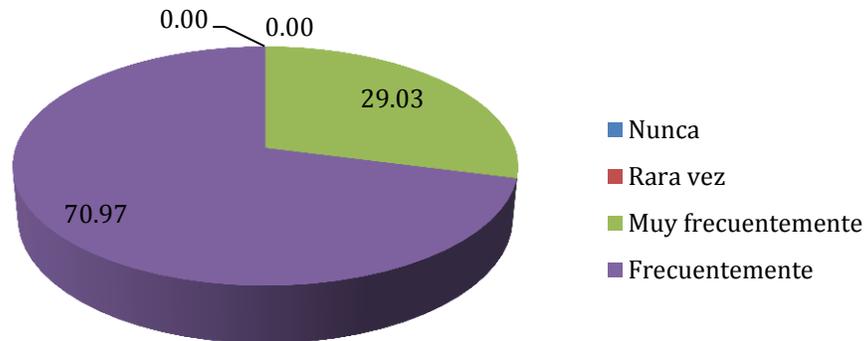
Tabla 28. Metas reales y ambiciosas

Categoría	n	%
Nunca	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Muy frecuentemente	9	29,03
Frecuentemente	22	70,97

Fuente: Elaboración Propia

Un alto porcentaje de los funcionarios, 70,97% considera que su grupo de trabajo posee metas realistas y ambiciosas, tema que aporta mucho al crecimiento de OPL.

Metas reales y ambiciosas



Gráfica 24. Metas reales y ambiciosas

- Pregunta 3. ¿Están todos los miembros de acuerdo con las metas, su importancia, y la forma en las cuales se medirán los logros?

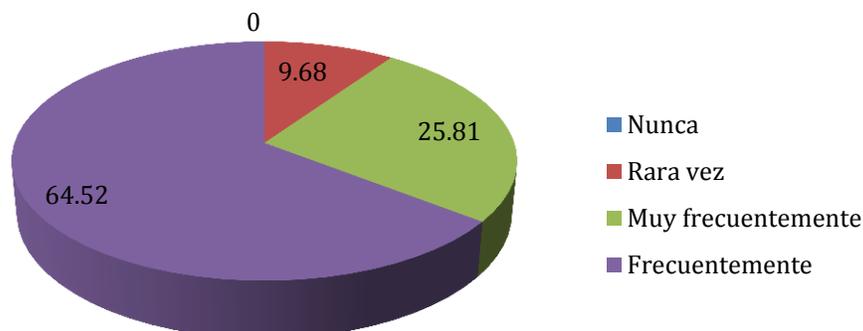
Tabla 29. Importancia de las metas

Categoría	n	%
Nunca	0	0
Rara vez	3	9,68
Muy frecuentemente	8	25,81
Frecuentemente	20	64,52

Fuente: Elaboración Propia

El 64,52%, considera tema de gran interés el que existan acuerdos con respecto a las metas y la evaluación de los logros al interior del equipo, criterio que permite asumir nuevos retos.

Importancia de las metas



Gráfica 25. Importancia de las metas

- Pregunta 4. ¿En OPL, es claro que hay un esfuerzo colectivo y responsabilidad mutua.

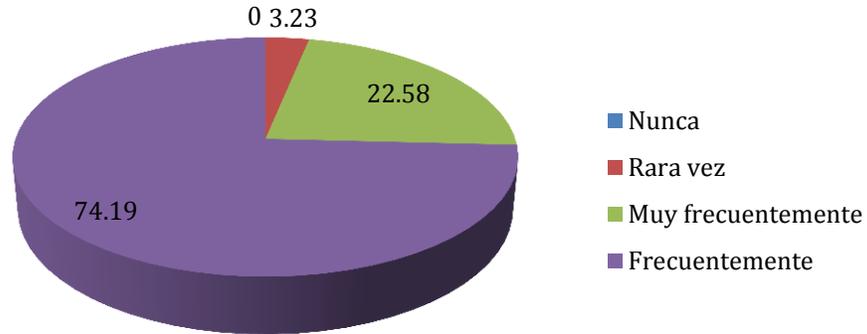
Tabla 30. Esfuerzo colectivo

Categoría	n	%
Nunca	0	0
Rara vez	1	3,23
Muy frecuentemente	7	22,58
Frecuentemente	23	74,19

Fuente: Elaboración Propia

El esfuerzo colectivo y la responsabilidad compartida por los funcionarios de OPL se ven reflejado en el 74,19% de sus miembros, porcentaje significativo que demuestra coherencia y gran sentido de pertenencia de sus funcionarios.

Esfuerzo colectivo



Gráfica 26. Esfuerzo colectivo

- Pregunta 5. ¿Se realiza auditoría para determinar el cumplimiento de las metas?

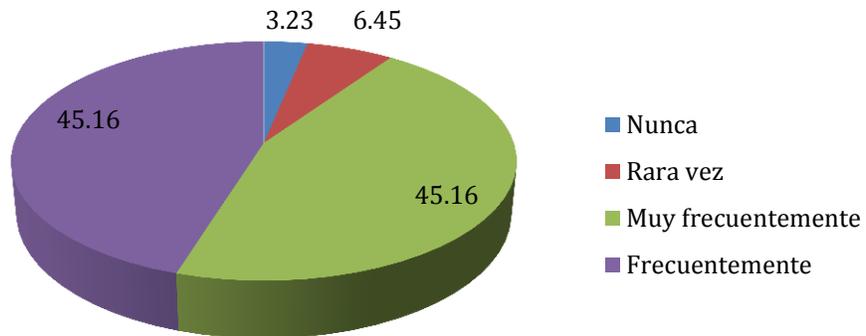
Tabla 31. Auditoria

Categoría	n	%
Nunca	1	3,23
Rara vez	2	6,45
Muy frecuentemente	14	45,16
Frecuentemente	14	45,16

Fuente: Elaboración Propia

Con el objetivo de revisar el cumplimiento de las metas el 45,16% de los funcionarios considera pertinente proceder a realizar auditorías.

Auditoria



Gráfica 27. Auditoria

Fuente: Elaboración Propia

10. Conclusiones y recomendaciones para OPL

➤ El modelo de trabajo en equipo que OPL aplica es jerárquico, en el que se ofrece estabilidad, seguridad, se toman decisiones en forma piramidal, mediante la planeación de tareas, la colaboración, igualdad y respeto por los miembros, trabajando en pro de la solución de problemas.

➤ Se construyó un plano conceptual que permitió exponer la interpretación que la estudiante tiene de las teorías, investigaciones y antecedentes válidos para la comprensión del problema investigado.

➤ Los aspectos a mejorar en OPL Carga son:

Área comunicacional: Coordinar acciones tendientes para que los funcionarios respondan a tiempo los emails atinentes a su trabajo.

Área condiciones de trabajo: Clarificar y diseñar las reglas de comportamiento al interior de los equipos de trabajo que redunden en el mejoramiento del mismo y la búsqueda de soluciones oportunas.

Área metas específicas: Procurar mediante auditorías el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por cada equipo de trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Adams J (1988) “The Role of the Creative Outlook in Team Building,” in *Team Building: Brendan W., Reddy & Jamison, K., (Eds.)* Virginia, Institute for Applied Behavioral Science and San Diego, California.
- Ajay Kr S, Antony D. (2005) The Spirit of teamwork. *Delhi Business Review*. Vol. 6, No. 2, (July – December)
- Alcover, C. M., Gil, F., & Barraza, A. (2004). Team learning: Adaptation of learning activities scales in a Spanish sample. [Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje] *Psicothema*, 16(3), 378-383.
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. 2001. Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26(4): 645-663.
- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26: 512-529
- Anderson N, West M. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-58.
- Arnold J, Arad J & Drasgow F.(2000). The empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a next scale for measuring leader.
- Balkundi, P. y Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 49-68.
- Barraycoa J, Lasaga O. (2010) La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega. *Vivat Academia*. N°111. Junio.
- Barrick M, Bradley B, Kristof A, Colbert A.(2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50: 544-557.

- Barrick MR, Stewart GL, Neubert JM, Mount MK. (1998). Relating member ability and personality to work team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83: 377-391.
- Barry, D. (1991) "Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership," *Organizational Dynamics*. Summer.
- Bateman, A. (1990) Team Building: Developing a Productive Team, retrieved from
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. y McLendon, C. L.(2003). Cohesion and performance in groups: A metaanalytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Bell, S.(2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 92: 595-615.
- Bommer, W. Johnson, J. Rich, G. Podsakoff, P, MacKenzie S. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol 48: 587-605.
- Borucki, CC, y Burke, MJ (1999). Un examen de los antecedentes relacionados con el servicio al rendimiento de la tienda minorista. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 943-962.
- Bugueño X, Barros C. (2008). Formación de equipos de trabajo colaborativo. Valoras UC Fichas.
- Bunderson, J. Sutcliffe, K. (2002). Comparing alternate conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance. *Academy of Management Journal*, vol 45:875-893.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors is functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17: 288-307.
- Burningham C, West M. (1995). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, 106-117.
- Cannon-Bowers JA, Tannenbaum SI, Salas E, Volpe CE. 1995. Defining team competencies and establishing team training requirements. In E. Salas (Ed)., *Team effectiveness and decision making in organizations* 333-380. San Francisco: Jossey- Bass

- Carson JB, Tesluk PE, Marrone JA. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50: 1217 – 1234.
- Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, 48, 101-116.
- Chen, G. Kirkman, B. Kanfer, R. Allen, D. y Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
- Cohen SG, Bailey DE. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cohen SG, Bailey DE. 1997. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23: 239-290
- Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter C, Ng KY. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- de Jong, A., de Ruyter, K., & Lemmink, J. 2005. Service climate in self-managing teams: Mapping the linkage of team member perceptions and service performance outcomes in a business-to-business setting. *Journal of Management Studies*, 42(8): 1593-1620.
- Desafíos de la educación. IIPE(2000).. Diez módulos destinados a los procesos de transformación educativa. *Ministerio de Educación de la Nación*, Buenos Aires.
- Diseño tipos de estudio,(2002). Recuperado de : <http://www.uv.es/invsalud/invsalud/disenyo-tipo-estudio.htm>
- Driskell, J. & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human Factors*, 34: 277-288.
- Duarte, D.& Tennant, S. (1999) *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools and Techniques That Succeed*. San Francisco.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.

- Ellis, P. Bell, B. Ployhart, R. Hollenbeck, D. Ilgen, D(2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: Effects on cognitive and skill-based out. *Personnel Psychology*, 58: 641 – 672.
- Ellis, APJ, Bell BS, Ployhart, R. E., Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D.R. (2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel psychology*, 58, 641-672.
- Etzioni A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs NJ. : Prentice Hall.
- Gibson, C & Cohen, S.G. (Eds.) (2003) *Virtual Teams that Work*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Gilson, L. Mathieu, J. Shalley, C.& Ruddy, T. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness. *Academy of Management Journal*, 48: 521-531.
- Gilson, L. Mathieu, J. Shalley, C. & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness. *Academy of Management Journal*, 48: 521-531.
- González-Romá, V., Peiró, J. M. y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, 87, 465-73.
- Gruenfeld D, Mannix E. Williams K, & Neale, M. (1996) Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (1), 1-15.
- Gully, S. Incalcaterra, K. Joshi, A., & Beaubien, J. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87: 819-832.
- Hackman J, Morris C. (1975). Group tasks, group interaction processes, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in experimental social psychology*, 8: 45 – 99.
- Hackman JR, Wageman R. 2005. A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30: 269-287.

- Hannan M, & Freeman J. (1978). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-963.
- Harrison D, Price K, Bell M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects and deep-level diversity on work group decisions. *Academy of Management Journal*, 41: 96-107.
- Harrison, D. Price, K. Gavin, J. & Florey, A.(2002). Time, teams and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45: 1029-1045.
- Hellriegel, et. al., (2001) *Organizational Behavior*, Singapore, South-Western Thomson Learning.
- Hiller, N. Day, D. & Vance, R. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, 17: 387-397.
- Hiriart I, Olivares L. (2004). Clima organizacional y Fortalecimiento del trabajo en Equipo. *Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar*
- Hollenbeck JR, DeRue DS, Guzzo R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training and team task design. *Human Resource Management*, 43, 353–366. Recuperado de <http://humanresources.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?zi=1/XJ&sdn=humanresources&zu=http%3A%2F%2Fwww.ianr.unl.edu%2Fpubs%2FMisc%2Fcc352.htm%23te> on 1st June, 2006.
- Johnson D, Johnson R, Smith K (1994), *Cooperative Learning: Increasing College Faculty Instructional Productivity*. Washington, D.C.: *The George Washington University*, School of Education and Human Development.
- Jung D, Sosik J. (1999). Effects of group characteristics on work group performance: A longitudinal investigation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3: 279-290.
- Katzenbach J, Smith D. (1993) “The discipline of teams” *Harvard Business Review*. Pp. 111 – 120. (March - April).

- Katzenbach J, Smith D. (1993) The discipline of teams. *Harvard Business Review*. Pp. 111 – 120. (March - April)
- Kennedy A, Nilson L. (2006). Successful strategies for teams. Published by the Office of Teaching Effectiveness and Innovation. *Clemson University*. Useen..
- Kirkman BL, Rosen B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42: 58 – 74.
- Kirkman, B. y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Knighth D, Durham C, Locke E. (2001). The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance. *Academy of Management Journal*, 44: 326 – 338.
- Kozlowski S, Ilgen D. (2006). *Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological.*
- Kozlowski, S. y Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375). Chichester: John Wiley & Sons.
- Kozlowski, S. Gully, S. Nason, E. y Smith, E. (1999). Developing adaptative teams: A theory of compilation and performance across levels and time. En D. R. Ilgen y E. D. Pulatos (Eds.), *The Changing Nature of Work and Performance: Implications for Staffing, Personnel Actions, and Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lester S, Meglino B, Korsgaard M. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45: 352-368.
- Lester S, Meglino B, Korsgaard M. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45: 352-368.
- Likert, R. *New Patterns of Management*. Mc Graw Hill, Nueva York, 1961-1967.

- Marks, M. Mathieu, J. & Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3): 356-376.
- Martínez M. (1998). Diseño de equipos de trabajo en las organizaciones actuales. Doctorado – , *Psicología Social UAB*.
- Mathieu J, Maynard M, Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997- 2007 : A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. *Journal of Management*, 34 (3), 410-476.
- Mathieu J, Maynard MT, Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997- 2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. *Journal of Management*, 34 (3), 410-476.
- Mayer, R. Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McIntyre R, Salas E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R.A. Guzzo & E. Salas (Eds). , *Team effectiveness and decision making in organizations..* San Francisco: Jossey- Bass.
- Mejía Lopera C, Rodríguez Monsalve JM. (2005). *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional*. Universidad de Antioquia. p.9
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2003). Personality heterogeneity in teams: What differences make a difference in team performance? *Small Group Research*, 34: 651-677.
- Morgeson, F. Reider, M. & Campion, M. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristic, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58: 583-611.
- Neal A, Griffin MA. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91. p 946 – 953.

- Neuman, G. A., Wagner, S., & Christiansen, N. (1999). The relationship between workteam personality composition and the job performance of teams. *Group & Organizational Management*, 24: 28-45.
- Paulus, P. B.(2000). Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups. *Applied Psychology—An International Review—Psychologie Appliquee—Revue Internationale*, 49(2): 237-262.
- Peiró J. (1997). *Psicología de la organización*. Madrid UNEM
- Perretti F, Negro G. (2007). Mixing genres and matching people: A study of innovation and team composition in Hollywood. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 563-586.
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L. y Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 561-581.
- Prichard, J. S., Stratford, R. J. and Bizo, L. A. (2006), Team-Skills Training Enhances Collaborative Learning. *Learning and Instruction*, Vol. 16, No. 3, pp. 256-265.
- Pritchard, R. D. (1995). Lessons learned about ProMES. In R. D. Pritchard (Ed.), *Productivity measurement and improvement: Organizational case studies*: 325-365. New York: Praeger.
- Purser, R. and Cabana, S. (1999) *The Self-Managing Organization: How Leading Companies Are Transforming the Work of Teams for Real Impact*. New York, Free Press.
- Pyatt, J. Elizabeth. (2005) Building Blocks for Teams: Why Teams? – The Benefits, Teaching and Learning with Technology, *Penn State University retrieved from*. Recuperado de <http://tlt.its.psu.edu/suggestions/teams/student/benefits.html>
- Reed M (1996). *Organizational Theorizing: a historically contested terrain en Clegg, SR; Hardy, C and Nord, WR (ed)*. Handbook of organization studies.
- Rico R, Alcove de la Hera C, Tabernero C. (1999) *Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación*. 1999-2009.
- Robbins, P.S. and Sanghi, S. (2006) *Organizational Behavior, Delhi, Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.*

- Rose, E. and Buckley, S. (1999) *50 Ways to Teach Your Learner: Activities and Interventions for Building High- Performance Teams*, San Francisco, Jossey- Bass.
- Rousseau V, Aube C, Savoie A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Salanova, M. y Peiró, J.M. (2003). Bloque II. Comportamiento organizacional Tema 3. El trabajo en equipo. *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II. Aspectos psicosociales del trabajo*. p. 137-160. Madrid: Síntesis; y Alcover, C.M. Cardona P, Wilkinson H. Trabajo en equipo.
- Schneider, B., Ehrhart, MG, Mayer, DM, Saltz, JL, y Niles-Jolly, K. (2005). Entender tintas organización del cliente en la configuración del servicio. *Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032.
- Scholtes, Peter, (1988). *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*. Madison.
- Scholtes, P. (1999) *Cómo liderar: Manual Práctico*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana. S.A.
- Scott WC. (1967). *Organization Theory*. Homewood IL: Irwin.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47: 332-349.
- Shea GP, Guzzo RA. (1987). *Groups as human resources*. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research*
- Sisto, V. (2002). Teoría Psicológica en Acción: La Psicología Frente a las Consecuencias Psicológicas y Sociales de los Procesos de Flexibilización Laboral. *Psicoperspectivas*, 1, p.111-123.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49: 1239-1251.
- Stein, M. I. (1974). *Stimulating creativity*, Vol. 1. New York: Academic Press.

- Steizel S. (2005) *El trabajo en equipos multiculturales: particularidades y mecanismos organizaciones para facilitarlos*. 7° Congreso Nacional de estudios del trabajo. Asociación Argentina de especialistas en estudios del trabajo. Universidad de San Andrés.
- Strijbos, J. W., Martens, R. L. and Jochems, W. M. G. (2004), "Designing for interaction: Six steps to designing computer-supported group-based learning." *Computers & Education*, Vol. 42, No. 4, pp. 403–424.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the hawthorne studies to the work teams of the 1990s. *Group Dynamics*, 4, 44-67.
- Taggar S, Hackett R, Saha S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52: 899-926.
- Tena J. (1989). *Organización de la empresa. Teoría y aplicaciones*. EADA Gestión.
- Tesluk PE, Farr JL, Klein SR. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31: 27-41.
- Tesluk, P. E. y Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84, 200-217.
- Tjosvold, D., Tang, M. M., & West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, 29: 540-559.
- Tsoukas H, Chia R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Tuckman BW. (1965). "Development sequences in small Group" BW Psychological Bulletin. June. 65.
- Ursiny, T., O' Hagan, C.A.C., Kay, A.B. (2004) Team Facilitation-Highly effective Teams are Critical to Organizational Success, *ACT (Advantage Coaching & Training) Inc.* 490 E.

- Roosevelt Rd., (2006). Suite 102 West Chicago, IL 60185 retrieved from http://www.advantagecoaching.com/team_facilitation.aspx on 25th June,
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27: 141-162.
- Welbourne TM, Johnson DE, Erez A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41: 540- 555.
- Wells (2002),
- WI, (2000) Textbook for GEEN 1400: First-Year Engineering Projects and GEEN 2830: Innovation and Invention, Integrated Teaching and Learning Laboratory, College of Engineering and Applied Science, University of Colorado at Boulder, USA Teamwork and Working in Teams Joiner Associates, *Introductory Engineering Design* pp. 2-7. Disponible en http://itll.colorado.edu/images/uploads/courses_workshops/geen1400/textbook/ch06teamwork_and_working_in_teams.pdf
- Yang J, Mossholder KW, Peng TK. (2007). Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross – level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*. 92. p 681 – 692.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12: 451-483.
- Zohar D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*. 85. p 587-596.
- Zornoza, A, Salanova, M y Peiró, JM. (1996). Trabajo en grupo. En J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.). Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II. *Aspectos psicosociales del trabajo*. p.137-160.