



**SISTEMA MEXICANO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA
(SMIP)**

**Cuarta Reunión Nacional de Investigación en Psicología
21 y 22 de junio de 2012**

**Condiciones determinantes de efectividad del trabajo en equipo en
diferentes contextos organizacionales**

Aída Ortega Velázquez

Dra. en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo
Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Madero 849, Col. Moderna.
C.P. 78233. San Luis Potosí, S.L.P.
Teléfono: (01) 83499-16
aida.ortega@uaslp.mx

Resumen

La presencia de los grupos y equipos de trabajo en las organizaciones actuales resulta fundamental debido a que aportan conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados (Gil, Rico y Sánchez- Manzanares, 2008). Se espera que los equipos puedan aportar mayores beneficios a las organizaciones que los empleados trabajando de forma individual.

De las múltiples definiciones de “equipo de trabajo” existentes en la literatura, en esta investigación se adopta la propuesta elaborada por ozlowski e Ilgen (2003) que integra los principales conceptos mencionados en diferentes definiciones. Así, un equipo se puede definir como: a) dos ó más individuos, que b) interactúan socialmente (cara a cara o virtualmente); c) comparten una ó más

metas; d) cooperan para desempeñar tareas relevantes; e) tienen interdependencia de trabajo, metas y resultados; f) poseen diferentes roles y responsabilidades; y g) están inmersos en un contexto organizacional más amplio donde se relacionan con otras unidades de trabajo.

Si bien se han propuesto distintos modelos para explicar el funcionamiento y la eficacia de los equipos, el más utilizado es el modelo clásico de efectividad grupal “Inputs – Procesos –Outputs” (I-P-O), el cual ha evolucionado a través del tiempo. Este modelo identifica los antecedentes y procesos clave que conducen a la efectividad grupal (Cohen y Bailey, 1997; Gil, et. al., 2008; Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005).

Los inputs se refieren a los factores antecedentes que facilitan o dificultan las interacciones de los miembros del equipo (Mathieu, Maynard, Rapp y Wilson, 2008). Incluyen características individuales de los miembros del equipo (ej. competencias, personalidad), así como factores a nivel grupal (ej. composición del equipo, diseño de la tarea, estilo de liderazgo, creencias del equipo) y organizacional (ej. sistema de recompensas, cultura).

Los procesos consisten en un conjunto de mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo asignado por la organización, como la comunicación, la toma de decisiones o el manejo de los conflictos. Estos procesos permiten transformar los inputs en outputs (Gil et al., 2008).

Los outputs describen los resultados alcanzados por el equipo y se basan en diferentes criterios para evaluar la efectividad grupal (ej. la satisfacción de los miembros del equipo, la viabilidad o el rendimiento).

Variables input: composición del equipo, tarea y contexto

Composición del equipo. La composición se refiere a los atributos de los miembros del equipo y cómo estos se combinan para formar equipos interdependientes efectivos. Los equipos de trabajo varían en su composición, dependiendo del tipo de atributo, su distribución entre los miembros del equipo y su estabilidad a lo largo del tiempo. Dos aspectos de la composición del equipo que han sido objeto de numerosos estudios son el tamaño (número de personas que forman el equipo) y las características de sus miembros. La cuestión central respecto al tamaño, es precisamente conocer el tamaño óptimo del equipo. Otros aspectos importantes son la estabilidad/variabilidad de la composición del equipo, el aumento o reducción del número de miembros y la integración de nuevos miembros.

Diseño de la tarea y el contexto de trabajo de los equipos. La autonomía es una de las características que más atención ha recibido en los últimos años. La autonomía se refiere al grado en que un equipo tiene capacidad para tomar decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo (métodos, horarios, roles, etc.). También la interdependencia como característica de la tarea del equipo ha acaparado la atención de numerosos investigadores. La interdependencia de tarea es el grado en que los miembros de un equipo dependen unos de otros e interactúan entre sí para lograr la meta común. Por último, la rutina de tarea refleja el grado en que los individuos realizan su trabajo de una forma consistente o repetitiva (Diefendorff, Richard, y Gosserand, 2006; Rousseau y Aubé, 2010).

Por su parte, el contexto de la organización tiene un papel crítico en la efectividad de los equipos (Hackman, 2002). En el modelo input-proceso-output, el contexto organizacional se representa en tres tipos de apoyo que

puede ofrecer a los equipos: 1) entrenamiento, información y recompensas; 2) una estructura de equipo cuya composición combine apropiadamente los conocimientos y habilidades requeridas y cuyas normas fomenten la motivación y los procesos interpersonales; y 3) sistemas de coaching y liderazgo que aporten los recursos necesarios y eliminen los obstáculos en todo momento.

Tipo de liderazgo. El liderazgo puede moldear el clima de un equipo y motivar el aprendizaje entre sus miembros, lo que conducirá a la vez a una mejor efectividad grupal (Edmondson, Dillon y Roloff, 2007). Entre las diferentes teorías y modelos de liderazgo, la presente investigación se basa en el modelo integrador de Yukl (e.g., Yukl, 1999, 2004; Yukl, Gordon y Taber, 2002). Este modelo extiende la concepción clásica de liderazgo bidimensional, orientado a la tarea y a la relación, al agregar una tercera dimensión de liderazgo orientado al cambio.

Variables proceso

A través de los procesos, los miembros del equipo combinan los recursos para realizar las tareas asignadas y lograr los objetivos comunes. Los procesos se pueden agrupar en tres categorías: cognitivos, motivacionales/afectivos y orientados a la acción (Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen, 2006; Gil et al., 2008).

a) Procesos cognitivos. En los últimos años, considerando los equipos como procesadores de información, se estudian otros procesos y creencias compartidas que ayudan a los miembros de un equipo a anticiparse y coordinar efectivamente sus acciones. Entre los procesos más importantes podemos mencionar el aprendizaje y el clima de equipo.

El aprendizaje de equipo se define como un proceso continuo de reflexión y acción encaminado a obtener y procesar información con el fin de detectar, comprender y adaptarse a los cambios del entorno, mejorar el desempeño y los resultados del equipo (Edmondson, 1999).

El clima hace referencia a las percepciones que los individuos tienen acerca del ambiente o contexto social del que forman parte (Rousseau, 1998). De manera específica, el clima de equipo se refiere a “las percepciones compartidas acerca del grupo de trabajo” (Anderson y West, 1994). West (1990) desarrolló un modelo de cuatro factores fundamentales del clima de equipo: Visión, una idea de un resultado valorado que representa una meta y una fuerza motivante en el trabajo; Participación, implicación en la toma de decisiones; Orientación a la tarea, excelencia en la labor a realizar; Apoyo a la innovación, introducción de nuevas ideas y mejoras en el modo de llevar a cabo el trabajo (Anderson y West, 1994).

b) Procesos motivacionales y afectivos. Estos procesos muestran cómo las motivaciones, sentimientos y emociones de los miembros se combinan a nivel de equipo, creando un estado colectivo que influye sobre sus actuaciones y resultados. Entre ellos, destacan las creencias grupales sobre el contexto interpersonal, definidas como “percepciones compartidas que emergen entre los miembros de un equipo acerca de la naturaleza de las relaciones existentes entre ellos” (Van den Bossche et al., 2006:498). Algunas de estas creencias son: la cohesión, la potencia y la seguridad psicológica.

La cohesión es la fuerza o el deseo de los miembros de un equipo de mantenerse unidos en el grupo (Carless y De Paola, 2000).

La potencia de grupo se refiere a la “creencia colectiva que existe en un grupo de que puede ser eficaz” (Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993:87).

La seguridad psicológica se define como “la creencia compartida de los miembros de que el equipo es un lugar seguro para asumir riesgos interpersonales” (Edmondson, 1999: 354).

c) Procesos orientados a la acción y a la conducta grupal. Dentro de esta categoría podemos señalar la coordinación del equipo que hace referencia a las estrategias y los patrones de conducta que los miembros de un equipo usan para combinar, sincronizar y ajustar temporalmente sus esfuerzos y conductas, y lograr así la meta común (Gil et al., 2008).

Variables output: efectividad grupal

La efectividad grupal se ha investigado ampliamente, destacando el exhaustivo trabajo de Cohen y Bailey (1997) que constituye un gran referente en la literatura (actualmente se contabilizan 545 citas). Estos autores identifican tres grandes dimensiones en la efectividad de un equipo: 1) rendimiento (incluyendo medidas de eficiencia, productividad, ajuste a plazos, satisfacción del cliente o innovación); 2) actitudes (satisfacción, compromiso o viabilidad); y 3) conductas de los miembros del equipo (absentismo, rotación). En esta investigación se utilizarán como criterios de efectividad grupal el rendimiento, la satisfacción y la viabilidad, dado que cuentan con un amplio respaldo teórico y práctico en la literatura organizacional (Hackman, 1989; Mathieu, et al., 2008).

Adoptando el modelo I-P-O anterior, el presente trabajo analiza cuales son las condiciones que favorecen la efectividad del trabajo en equipos en

diferentes contextos organizaciones (instituciones encargadas del cuidado de la salud, instituciones educativas, micro, pequeña y mediana empresa).

Referencias

- Anderson, N.R. y West. M.A. (1994). *The Team Climate Inventory*, Berks, ASE, Press, Windsor.
- Carless, S. A. y De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31, (1), 71-88.
- Cohen, S.G. y Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. y Gosserand, R. H. (2006). Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation. *Personnel Psychology*, 59 (2), 365-393.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behaviors in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A.C., Dillon, J.R., y Roloff, K.S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. *The Academy of Management Annals*, Volume 1.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., y Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 3, 87-106.
- Hackman, J. R. (1989). *Groups that work (and those that don't). Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, H.R., Johnson, M., y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 333–375). London: Wiley.
- Kozlowski, S.W.J., e Ilgen D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, (3) 77-124.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., y 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.
- Rousseau, V. y Aubé, C. Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group Organization Management*, 35, 751-781.
- Rousseau, D. M. (1998). "The construction of climate in organization research". In: Copper, C. L. y Robertson, I. T. (Eds) *International Review of*

- Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, Wiley, Chichester, pp. 139-159.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., y Kirschner P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments. *SmallGroup Research*, 37, 490-521.
- Yukl G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.
- Yukl G., Gordon, A. y Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 15-32.
- Yukl, G. (2004). Tridimensional leadership theory: a road map for flexible, adaptive leaders. En Burke, R.J. and Cooper, C. (Eds), *Leading in Turbulent Times*, Blackwell, Oxford, pp.75-91.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In West, M. A. y Farr, J. L. (Eds) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester, pp. 4-36.
- West y J. L. Farr. (1994). (Eds.), *Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies* (pp. 309-333). Chichester: Wiley.