



FACULTAD DE PSICOLOGIA

**EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SEGUROS
DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO- LIMA 2021**

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Psicología con
mención en Psicología Organizacional

Autor:

Velásquez Calero, Isabel Cristina

Asesor:

Díaz Hamada, Luis Alberto

ORCID: 0000-0002-9081-7625

Jurado:

Figueroa Gonzales, Julio Lorenzo

Flores Giraldo, Wenceslao Henostroza

Mota, Carmela Reynalda

Lima - Perú

2022

Referencia:

Velásquez, C. (2022). *Equipos de trabajo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro - Lima 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5877>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SEGUROS DEL
DISTRITO DE SAN ISIDRO- LIMA 2021

Línea de Investigación:
Desarrollo Empresarial

Tesis para optar por el título de Licenciada en Psicología
con mención en Psicología Organizacional

Autora:

Velásquez Calero, Isabel Cristina

Asesor:

Díaz Hamada, Luis Alberto
(ORCID: 0000-0002-9081-7625)

Jurado:

Figueroa Gonzales, Julio Lorenzo
Flores Giraldo, Wenceslao Henostroza
Mota, Carmela Reynalda

Lima – Perú
2022

Pensamiento

La fuerza del equipo viene de
cada miembro. La fuerza de cada
miembro es el equipo.

Phil Jackson.

Dedicatoria

Para Julius que me encaminó en la labor psicológica, quién fue mi modelo a seguir y confió en mí, antes que yo.

Para Jared Gabriel mi más grande logro y amor, quién me inspira a encontrar una mejor versión de mí. Gracias por mostrarme, entre risas y orgullo, lo maravillosa de la maternidad.

Para Fer por su amor, paciencia y su compañía sumando a mi vida su alegría y ternura.

Para mis sobrinos quienes me devolvieron la sonrisa en días oscuros.

Agradecimientos

A la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, por brindarme la oportunidad de ser una profesional en el área de la psicología organizacional.

A mis profesores por sus experiencias y orientaciones durante mis seis años de formación académica

A mi asesor de la tesis el Dr. Luis Alberto Díaz Hamada por su asesoría y tiempo dedicado a la revisión de la Tesis

A la gerencia y trabajadores de la empresa evaluada por su contribución en la realización del presente trabajo.

Índice de contenido

Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción y formulación del problema.....	2
1.1.1 Descripción del problema	2
1.1.2 Formulación del problema	3
1.2 Antecedentes	3
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la investigación	7
1.5 Hipótesis	7
II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Bases teóricas.....	9
2.2.1 Equipos de trabajo.....	9
III. MÉTODO.....	34
3.1 Tipo de investigación	34
3.2 Ámbito temporal y espacial	34
3.3 Variables	34
3.3.1 Variable de la investigación	34
3.4 Población y muestra	35
3.4.1 Población.....	35
3.4.2 Muestra.....	35
3.4.3 Características de la muestra.....	35
3.5 Instrumento	38

3.6 Procedimiento	39
3.7 Análisis de los datos.....	40
IV. RESULTADOS	42
4.1 Análisis exploratorio de la variable	42
4.2 Medidas psicométricas de la escala	42
4.2.1 Confiabilidad.....	42
4.2.2 Validez de constructo.....	43
4.3 Descripción por niveles.....	43
4.4 Análisis comparativo.....	45
4.4.1 Según el sexo	45
4.4.2 Según grupo etarios y área de servicio.....	46
V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	50
VI. CONCLUSIONES	57
VII. RECOMENDACIONES.....	58
VIII. REFERENCIAS	59
IX. ANEXO.....	65

Lista de tablas

Tabla 1 Comparación entre grupo y equipo.....	15
Tabla 2 Comportamientos eficaces e ineficaces en un equipo de trabajo.....	25
Tabla 3 Distribución de la muestra según sexo.....	35
Tabla 4 Distribución de la muestra según el grupo etario.....	36
Tabla 5 Distribución de la muestra según área de servicio.....	37
Tabla 6 Niveles de la Escala de formación de grupo de trabajo/equipo de trabajo	39
Tabla 7 Criterios de aceptación de la hipótesis nula para el coeficiente de correlación.....	41
Tabla 8 Prueba de bondad de ajuste de la formación de grupo de trabajo – equipo de trabajo	42
Tabla 9 Confiabilidad de la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo	43
Tabla 10 Análisis de ítems en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo	43
Tabla 11 Distribución de la muestra según el puntaje alcanzado Escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo.....	44
Tabla 12 Diagnóstico reportado en la investigación.....	45
Tabla 13 Comparación en la escala de formación de grupo de trabajo según el sexo.....	46
Tabla 14 Medidas descriptivas de las áreas de servicio.....	47
Tabla 15 Medidas descriptivas de los grupos etarios.....	48
Tabla 16 Comparación en la escala de formación de grupo de trabajo según el sexo.....	49

Lista de figuras

Figura 1 Características de grupo de trabajo y equipo de trabajo.....	14
Figura 2 Representación de la distribución de la muestra según sexo.....	36
Figura 3 Representación de la distribución de la muestra según el grupo etario.....	37
Figura 4 Representación de la distribución de la muestra según el área de servicios.....	38
Figura 5 Representación de la Distribución de la muestra según el puntaje alcanzado en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo.....	44
Figura 6 Representación del diagnóstico como grupo de trabajo	45

Resumen

Objetivo: El estudio tuvo como objetivo determinar cómo se presenta el equipo de trabajo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021 y su comparación en función del sexo, grupos etarios y área de servicio. **Método:** El estudio empleó un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-comparativo y un diseño no experimental transversal. Se aplicó a 139 trabajadores de las áreas de servicios de seguros de vida, seguro automotriz y área administrativa. Se utilizó la Escala de formación de grupo de trabajo/equipo de trabajo. **Resultados:** Se halló que un 27.3% de los trabajadores evaluados se equiparan con la descripción de grupo de labores y el 72.7% de los trabajadores no se equipara absolutamente al grupo de labores, por lo tanto le pertenecen en un 100% al denominado de grupo de labores. Por otro lado, al compararlos teniendo en cuenta la variable sexo los valores del rango promedio revelan que el personal masculino muestra menor rango promedio que el personal femenino ($Z = -1.908, p > .05$). Asimismo, se compararon según área de servicios ($Z = -10.280, p < .001$) y grupos etarios ($Z = -10.276, p < .001$). **Conclusiones:** Se concluyó que existen diferencias significativas en el equipo de trabajo según el área de servicios y los grupos etarios, pero no según el sexo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro.

Palabras claves: Equipos de trabajo, grupo de trabajo, empresa de seguros.

Abstract

Aim: The objective of the study was to determine how the work team is presented in the personnel of an insurance company in the district of San Isidro - Lima 2021 and its comparison based on sex, age groups and service area. **Method:** The study used a quantitative, descriptive-comparative approach and a non-experimental cross-sectional design. It was applied to 139 workers from the service areas of life insurance, automobile insurance and administrative area. The Work Group/Work Team Formation Scale was used. **Results:** It was found that 27.3% of the workers evaluated are equated with the description of the group of tasks and 72.7% of the workers are not absolutely equated with the group of tasks, therefore they belong 100% to the so-called group of tasks. On the other hand, when comparing them considering the gender variable, the values of the average range reveal that the male staff shows a lower average range than the female staff ($Z = -1.908$, $p > .05$). Likewise, they were compared according to service area ($Z = -10,280$, $p < .001$) and age groups ($Z = -10,276$, $p < .001$). **Conclusions:** It was concluded that there are significant differences in the work team according to the service area and age groups, but not according to gender in the personnel of an insurance company in the district of San Isidro.

Key words: Work teams, work group, insurance company.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas dedicadas al rubro de venta de intangibles deben tener un capital humano con habilidades y competencias que les permitan adecuarse y adaptarse constantemente a los cambios actuales globales del mercado. Ello significa que el logro de las metas empresariales debe lograrse con la participación y colaboración armoniosa y amical de todos sus colaboradores internos. Que los logros alcanzados son productos de los equipos de trabajo que conforman las empresas y no por determinados colaboradores. Si bien es cierto conformar equipos de trabajo es bastante difícil dado que implica un cambio organizacional, donde se rompa con la hegemonía imperante en las empresas de los grupos de trabajo. Hay que entender que la formación de grupos de trabajo es parte de la cultura misma de las empresas tradicionales y que les cuesta trabajo adaptarse a los nuevos cambios. Las empresas asumen y forman equipos de trabajos por una moda pero si esto no es parte de su cultura es imposible hablar de equipos de trabajos dirigidos por un jefe y no por un líder.

Es por ello que debido a esta problemática se ha convenido plantear como objetivo general determinar cómo se presenta el equipo de trabajo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021 y su comparación en función del sexo, grupos etarios y área de servicio. Para el logro de dicho objetivo general se ejecutó una investigación de tipo descriptiva comparativa. Se aplicó a 139 trabajadores de las áreas de servicios de seguros de vida (65 trabajadores), seguro automotriz (55 trabajadores) y área administrativa (19 trabajadores), la escala de formación de grupo de trabajo / equipo de trabajo de Banz. C. y Valenzuela, M. (2004). Los resultados se analizaron con el paquete estadístico SPSS 22.0 en español y cuyos resultados aparecen en tablas y figuras en el capítulo IV del presente trabajo.

1.1 Descripción y formulación del problema

1.1.1 Descripción del problema

Para una empresa que tiene como objetivo producir y vender productos tangibles en un mercado altamente competitivo, tiene que contar con personal calificado que sea eficiente y eficaz en su desempeño. Sin embargo, para una empresa dedicada al rubro de seguros en general que son productos intangibles, que son más difíciles de vender y una vez vendidos el mantenerlos vigentes implica que el personal a cargo de dichas ventas no solo tenga habilidades y destrezas sino que además, sean capaces de trabajar en equipos para alcanzar las metas que han sido previamente planificadas por la dirección de la empresa.

Esto implica que todos los trabajadores estén comprometidos e identificados con la empresa y sus compañeros de labores. Donde es importante el intercambio recíproco de información, que exista entre ellos una competencia sana dejando de lado el individualismo; que exista amicalidad y compañerismo entre ellos, donde se integren y mantengan el entusiasmo y armonía para el logro de los objetivos planteados.

En este tipo de empresa por lo general el trabajo ha sido individualizado y altamente competitivo entre ellos, donde por lo general se restringe la información o se brinda información limitada porque existen intereses particulares, donde cada uno de los vendedores de seguros quiere ser el que más sobresale, donde existe problemas en las relaciones humanas, donde la amistad es solo superficial y donde cada vendedor está más preocupado por alcanzar sus metas independientemente de cómo se presentan en el grupo.

Gómez y Acosta (2003) postulan que:

La labor en equipo se está convirtiendo en una tarea muy importante, que los gerentes están tomando en cuenta para que sus organizaciones empresariales estén acordes a la modernidad. Cabe indicar que cuando los trabajadores participan activamente en el logro de los fines de la empresa, tienen como consecuencia una mayor satisfacción. En

tal sentido, las actitudes positivas manifestadas por los trabajadores como un conjunto de personas que están trabajando proactivamente influye concisamente en el logro de los objetivos estratégicos previamente planificados por la empresa. (p. 2)

Según Kozlowski y Ilgen, (2006) en la actualidad producto de la globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico y las nuevas estrategias de las TIC en la dirección de las organizaciones empresariales, las direcciones de recursos humanos requieren de personal con variadas destrezas, con mayor nivel de información y de discernimiento, que sean capaces de adecuarse y adaptarse a los nuevos cambios, con tiempos de reacción muy cortos, capacidad para aprender y transferir conocimientos de acuerdo al contexto en que se desenvuelven y que sean emocionalmente estables para el control y manejo de las tensiones y conflictos que a diario se presentan en el desarrollo de las tareas laborales.

Es por ello, que dada la preocupación de la dirección de recursos humanos de tener un perfil respecto a si se puede implementar los equipos de trabajo en la organización empresarial para optimizar los logros de las metas empresariales.

Por lo expresado en líneas anteriores es conveniente plantearse lo siguiente:

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo se presenta el equipo de trabajo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021 y su comparación en función del sexo, grupos etarios y área de servicio?

1.2 Antecedentes

Rigby y Martínez (2015) abordan los distintos aspectos del trabajo en equipo en la organización para llegar a comprender las diferencias principales que existe entre equipos y grupos de trabajo, así como las características que las distinguen pero que los hacen importantes en las organizaciones, entre éstas se puede mencionar que en el equipo todos los miembros son responsables por las tareas a realizar así como los resultados finales de las

mismas es decir, existe un alto nivel de interdependencia mientras que en un grupo de trabajo es totalmente lo contrario todos y cada uno de los miembros son responsables de manera individual por sus tareas y de los resultados. Mediante la teoría científica de distintos autores expertos en el tema, se aclara las ideas erróneas de que grupo y equipos es lo mismo cuando en realidad son términos independientes. Así mismo la dirección eficaz de los equipos tiene como resultado el incremento de la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las tareas para el logro de objetivos.

Sánchez (2015) En el presente informe se presenta el proceso de intervención realizado en la Residencia de Larga Estadía “La Asunción”, ubicada en la ciudad de Peñablanca, el cual, centrado en el fortalecimiento y cuidado de equipos, contó con la participación de jefas de turno de asistencia (paramédicos), asistentes de adulto mayor (A.A.M.) y asistentes de farmacia y volante. El proceso de intervención contuvo las siguientes etapas: 1) Diagnóstico, 2) Visibilización de la problemática y difusión, 3) Capacitación y 4) Evaluación. El cual se llevó a cabo desde junio del año 2013 hasta julio del año 2014. En base a la información cuantitativa y cualitativa aportada por la participación de distintos estamentos de “La Asunción”, emergió como problemática la escasez de apoyo y desarrollo de estrategias para prevenir y amortiguar los efectos del desgaste laboral en el personal de trato directo con los usuarios. Por lo que el objetivo general de la intervención fue visibilizar el desgaste laboral de los operadores sociales y fortalecer los equipos de trabajo bajo la perspectiva de las fortalezas del carácter y el capital psicológico para fomentar el bienestar de estos. Las acciones de intervención se sustentaron en el enfoque de la “Psicología Positiva”, desde la cual fue posible centrarse en identificar, analizar y rescatar los recursos individuales y que como equipo las trabajadoras poseen en la residencia al servicio de su uso estratégico en beneficio de una mejor resolución de los conflictos, poniendo así el foco en los recursos en vez de la carencia.

Leiva (2014) El objetivo de la presente investigación es enunciar estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo de las docentes del nivel de preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano. Dicha investigación se realizó en dos momentos; en el primero se hizo un diagnóstico de cómo las docentes del nivel de preescolar estaban trabajando en equipo y en el segundo se precisó la situación problemática definida a partir de los resultados obtenidos de los tres instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información, los cuales se analizaron de forma descriptiva. Con base en lo anterior, se enunciaron dichas estrategias, dando así respuesta a la pregunta planteada inicialmente, las cuales quedan propuestas para que sea la Institución Educativa quien decida su aplicación futura.

Acuña et al. (2012) en este estudio transversal realizado sobre 50 sujetos en su mayoría de nivel socioeconómico medio, tuvo como objetivo examinar la asociación entre el trabajo en equipo y la motivación para la ejecución de contundentes objetivos. Se utilizó la escala de motivación de McClelland obteniéndose los valores $r=0,729$, $p=0,04$ permitiendo distinguir que el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la compañía, con posibilidades de desarrollo, formaba en los trabajadores una mayor fuerza motivacional en beneficio del desempeño laboral. Se reconocen sin embargo algunas limitaciones del estudio y se propone la resolución de estas para la investigación futura.

Gil et al. (2011) planteaban que el liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el 'nuevo liderazgo', el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto. El objetivo de este artículo es revisar los principales trabajos sobre estas nuevas formas de liderazgo. Para ello, se analizarán los principales modelos teóricos y líneas de investigación y se discutirán las implicaciones prácticas orientadas a la intervención y a la dirección de equipos de trabajo.

García (2000) La Formación de Equipos de Trabajo es el factor clave para el

mejoramiento de la calidad. Puede mejorar el ambiente de una organización para maximizar el servicio a clientes, la satisfacción personal y el desempeño de la empresa. Todas las compañías que han logrado convertirse en el estándar mundial de calidad en su ramo, se han organizado en equipos. La administración a través de equipos es el medio para lograr mayor auto dirección, mayor responsabilidad individual, mayor creatividad y mejoramiento continuo. El objetivo principal de esta tesis es conocer la metodología, las características, los problemas, el desarrollo, el comportamiento y las etapas para la formación de equipos de Trabajo. Específicamente el comportamiento de los equipos auto dirigidos orientados hacia la competitividad, lo que estos enfrentan y requieren para lograr los beneficios que estos pueden otorgar dentro de las organizaciones. La selección del personal adecuado para formar un equipo de trabajo es muy importante en el inicio de un proyecto como en la conversión de uno ya existente, esto porque los individuos al parecer no son buenos para formar parte de un equipo auto dirigido. Existen limitaciones para lograr formar un buen equipo de trabajo, como son los problemas en la tomade decisiones, buscar al candidato perfecto para integrar alequipo de trabajo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar cómo se presenta el equipo de trabajo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021 y su comparación en función del sexo, grupos etarios y área de servicio.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1: Hallar la validez de constructo y confiabilidad de la escala de equipo de trabajo.

OE2: Describir los niveles de equipo de trabajo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021

OE3: Comparar los promedios del equipo de trabajo en el personal de una empresa de

seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021 y su comparación en función del sexo, grupos etarios y área de servicio.

1.4 Justificación de la investigación

El trabajo se justifica porque en nuestro medio poco se ha investigado sobre los equipos de trabajo. La carencia de un instrumento de obtención de datos estandarizado en Lima Metropolitana. La necesidad de conformar equipos de trabajos para alcanzar las metas organizacionales. No existe un perfil real de cómo se presentan los equipos de trabajo en el medio empresarial peruano. Por el rubro de ventas de intangibles es vital trabajar en equipos de trabajo. La poca importancia que se da a los equipos de trabajo en el contexto organizacional.

1.5 Hipótesis

Hipótesis 01 (objetivo específico 03)

Ho: No existe diferencias en los promedios del equipo de trabajo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021 en función del sexo.

Hi: Existe diferencias significativas en los promedios del equipo de trabajo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021 en función del sexo.

Hipótesis 02 (objetivo específico 03)

Ho: No existe diferencias en los promedios del equipo de trabajo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021 en función del grupo etario.

Hi: Existe diferencias significativas en los promedios del equipo de trabajo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021 en función del grupo etario.

Hipótesis 03 (objetivo específico 03)

Ho: No existe diferencias en los promedios del equipo de trabajo en el personal de

una empresa de seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021 en función del área de servicio.

Hi: Existe diferencias significativas en los promedios del equipo de trabajo en el personal de una empresa de seguros del distrito de San Isidro – Lima 2021 en función del área de servicio.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas

2.2.1 Equipos de trabajo

2.2.1.1 Conceptualización de grupo y grupo de trabajo o equipo de trabajo.

Poblete y García (2004, p. 727) Una de las aportaciones a la Psicología Social en el ámbito organizativo ha sido sin duda la importancia que se le ha dado al fenómeno grupal. No se conciben modelos de gestión avanzada en el ámbito de las organizaciones sin que se tengan en cuenta los equipos. Se ha tenido en cuenta la influencia social sobre la formación del individuo y más en concreto se han diseñado metodologías de aprendizaje basadas en la aceptación de la realidad del grupo. Así se han trabajado la interacción social y la actividad colaborativa como motor del aprendizaje y del desarrollo cognitivo, ya que la interacción requiere un proceso de interiorización (Vigotsky, 1997).

Perossa et al. (2014) Una organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje permanente de todos sus miembros y que se transforma a sí misma continuamente; para ello esta organización tendrá que ayudar a extender y relacionar el aprendizaje y las habilidades de aprendizaje de los individuos, grupos y organización como un todo en orden a cambiar continuamente en la dirección que viven y hacia los deseos y necesidades de los posibles clientes.

Para Gómez y Acosta (2003) los grupos y equipos de trabajo componen un óptimo medio para desarrollar un sumario efectivo de toma de disposiciones (p. 1)

Poblete y García (2004) Las actuales demandas sociales, educativas y laborales están reclamando la transformación de las instituciones y centros de trabajo en organizaciones que aprenden. Esto es, en organizaciones que mediante procesos de mejora continua desarrollan el mayor potencial de que son capaces a nivel de las personas, de los grupos y de las propias

organizaciones.

Poblete y García (2004) Gestionar con eficacia supone aprovechar al máximo el capital humano logrando su implicación y compromiso. La Gestión de la Calidad, entendida como forma desarrollada de Gestión integral, más allá de la observación de normas y procedimientos, se caracteriza por una cultura orientada hacia la eficacia que coexiste y es potenciada por una cultura de aprendizaje, basada en normas y valores que facilitan la puesta en marcha de innovaciones. Para ello suele organizarse el trabajo en torno al proceso de trabajo y la estructura de la organización viene a estar conformada por pequeños grupos multidisciplinares y heterogéneos con "muros flexibles" en una atmósfera de cooperación. Los trabajadores que se integren en estas organizaciones habrán de ser profesionales críticos y colaborativos, capaces de reflexionar sobre su práctica profesional y de trabajar y aprender en equipo para dar respuestas creativas e innovadoras a las demandas de un entorno cambiante y ofrecer así un servicio de calidad a los usuarios y clientes (p. 728).

A. Grupo. Para Robbins (2004) "Un grupo se precisa por la conformación de más de dos individuos, que se interrelacionan, para el logro explícito de los objetivos planteados. Así mismo, este conjunto de personas pueden ser parte de grupos formales porque se han constituido dentro del contexto laboral para realizar tareas específicas, recibiendo a cambio algunos beneficios. Los grupos informales nacen como réplica a la necesidad de trato social".

Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2004) afirmaban que un grupo está conformado por individuos que participan y cooperan mutuamente para el logro de sus metas y que cooperan entre sí para alcanzar metas y se notifican perennemente por un tiempo determinado.

Poblete y García (2004, p. 732) El Grupo viene a ser un conjunto de individuos que interactúan entre sí. que dependen unos de otros, que buscan cubrir necesidades que no satisfarían individualmente, que son conscientes de su relación interpersonal, que desarrollan

un sentimiento de solidaridad, que comparten unos valores, que están limitados a la posibilidad de comunicarse cara a cara, y cuya interrelación genera una estructura (normas, roles, estatus) para lograr un objetivo común. (p. 733)

Para Poblete y García (2004, p. 732) “La definición de grupo más integradora que hemos encontrado ha sido la aportada por Schafers (1984) para el que grupo es un determinado número de individuos que, para lograr un objetivo común, se implican durante cierto tiempo en un proceso de comunicación e interacción y desarrollan un sentimiento de solidaridad. Necesitan un sistema de normas comunes, una distribución de tareas, en consonancia con los roles de cada miembro del grupo. Debería añadirse la característica sistémica y definir al grupo como sistema abierto en interacción con el entorno”.

B. Grupos de trabajo. Según Robbins (2004) "Los grupos de labores poseen una organización con determinadas reglas que controlan y van moldeando actitudes y los valores de las personas que la conforman, de tal forma que sean asequibles la elucidación y el pronóstico del proceder particular del individuo dentro del grupo y de su trabajo habitual en la empresa".

Para PSYCSA (2001) " el grupo de labores está conformado por más de dos personas que se interrelacionan con interdependencia para conseguir metas habituales". Así mismo, Castro y Guerrero (2002) plantean que respecto al grupo de labores los trabajadores "Consiguen integrarse, teniendo como base fundamental a la organización empresarial, para alcanzar metas comunes y por aspiraciones particulares".

Para Gómez y Acosta (2003, p. 4) mencionan que entre las “particularidades fundamentales de un grupo de labores, logran reseñar:

1. Constitución: suelen ser semejantes o desiguales.
2. Patrones: Son pautas desarrolladas por las personas que conforman el grupo para controlan y dirigir a sus componentes. Tiene por objetivo regularla como unidad

constituida.

3. **Status:** se refiere a la posición que tiene el miembro dentro de la organización del grupo lo que involucra: una conducta esperada y un comportamiento percibido. Los miembros que la conforman pueden ocupar diversas colocaciones y por lo tanto, mostrar diversas acciones conforme la posición se lo exija.
4. **Estado:** es el nivel randomizada que alcanza un trabajador en el grupo o la organización empresarial.
5. **Unión:** Es la pujanza de sus miembros, que se enuncia con el respaldo, identificación y pertenencia. A mayor coherencia entre sus miembros, mayores posibilidades de participar en los valores, cualidades y reglas de conducta habituales”.

C. Equipo. Hellriegel y Slocum, (2004) plantean que un equipo es un número relativamente pequeño de individuos con competencias complementarias (conocimientos, habilidades y actitudes), comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables.

Para PSYCSA (2001) el "Trabajo en equipo es una forma concreta de grupo de labores que se constituye y rige de modo disímil al trabajador para otros tipos de grupos formales, pero no reales. Es un conjunto de sujetos que sistematizan sus energías, contribuyen en opiniones e instrucciones, transfieren pericias y asumen medidas de pleno consentimiento. Su diversidad es bastante extensa: comprende desde la ayuda recíproca de dos personas, un círculo de calidad hasta un comité de alta dirección".

Para Gómez y Acosta (2003) un equipo de labores está conformado por un conjunto de personas, sin embargo, un equipo no cualquier grupo. En ocasiones, los sujetos recurren a los grupos para conquistar sus fines particulares o para resguardar recíprocamente. Cuando se encuentra un variado conjunto humano que armoniza una alta moral, seguridad en las faenas y excelencia para la organización empresarial, se está en presencia de un equipo. (p. 3)

Huerta y Rodríguez, (2006) referían que el equipo como un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con competencias específicas, para cumplir con una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, siendo un número reducido de miembros comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo, planeación común y responsabilidad compartida.

Münch, (2005), consideraba que el liderazgo juega un papel crucial en las organizaciones y es fundamental en la formación de grupos y equipos de trabajo.

Barroso (2007), especificaba que un grupo es dos o más personas trabajando para un objetivo común, pero un equipo es dos o más personas trabajando en armonía para un objetivo común. La diferencia entre grupos y equipos es la armonía, es decir, trabajar coordinados, comprometidos, con un buen ambiente y generar sinergia positiva, lo que implica un adecuado liderazgo, estructura de tareas definida, manejo funcional del conflicto, uso adecuado del poder, estímulos, toma de riesgos que permitan la innovación, así como el correcto aprovechamiento de los recursos disponibles. Entonces, puede decirse que todos los equipos son grupos, pero que no todos los grupos son equipos.

2.2.1.2 Características de los grupos y equipos de trabajo. Faria- Mello (1998)

Tanto los grupos como los equipos de trabajo presentan características propias:

Figura 1

Características de grupo de trabajo y equipo de trabajo

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
• Liderazgo fuerte e individualizado.	• Liderazgo compartido.
• Responsabilidad individual	• Responsabilidad individual y colectiva.
• La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	• La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
• Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	• Dentro del marco del objetivo global de la organización, se autoasignan propósitos y metas específicas.
• Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	• Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
• El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	• El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
• Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	• Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
• Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	• Se centra en la tarea y en el soporte socio - emocional de sus miembros.
• No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	• Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Nota. La figura presenta las características de un grupo de trabajo y un equipo de trabajo. De "Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral", por F. Faria-Mello, 1998. Copyright 1998 por Limusa.

2.2.1.3. Diferencias entre grupo y equipo. Poblete y García (2004, p. 733) Diferencias entre grupos y equipos, es difícil establecer la frontera entre grupo y equipo. Sobre todo a nivel práctico. Equipo es un colectivo "altamente organizado y orientado hacia la consecución de una meta común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto y confianza. El equipo, a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes centrados en una actividad común y en el Logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal" (García, 1988, p. 70).

Bautista et al. (2012, p. 15), plantean algunas diferencias entre grupo y equipo:

Tabla 1*Comparación entre grupo y equipo*

Grupo	Equipo
La comunicación no debe tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su construcción no se orienta al logro de resultados medibles.	Se constituye para el logro de resultados medibles.
La sensación de pertenencia (con referencia así mismo y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.	Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no.	La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.	La especialización individual y la especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
En algunos casos tienen un coordinador.	Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados auto dirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director, etc.
Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones es característico de la operación de los equipos.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente. Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.	Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles. Estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso “de asunción y adjudicación de roles”.	El protagonismo es el resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operativa del grupo.	La competencia es fomentar en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como “ser competente” y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar y perder.
Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo.	En algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.

2.2.1.4 Conceptualización de equipos de trabajo. Los equipos son, como los grupos, sistemas sociales abiertos, complejos que deben realizar una serie de funciones, interdependientes sobre actividades y proyectos concurrentes en ocasiones y que interrelacionan con otros sistemas del entorno (Tannenbaum et al.,1992).

Gómez y Acosta (2003) referían que los grupos o equipos de trabajo, presentan características propias, tales como: objetivos en común, liderazgo fuerte e individualizado, liderazgo compartido y responsabilidad, tanto individual como colectiva.

Hackman (1987) lo define como “unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membrecía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización” (p. 322).

Sundstrom et al. (1990) definieron los equipos de trabajo como “pequeños grupos de individuos interdependientes que comparten la responsabilidad de los resultados de sus organizaciones” (p. 120).

Un equipo de trabajo se crea a través de la formación de un grupo de personas que se organizan para lograr objetivos comunes, dicho grupo de personas tienen la convicción de que los objetivos se logrará siempre y cuando se junten los conocimientos, habilidades y destrezas que se generan uniendo las competencias de cada integrante del equipo de trabajo, lo anterior se puede conceptualizar con lo denominado sinergia (Soto, 2005).

Salanova, et al. (2002) definen el trabajo en equipo como unidades colectivas orientadas a la tarea compuesta por pequeños números de miembros organizados que interactúan entre sí para conseguir metas grupales.

Kozlowski y Ilgen (2006), ofrecen una definición más consistente que supone:

a) Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual), que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una

tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional. (p. 79)

Londoño (2005), señala que los equipos de trabajo son una alternativa de ordenamiento que rompe con las estructuras tradicionales y predefinidas, usualmente de tipo funcional, de las organizaciones. Es decir, los equipos están compuestos por individuos que tienen intereses en común y comparten ciertas normas acerca de algo en particular y están conformadas por miembros cuyos roles se entrecruzan

Cannon-Bowers y Bowers, (2011), manifestaban que se pueden encontrar diferentes aspectos que son centrales a los equipos de trabajo como son la interdependencia, la responsabilidad compartida, los objetivos compartidos, la especialización de roles y la pertenencia formal a una organización

Stevens y Campion (1994) mencionan que un adecuado establecimiento de las competencias de los equipos de trabajo es esencial para el adecuado funcionamiento de los procesos de gestión humana (por ejemplo, una adecuada evaluación de desempeño debe construirse a partir de indicadores objetivos y específicos de desempeño).

Cohen y Bailey (1997) referían que la importancia que tienen los aspectos estructurales de los equipos es que pueden ser manipulados fácilmente por los gerentes para crear condiciones que faciliten un desempeño exitoso.

Características como la composición del equipo, el diseño de la tarea, la heterogeneidad de los miembros o el contexto organizacional, afectan la efectividad de los equipos (Stewart, 2006).

Emilio et al. (2004), referían que es importante que dentro de un equipo de trabajo exista un líder capaz de dirigir a los miembros y coordinar, en conjunto con los mismos, las actividades del equipo, exitosamente, incluyendo la participación efectiva de todos, la

realización de tareas compartidas y todas las condiciones que se mencionaron anteriormente. Una de las funciones del líder se da cuando el jefe de equipo está a cargo de la dirección de las relaciones de grupo de presión y debe asegurar que los intereses de equipo sean representados eficazmente

2.2.1.5 Características generales de los equipos de trabajo. PSYCSA (2001) En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones.

2.2.1.6 Papeles de los miembros de un equipo. Robbins (2004) Muchos autores denominan indistintamente papel, perfil o rol a la forma en que actúan los integrantes de un equipo. En todos los casos, se refieren a un conjunto de patrones esperados de comportamiento, propios de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. La comprensión del comportamiento de cada miembro de un equipo se simplifica de forma impresionante si cada uno escoge un papel y lo actúa con regularidad y consistencia.

Gómez y Acosta (2003) referían que “los individuos que desempeñan un papel de forma positiva: apoyan y animan, armonizan y median, defienden, estimulan e incentivan. Entre las actuaciones negativas, las más comunes son la inhibición y la obstrucción. También son frecuentes la burla, la prepotencia y el egoísmo”. (p. 6)

Para Gómez y Acosta (2003) “uno de los aspectos principales en la comprensión del comportamiento de un individuo es la identificación del papel que desempeña. Para ello existen diferentes técnicas. Existen muy pocas personas que presentan sólo las características de un determinado papel. Es mucho más probable que los miembros de un equipo obtengan puntuaciones más altas en aquellos papeles que se ajustan mejor a su personalidad, pero

siempre existen papeles secundarios. Cualquier combinación es posible y válida para un individuo”. (p.6)

Para Núñez (1999) “una premisa necesaria para el desarrollo del equipo es el conocimiento de las personas que lo conforman. Ello posibilita un desarrollo más equilibrado y eficaz; no sólo desde el punto de vista de su preparación y grado de conocimiento, sino, además, por su contribución al equipo. En este sentido, se recomienda la utilización de ciertas herramientas, que incluyen con frecuencia test psicométricos”.

2.2.1.7 Factores de los equipos de trabajo. Amorós, (2007), refería que para que “se pueda considerar a un grupo como equipo de trabajo deben existir diversos factores dentro de ese equipo como:

- Liderazgo, es el conjunto de habilidades que una persona posee para influir en la forma de pensar de los demás, de tal forma que logre que el equipo de trabajo se desarrolle con entusiasmo para lograr las metas propuestas.
- Las metas, La principal y más importante finalidad de la formación de un trabajo de equipo es el logro de las metas, sin metas no puede existir un equipo de trabajo.
- El compromiso, Para que el equipo pueda funcionar bien a parte de tener claras las metas, debe existir lealtad, compromiso y respeto, de tal manera que a través de estas cualidades se logrará mayor disposición a realizar los esfuerzos necesarios con mayor compromiso en el logro de las metas organizacionales.
- La comunicación, el principal problema dentro de un equipo es la falta de comunicación, como podemos analizar a través de las características ya mencionadas, no puede existir un liderazgo sin una comprensión comunicativa del líder, no se pueden entender bien las metas si no se comunican claramente.
- El mutuo aprendizaje, los miembros deben tener la habilidad de aprender constantemente sus tareas y las de los demás para brindarse apoyo mutuo.

- El pensamiento positivo, Son numerosas las ocasiones que dentro de una institución se realizan las actividades contra reloj, por lo tanto para poder rendir bien y sacar el trabajo adelante aun con el constante estrés, se debe tener un pensamiento positivo por parte de todos los miembros del equipo.
- El reconocimiento, o se considera la clave de la motivación, misma que se puede expresar mediante una simple palabra de aliento o de aceptación como “bien hecho”, o mostrar abiertamente los resultados dando valor e importancia al trabajo de cada integrante de tal manera que se asegure el reconocimiento”.

2.2.1.8 Tipos de equipos. Existen diversos tipos de equipos de trabajo (Amorós, 2007):

- Equipos de solución de problemas: equipo dirigido a encontrar optimas soluciones a los diversos problemas que se presentan en la organización.
- Equipos auto dirigidos: equipos que se caracterizan por su autonomía y son capaces de evaluarse y seleccionar a sus propios integrantes.
- Equipos inter funcionales: los miembros que la conforman pertenecen al nivel jerárquico pero de diferentes áreas laborales.
- Equipos de procesos: conformado por trabajadores muy capacitados capaces de realizar funciones de diferentes áreas laborales.
- Equipos centrados en los resultados: equipos orientados a alcanzar altos niveles de desempeño.
- Equipos de progreso: equipo que funciona esporádicamente cuando existe un problema que debe ser solucionado.

2.2.1.9. Formación y etapas en la formación de equipos de trabajo.

A. Formación de un grupo de trabajo. Para Gómez y Acosta (2003) “Los grupos no se crean con la intención de reducir el trabajo individual, sino para potenciarlo bajo

determinadas condiciones. Se forman para cumplir con objetivos concretos que se logran más fácilmente con el trabajo conjunto, en el seno de una cultura empresarial que apoya este concepto, si existe tiempo suficiente para realizar un intercambio adecuado, debatir y compartir ideas, para solucionar problemas con determinadas técnicas, si los miembros potenciales presentan el nivel de calificación técnica adecuado, si poseen capacidad de relación interpersonal, así como las habilidades administrativas y para la comunicación necesaria. La conformación de un grupo de trabajo tiene sentido cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, cuando se necesita la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial". (p.4)

Sin embargo, Gómez y Acosta (2003) mencionaba que "Los grupos de trabajo deben encontrar respuestas a las siguientes preguntas: ¿para qué estamos aquí?, ¿cómo debemos organizarnos?, ¿quién está a cargo?, ¿quién cuida por nuestro éxito?, ¿cómo debemos trabajar los problemas?, ¿cómo debemos relacionarnos con otros grupos?, ¿qué beneficios produce el grupo a cada uno de sus miembros de acuerdo con sus necesidades?" (p.4)

Así mismo, planteaban Gómez y Acosta (2003) que" para formar un equipo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características sociopsicológicas y de personalidad. En este sentido, desde la etapa de selección y formación se intenta reunir un grupo de individuos capaz de realizar sus funciones y cumplirlos objetivos para los cuales se creará el equipo de trabajo. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar. La clave para lograr que un equipo funcione adecuadamente radica, en primer lugar, en su constitución. En ocasiones, es necesario valorar si, en relación con las características de los posibles miembros, la mejor opción es que los empleados trabajen en forma de grupo o si se deben integrar en un equipo. Bajo determinadas condiciones, el trabajo fluye mejor y se alcanzan los resultados deseados, con sólo unir los esfuerzos de ciertos individuos, porque, si

bien el trabajo en equipo produce grandes beneficios, también se asumen mayores riesgos”.
(p.9)

B. Etapas en la formación de equipos de trabajo. Gómez y Acosta (2003) señalan que en “importante mencionar cinco etapas de la formación de los equipos de trabajo, las cuales permiten su consolidación: formación, formación de subgrupos, conflictos y confrontación, diferenciación, realización y responsabilidad compartida, lo cual es culminante del proceso”.

Gómez y Acosta (2003, p. 5) La formación y desarrollo de un grupo de trabajo constituye un proceso dinámico. Ellos siempre se encuentran en cambio, no obstante, un grupo debe transitar por una secuencia de procesos para consolidarse como equipo:

- **Formación.** En esta etapa, los individuos se consideran parte del grupo, pero experimentan incertidumbre con relación a su finalidad, estructura y liderazgo. Se explora el terreno para conocer las conductas y formas de actuación de los otros participantes. Esta fase termina cuando sus miembros comienzan a considerarse realmente parte del grupo.
- **Formación de subgrupos.** Se caracteriza por la formación de subgrupos para reducir la inseguridad e incertidumbre que provoca la fase anterior. En esta etapa, surgen conflictos y actitudes de oposición que no pueden identificarse con claridad y que pueden disimularse.
- **Conflictos y confrontación.** Se produce una hostilidad manifiesta entre los subgrupos, se advierte resistencia al control que se impone a los subgrupos e individuos. Hay conflictos con el liderazgo y se producen confrontaciones. Cuando se logra superar esta etapa, se advierte una jerarquía clara en el liderazgo dentro del grupo.
- **Diferenciación.** En esta fase, surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión, porque ha confrontado y superado sus diferencias. Aumenta el sentido de compañerismo.

Se aceptan las diferencias y se crea una atmósfera de aceptación mutua. Esta etapa finaliza cuando el grupo adquiere una estructura estable y crea un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.

- **Realización y responsabilidad compartida.** Esta es la etapa culminante del proceso. La estructura es plenamente funcional y se acepta por todos. La energía del grupo es sincrónica y no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de las tareas, cada uno se responsabiliza por la calidad con que se realizan las tareas y por la marcha del grupo como conjunto. En esta fase, cada persona puede hacerse cargo de una parte diferente del trabajo, ocupar una determinada posición, cumplir una función, interpretar un papel a la vez que asume un alto grado de responsabilidad por el éxito del conjunto. En este momento, puede comenzarse a pensar en un equipo de trabajo.

C. Dimensiones de los equipos de trabajo. Franco y Reyes (2003), consideran que el desempeño de un equipo debe medirse en tres dimensiones: a) la productividad la cual tiene que ver con la forma como se satisfacen las expectativas del cliente, b) la satisfacción, es decir, la manera como los integrantes se sienten bien con los logros alcanzados, la forma de realizar el trabajo y el orgullo de pertenecer al grupo y c) el crecimiento personal, entendido éste como el aprendizaje y desarrollo que logran los integrantes al trabajar unidos.

Back (1981) define el grupo de trabajo en función de dos dimensiones. Una de ellas es la individuación o fuerza con que las normas del grupo regulan la interacción: los grupos poseen alta grupalidad cuando sus miembros tienen baja individuación; cuando los individuos se consideran centro, la grupalidad baja (Ayestarán, 1996). La otra dimensión de la grupalidad, según Back, corresponde a los esfuerzos realizados por los miembros del grupo en la tarea grupal: en caso de alta grupalidad los individuos se implican totalmente en las tareas grupales y en caso de baja grupalidad cada individuo se limita a la realización de sus

propias tareas.

La grupalidad puede considerarse, entonces, como un constructo multidimensional, cuyo núcleo es la identificación. La identificación incluye aspectos afectivos, cognitivos y comportamentales (Poblete, 2000).

2.2.1.10 Actividades que realizan los equipos de trabajo. Fainstein, (2003), mencionaba que las organizaciones adoptan una arquitectura flexible en la cual los equipos constituyen los principales núcleos de aprendizaje, con una elevada competencia para llevar a cabo cinco actividades principales: a) soluciones sistemáticas de problemas, b) experimentación de nuevos enfoques, c) evidencia de la historia de aprendizaje, d) aprendizaje a partir de la práctica de otros y e) transferencia de la información a través de los equipos. De esta manera los agentes principales de la organización y el personal en general perciban de alguna manera, un cambio dentro de los procesos de la empresa, los cuales van a favorecer, tanto a los individuos como a la organización.

2.2.1.11 Equipos de trabajo eficientes. Castro y Guerrero (2002) especificaban que en los equipos eficientes, debe estar presentes los siguientes aspectos:

- Ambiente de apoyo: Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.
- Claridad del papel: Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.
- Metas superiores: Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.
- Liderazgo adecuado: Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesaria la entrada de

nuevos miembros y la relación adecuada líder – equipo de trabajo. Es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas. Para lograr un buen liderazgo, es necesaria una combinación de actitudes cuantificables y cualificarles, que le faciliten al líder establecer estrategias adecuadas para el logro de la misión. Debe poseer una visión de futuro que facilite el desarrollo acelerado y la continuidad de la organización.

Según Álvarez (1997) Los comportamientos eficaces e ineficaces en un equipo de trabajo pueden resumirse de la siguiente manera:

Tabla 2

Comportamientos eficaces e ineficaces en un equipo de trabajo

Es eficaz	Es ineficaz
Centrarse en la solución de los problemas.	Centrarse en la persuasión como algo Socio - emocional.
Ensayar nuevas ideas en forma mutua.	Imponer por convencimiento opiniones Preconcebidas.
Escuchar para entender.	Escuchar para refutar o no escucharen absoluto.
Disponerse a cambiar de opinión.	Defender la propia opinión hasta el final.
Participar colectivamente en la discusión.	Dominar la discusión.
Encontrar estímulo en el desacuerdo.	Reaccionar de manera desfavorable ante el desacuerdo.
Interactuar y llegar a un consenso.	Convencer a los demás en una interacción personal.

2.2.1.12 Competencia de trabajo en equipo. Poblete y García (2004) La revisión que en estos momentos se está desarrollando desde diversos ámbitos en relación con los

actuales perfiles profesionales destaca de forma unánime la competencia de "Trabajo en Equipo" como una competencia interpersonal central, estrechamente relacionada con la actualización de otras competencias, como la comunicación eficaz, la resolución de problemas, el desarrollo de proyectos, la negociación, el liderazgo, la orientación al logro, la solidaridad en la diversidad, etc. Esta evidencia reclama la asunción de un trabajo explícito y sistemático de dicha competencia desde las entidades de formación en aras de la calidad de su oferta. El contexto organizacional ha obligado a enfocar los grupos desde una perspectiva diferente a la de la dinámica tradicional, que lo hacía desde la perspectiva clínica. La organización analiza y tiene en cuenta al grupo desde aspectos más estructurales, sin olvidar los aspectos procesuales. En la organización interesa, en primer lugar, hacer las cosas y hacerlas bien. Mientras que, en el ámbito terapéutico, priman los procesos sobre la estructura. (p. 729)

Poblete y García (2004) La cultura de desarrollo organizativo es transformacional: la organización es capaz de aprender y transformarse, y de contribuir con ello a la transformación de la realidad, desde una atención permanente a las demandas de los usuarios internos y externos y desde una orientación a la innovación. Los procesos son abiertos, se construyen y reconstruyen por sujetos activos y creativos que desarrollan procesos de revisión permanente y rectificación progresiva. El trabajo en equipo se desarrolla como expresión de la responsabilidad compartida y desde un sentido de comunidad crítica, capaz de integrar las discrepancias en aras de la mejora. El profesional que se integra en esta organización ha de poseer un perfil técnico y colaborativo, con una formación humanista, capaz de integrarse en equipos colaborativos de trabajo e implicarse en procesos de formación continua. (p. 730)

La cohesión se define como una resultante de las fuerzas que actúan sobre los miembros del grupo para que permanezcan en él (Festinger et al., 1950), o bien como el grado en que los miembros del grupo se identifican positivamente en él. Poblete y García

(2004, p. 732) hacen una síntesis de ambas descripciones podría decirse que cohesión en un grupo es el grado de atracción entre los integrantes de un grupo derivada de la identificación de cada uno de los miembros con el grupo y de las interacciones positivas que en él se producen.

Poblete y García (2004, p. 732) Las principales consecuencias de la cohesión serían: el mantenimiento de la membresía, el poder del grupo sobre los miembros (influencia), la participación de los miembros en las actividades del grupo, la lealtad al grupo (identificación), la seguridad personal, y la autovaloración (autoestima). En la actualidad existen aplicaciones (no investigaciones), que hacen hincapié en el rendimiento del grupo como clave exclusiva de la cohesión (Katzenbach y Smith, 1996), elevando a categoría los "Equipos de Alto Rendimiento".

2.2.1.13 Ventajas de los equipos de trabajo. Klaus, (1990), para las organizaciones las ventajas son: el aumento de la calidad del trabajo, el fortalecimiento del espíritu colectivo y el compromiso con la organización; se reducen los tiempos en las investigaciones, se disminuyen los gastos institucionales, se comprenden mejor las decisiones, son más diversos los puntos de vista, además, hay una mayor aceptación de las soluciones tomadas

Las contribuciones que logra el trabajo en equipo para la organización son muchas, como se evidenció anteriormente, ya que se logra mejorar el servicio que ofrece la organización, debido a que sus empleados poseen mejores herramientas o estrategias, adquiridas, gracias a un buen nivel de comunicación dentro del grupo, lo cual se manifiesta en el mayor conocimiento sobre las actividades que los miembros deben realizar. (García et al., 2010).

Gómez y Acosta (2003) planteaban que otro de los aspectos relevantes que se deben mencionar dentro del estudio de los equipos de trabajo son las ventajas esenciales que presentan, tanto para los individuos como para las organizaciones, por ejemplo para los

individuos: se trabaja con menos tensión, se comparte la responsabilidad, es más gratificante, se comparten los premios y reconocimientos y se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.

Para Barroso, (2007), “las ventajas de trabajar en equipo incluyen el mejoramiento de los productos, incremento en la productividad, menores costos, administración del talento, flexibilidad para enfrentar los eventos cambiantes, así como un buen medio para democratizar la organización y aumentar la productividad del personal”.

Gómez y Acosta (2003) “Entre las ventajas esenciales que presentan los equipos, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran para los individuos: Se trabaja con menos tensión, se comparte la responsabilidad, es más gratificante, se comparten los premios y reconocimientos, puede influirse mejor en los demás, se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho; para las organizaciones: Para las organizaciones, aumenta la calidad del trabajo, se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización, se reducen los tiempos en las investigaciones, disminuyen los gastos institucionales, existe un mayor conocimiento e información, surgen nuevas formas de abordar un problema, se comprenden mejor las decisiones, son más diversos los puntos de vista, hay una mayor aceptación de las soluciones”. (p . 7)

2.2.1.14 Desventajas de los equipos de trabajo. Según Gómez y Acosta (2003), es necesario evidenciar que los equipos de trabajo presentan también una serie de desventajas que pueden verse en decisiones prematuras que toman cuando la primera opinión del equipo recibe apoyo suficiente y se acepta, sin valorar otras posibilidades; el dominio personal, el cual puede representar un freno para los miembros, aun cuando éstos presenten mejores capacidades para resolver los problemas y formas contrarias que se dan, cuando el equipo propone soluciones a un problema. En esta medida, los miembros pueden considerar y defender su solución desde el punto de vista de ganar o perder, en lugar de juzgar

objetivamente, la pertinencia de cada alternativa

Para Robbins (2004), existen otros factores como el consumo de tiempo, ya que se necesita mucho para crear un equipo; otro aspecto es la interacción que se da entre las personas y la responsabilidad, que se puede tornar ambigua, puesto que se comparte en diferentes tareas, y esto puede generar algún grado de conflicto y más, si las personas no tienen buenos canales de comunicación y no hay una clara percepción de las habilidades y destrezas de los compañeros

Mencionaban Gómez y Acosta (2003, p. 8) que “No obstante, las ventajas que representan para los individuos y las organizaciones no deben dejarse a un lado, los resultados negativos que puede producir la solución de problemas en equipos. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Decisiones prematuras: Sucede cuando la primera opinión del equipo recibe apoyo suficiente y se acepta sin valorar otras posibilidades, aun cuando esto se deba más a una presentación convincente que a una solución verdadera y a largo plazo. El conformismo puede afectar la calidad de las soluciones que surgen en un equipo.
- Dominio personal: Un líder puede dominar la discusión de un equipo e influir profundamente en el resultado, aunque su capacidad para resolver problemas sea limitada. El dominio puede representar un freno para los miembros aun cuando estos presenten mejores capacidades para resolver los problemas.
- Formas contrarias: Cuando el equipo propone soluciones a un problema, los miembros pueden considerar y defender su solución desde el punto de vista de ganar o perder, en lugar de juzgar objetivamente la pertinencia de cada alternativa”.

Según Robbins (2004) “existen otras, como:

- El consumo de tiempo: Se necesita tiempo para crear un equipo. La interacción que tiene lugar una vez que el equipo está formado, con frecuencia, es ineficaz. El resultado es que

los equipos tardan más tiempo en llegar a una solución que cuando un sólo individuo toma la decisión. En este sentido, puede limitarse la habilidad de la administración para actuar con rapidez y determinación cuando sea necesario.

- Las presiones para conformarse: como se ha observado con anterioridad, existen presiones sociales en los equipos. El deseo de sus miembros de ser aceptados y de que se les considere un activo para él, puede generar el aplastamiento de cualquier desacuerdo abierto, y estimular la conformidad ante ciertos puntos de vista.
- El dominio de pocas personas: Las discusiones del equipo pueden ser dominadas por uno o varios miembros. Si la coalición dominante está compuesta por miembros de poca y mediana habilidad, la eficacia global del equipo de trabajo se verá afectada.
- Responsabilidad ambigua: Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero ¿quién es responsable en realidad del resultado final? En una decisión individual, es claro quién es responsable. En una decisión de grupo, se diluye la responsabilidad de cada miembro”.

2.2.1.15 Disfuncionalidad de los equipos de trabajo. Gómez y Acosta (2003, p. 10)

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son: la agresión, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, la hostilidad y la indiferencia; el bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos; la deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones. Además, pueden observarse otras actitudes negativas y disfuncionales como: la división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

2.2.1.16 Equipos de trabajo y cambio organizacional. Sieber (2006), en cuanto al cambio como tal, existen una serie de factores que llevan a que una innovación sea adoptada por el mercado, como presentar una ventaja económica demostrable, desarrollar un ecosistema, tener intereses colindantes y vencer las resistencias internas en él. En muchos casos, la incorporación de nuevas aplicaciones implica que las personas modifiquen sus hábitos de trabajo y adopten nuevas maneras de hacer.

Malott (2001), el cambio organizacional es un estado constante de alteración, variación o modificación, el cual ocurre en el entorno del trabajo. Éste es un aspecto esencial de la creatividad e innovación de las organizaciones actuales.

Así el cambio organizacional es visto como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo (Armenakis y Bedeian, 1999)-

El cambio organizacional es una variable que tiene como base la variación, la modificación, la creatividad, la innovación la transformación, la cual impacta de manera directa sobre una organización y un ambiente en el cual se desenvuelve y al cual ofrece diferentes clases de servicios. (García et al., 2010).

Acosta, (2002). los focos de acción del cambio organizacional son: a) infraestructura, b) la estructura formal de la organización, c) la tecnología, d) en los procesos, e) en los productos y servicios; f) en la cultura organizacional; y g) en el comportamiento humano. Novoa (2000), propone una clasificación en seis dimensiones o formas de entender el cambio: a) cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema, b) carencia de oportunidad, c) adaptación-transformación, d) estructuras-fluidos, e) continuidad-discontinuidad y f) pensamiento lineal sistémico.

King, (2003), Price & Chahal, (2006), este proceso de cambio se da a partir de una serie de causas que influyen para que una organización llegue a adoptar el cambio; existen

varias razones que sustentan estos cambios y por las cuales las empresas deben implementar nuevos procedimientos que pueden ser, la globalización del mundo, la apertura del país a mercados internacionales, los desarrollos tecnológicos y el surgimiento del conocimiento como fuente de ventaja competitiva, ya que pueden verse amenazadas su eficiencia y su estabilidad.

Furnham (2001) afirma que las reacciones más frecuentes al cambio son: deserción, resistencia activa, oposición, resignación, aceptación con reserva y apoyo activo. Así, la resistencia puede adoptar varias formas; lógica, si se basa en un desacuerdo con datos o existe una inconsistencia con un análisis racional; psicológica, si se basa en sentimientos, emociones y actitudes, o sociológica, si está relacionado con amenazas a los intereses, normas y valores de un grupo.

Hellriegel et al. (1999) plantean que la resistencia puede ser abierta (huelgas, disminución de la productividad, alteración de la calidad o sabotaje) o encubierta (demoras, ausentismo, solicitudes de traslados, incremento de accidentes de trabajo y baja participación).

Rodríguez et al. (2007), el cambio organizacional, que tiene como meta el cambio de la estructura organizacional, por lo general, se produce en el marco de una planificación estratégica ya que ésta va a establecer el horizonte hacia donde se quiere ir, a través de: la visión, los valores, las estrategias y los objetivos. Así, el cambio al interior de una organización debe ser planeado, con visión de largo plazo, con una transformación del ambiente organizacional y dirigido a mejorar la calidad de vida de todas las personas que se encuentran dentro de su entorno.

Yáber et al. (1998), las organizaciones cambian para desarrollar nuevos productos y servicios, por varias razones, entre otras, las nuevas tendencias administrativas, por presiones del entorno desempeño y competencia, por problemas financieros, por acomodamiento en

mercado, como respuesta a las alianzas estratégicas, a los riesgos, las licencias o por los desastres naturales.

Acosta, (2002), Todo el proceso de cambio no tendría lugar si no existe una actitud de cambio y una disposición para que esta actitud y los procesos conexos se socialicen. En esta etapa puede presentarse un choque de fuerzas que pueden impulsar u obstaculizar dicho proceso. Es allí en donde se logra ubicar la resistencia al cambio, como aquella fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones.

2.2.1.17 Trabajo en equipo y satisfacción laboral. Newmark et al. (2008) planteaban que los grupos se hacen equipos cuando desarrollan un sentido del compromiso compartido y luchan por conseguir sinergia entre sus miembros. Contrario a la hipótesis de los autores, se comprobó que los empleados que trabajaban solos tenían niveles significativamente más altos de satisfacción que los que trabajaban en equipo. Estos autores justifican este resultado por la dificultad de las organizaciones para formar equipos de trabajo y sugieren que exista la probabilidad de que el trabajo en equipo produzca insatisfacción laboral.

Wilson y Crowe (2008) encontraron que participar en un equipo es satisfactorio, pero si los miembros no comparten determinados valores la relación con la Satisfacción laboral se vuelve negativa.

Yang (2009), el grupo de trabajo es un grupo de tarea que comparte un propósito, objetivo, valor e interés común, donde los roles son interdependientes, y las destrezas complementarias.

Cox (2003) investigó la relación entre los conflictos intrapersonales, intra grupales e intergrupales encontrando que los conflictos intrapersonales e intra grupales se relacionaban negativamente con la satisfacción con el trabajo, mientras que los conflictos intergrupales no tenían relaciones significativas con el constructo.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva. Hernández et al. (2009) afirma que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Por el tipo de obtención de datos, la investigación es transversal. Diseño de investigación por el tipo de investigación es no experimental, de acuerdo con Kerlinger (2004), se afirma que “la investigación no experimental es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen, sin unaintervención directa a partir de la variación concomitante de la variables dependientes e independientes”.

Ex post facto (Kerlinger 2004) porque la variable a investigar ya está presente en la muestra de estudio.

3.2 Ámbito temporal y espacial

La aplicación del instrumento se llevó a cabo con el personal de la empresa de seguros de Lima Metropolitana entre los meses de Mayo - Junio del 2021.

3.3 Variables

3.3.1 Variable de la investigación

- Equipo de trabajo

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población estuvo conformada por 139 trabajadores de las áreas de servicios de seguros de vida (65 trabajadores), seguro automotriz (55 trabajadores) y área administrativa (19trabajadores) de una empresa de seguros en el Distrito de San Isidro, Lima 2021. Estos trabajadores están en un rango de edad de 20 – 59 años de edad, que pertenecen al sexo masculino y femenino y que laboran en las áreas de servicios de seguros de vida, seguro automotriz y área administrativa.

3.4.2 Muestra

El muestreo empleado es de tipo censal porque se evaluó a todo el personal que trabajan en dichas áreas. Por lo tanto, la muestra estuvo conformada por 139 trabajadores.

3.4.3 Características de la muestra

En la tabla 3 y la figura 2 respectiva se describen y representan la Distribución de la muestra según sexo, reportándose que el 51.8% de la muestra de estudio pertenecen al sexo masculino y que el 48.2% de la muestra de estudio pertenecen al sexo femenino.

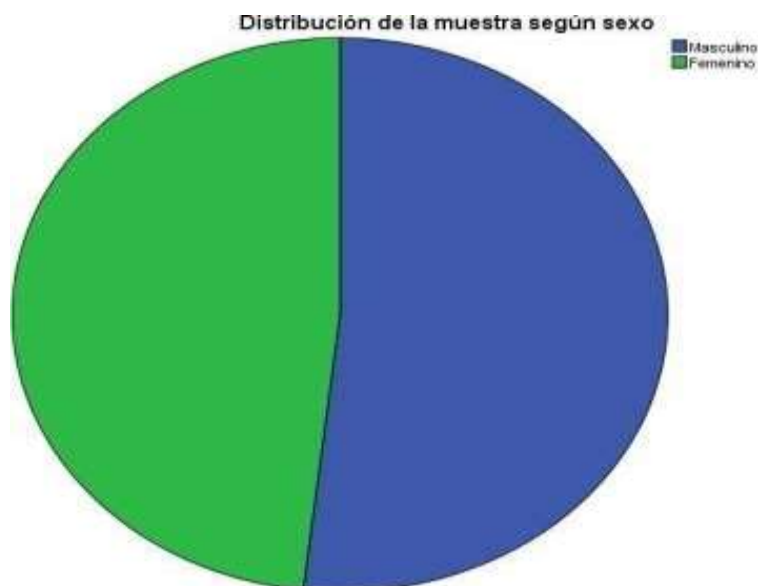
Tabla 3

Distribución de la muestra según sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	72	51.8
Femenino	67	48.2
Total	139	100.0

Figura 2

Representación de la distribución de la muestra según sexo



En la tabla 4 y la figura 3 respectiva se describen y representan la muestra según grupos etarios, donde el 15,8% pertenecen al grupo de 20 – 29 años; el 42,4% pertenecen al grupo de 30 – 39 años; el 32,4% pertenecen al grupo de 40 – 49 años y el 9,4% pertenecen al grupo etario de 50 – 60 años de edad.

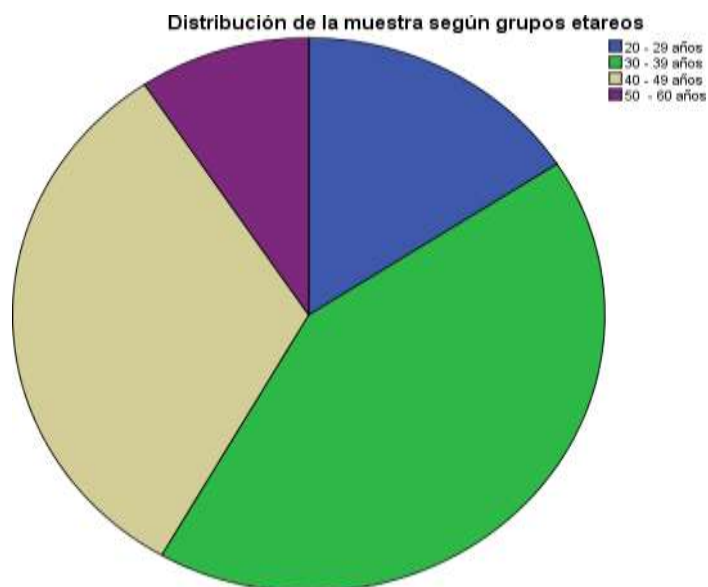
Tabla 4

Distribución de la muestra según el grupo etario

Grupo etario	Frecuencia	Porcentaje
20 - 29 años	22	15,8
30 - 39 años	59	42,4
40 - 49 años	45	32,4
50 - 60 años	13	9,4
Total	139	100,0

Figura 3

Representación de la distribución de la muestra según el grupo etario



En la tabla 5 y la figura 4 respectiva se describen y representan la Distribución de la muestra según área, reportándose que el 46.8% de la muestra de estudio pertenecen al área de seguros de salud; el 39.6% de la muestra estudiada pertenecen al área de seguros automotriz y el 13.7% de la muestra estudiada pertenecen al área administrativa.

Tabla 5

Distribución de la muestra según área de servicio

Área de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Seguros de salud	65	46,8
Seguro automotriz	55	39,6
Administrativa	19	13,7
Total	139	100,0

Figura 4

Representación de la distribución de la muestra según el área de servicios



3.5 Instrumento

Escala de formación de grupo de trabajo/equipo de trabajo

Basado en Banz. C. y Valenzuela, M. (2004)

Nº de ítems: 12 ítems polarizados en dos extremos: grupos de trabajo - equipos de trabajo
 Objetivo: determinar en la empresa si sus colaboradores pertenecen a grupos de trabajo o equipos de trabajo.

Alternativas de respuesta: del 1 al 4

- Bajo la columna 1, si se identifica con la descripción de la característica descrita bajo la columna “grupo de trabajo” (columna izquierda).
- Bajo la columna 2, si se acerca a la descripción de la característica planteada en la columna izquierda (grupo de trabajo), pero no se identifica plenamente.
- Bajo la columna 3, si se acerca a la descripción dada bajo “equipo de trabajo (columna derecha), pero aún le falta.

- Bajo la columna 4, si la característica analizada llena todos los requisitos planteados bajo “equipo de trabajo”.

El instrumento cuenta con validez de contenido, validez de constructo y confiabilidad

Alpha de 0.766

Para efectos de la investigación se establecieron los niveles y el diagnóstico:

Tabla 6

Niveles de la Escala de formación de grupo de trabajo/equipo de trabajo

Nivel	Puntaje	Descripción
1	1- 12	Se identifica con la descripción de grupo de trabajo
2	13-24	Se acerca pero no se identifica plenamente al grupo de trabajo.
3	25-36	Se acerca al equipo de trabajo pero le falta.
4	37—48	Llena todos los requisitos planteados bajo equipo de trabajo.

Diagnóstico:

1. Grupo de trabajo (1 – 24 puntos).
2. Equipos de trabajo (25 – 48 puntos).

3.6 Procedimiento

Se solicitó verbalmente autorización a la gerencia de la empresa de seguros. Se coordinó con la administración de la empresa de seguros para la aplicación del instrumento. Al concluir se agradecía verbalmente por haber participado de la investigación. Se corrigieron la escala teniendo en cuenta las puntuaciones directas obteniéndose un puntaje total de la escala. En base al puntaje total se categorizaron a los encuestados. Se codificaron y digitaron los datos en una base de datos en Excel.

Se elaboró la base de datos en SPSS y una vez digitalizado las variables de estudio se transfirieron los datos de la base de datos del Excel a la base de datos en el SPSS. Se estableció primero el análisis exploratorio de la variable a través de la prueba de bondad de

ajuste Kolmogorov-Smirnov (K-S), para determinar que la muestra no tenía una distribución normal y tomar la decisión estadística de usar técnicas inferenciales no paramétricas.

Se analizó los datos para establecer las medidas psicométricas de la escala de calidad deservicio: confiabilidad a través del Alpha de Cronbach y la validez de constructo a través del análisis de ítems – escala general con la técnica inferencia de correlación productomomento de Spearman. Se realizó el análisis descriptivo en términos de frecuencias y porcentajes. Se realizó la contrastación de hipótesis comparando los promedios en función del sexo a través del estadístico inferencial no paramétrico U de Mann Whitney y para comparar los promedios en función de áreas y grupos etarios se utilizó la técnica no inferencialparamétrica la Prueba de signos de Wilcoxon.

3.7 Análisis de los datos

Para el análisis de los datos se empleará las técnicas estadísticas a través del paquete estadístico SPSS versión 22.0 versión en español. Se utilizará estas técnicas estadísticas en dos etapas:

1ra. Estadística descriptiva:

Para analizar los datos en función del objetivo específico 2. Con la cual se obtuvieron los datos de frecuencia y porcentajes.

2da. Estadística inferencial:

El Alpha de Cronbach para establecer la confiabilidad de las escalas. La prueba no paramétrica de la correlación de Spearman que se utilizó para establecer la validez de constructo. La finalidad de la correlación de Spearman es comprobar si los resultados del análisis de ítems de la escala están relacionados con los resultados de la escala total (Greene y D'Oliveira 2006), teniendo en cuenta los siguientes criterios de aceptación o rechazo de la H_0 de acuerdo con Ávila (1998).

Tabla 7*Crterios de aceptación de la hipótesis nula para el coeficiente de correlación*

Valor del coeficiente	Interpretación	Resultado
$r = 0.00$	No hay correlación estadística	se acepta la Ho.
$0 < r < .20$	Existe correlación no significativa	se rechaza la Ho.
$.21 < r < .40$	Existe correlación baja	se rechaza la Ho.
$.41 < r < .60$	Existe correlación moderada	se rechaza la Ho.
$.61 < r < .80$	Existe correlación Alta	se rechaza la Ho.
$.81 < r < 1.00$	Existe correlación muy alta	se rechaza la Ho.

La técnica no paramétrica U de Mann Whitney: Está técnica ha sido diseñada exclusivamente para establecer comparaciones entre dos condiciones (Greene y D'Oliveira, 2006), permite conocer si la media de dos grupos difiere de modo significativo entre sí con un nivel de significación estadística: $p < 0.01$ para rechazar la Ho.

Para el establecimiento de comparaciones de promedios de las variables estudiadas en función de los grupos etarios (edades) y área se utilizó la técnica no paramétrica de Wilcoxon.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis exploratorio de la variable

En la Tabla 8, se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), donde la variable no presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) no es significativo ($p > 0.05$) para la variable, en consecuencia, es pertinente emplear pruebas no paramétricas en los análisis de datos.

Tabla 8

Prueba de bondad de ajuste de la formación de grupo de trabajo – equipo de trabajo

	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>K-S</i>	<i>p</i>
Formación de grupo de trabajo – equipo de trabajo	13.31	1.34	.289	.001*

Nota. N = 139; *M* = media aritmética; *DE* = Desviación estándar; *K-S* = Estadístico Kolmogorov-Smirnov.

* $p < .05$

4.2 Medidas psicométricas de la escala

4.2.1 Confiabilidad

En la tabla 9 se describen las estimaciones de confiabilidad realizadas a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach, donde se establece que tanto para la escala general sus estimaciones Alpha. Como se podrá observar, las estimaciones encontradas sobrepasan el valor Alpha de 0.70 que se considera el valor mínimo exigido estadísticamente para los instrumentos de obtención de datos. Hay que entender, que el método de análisis que utiliza el Alpha de Cronbach es de correlacionar el puntaje obtenido en el ítem con el puntaje total de la escala. Por lo tanto, la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo es confiable en la obtención de los datos porque su valor Alpha es de 0.798.

Tabla 9*Confiabilidad de la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.798	12

4.2.2 Validez de constructo

Para el análisis de los resultados se utilizó la validez de constructo por el método de análisis de ítems. Este método tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo, se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. Como se puede observar en la Tabla 10 todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) son fuertes y muy significativas ($p < 0.01$), como se podrá observar están en un rango de valor $\rho = 0.427$ a un valor $\rho = 0.632$ y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de p son < 0.001 . Estos valores reportados en la tabla 10 confirman que la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo presenta validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión con el valor del constructo (Escala total de formación de grupo de trabajo – equipo de trabajo). La escala presenta una validez de constructo de 0.535.

Tabla 10*Análisis de ítems en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo*

N°	Rho	nse.	N°	Rho	nse.
1	0.536**	.000	7	0.551**	.000
2	0.508**	.000	8	0.472**	.000
3	0.582**	.000	9	0.632**	.000
4	0.449**	.000	10	0.537**	.000
5	0.526**	.000	11	0.579**	.000
6	0.427**	.000	12	0.626**	.000

* $p < .001$ **4.3 Descripción por niveles**

En la tabla 11 y la figura 5 respectiva se describen y representa la distribución de la muestra según el puntaje alcanzado en la Escala de formación de grupo de trabajo - equipo de

trabajo, reportándose que el 27.3% de la muestra Se identifica con la descripción de grupo de trabajo y el 72.7% de la muestra Se acerca, pero no se identifica plenamente al grupo de trabajo.

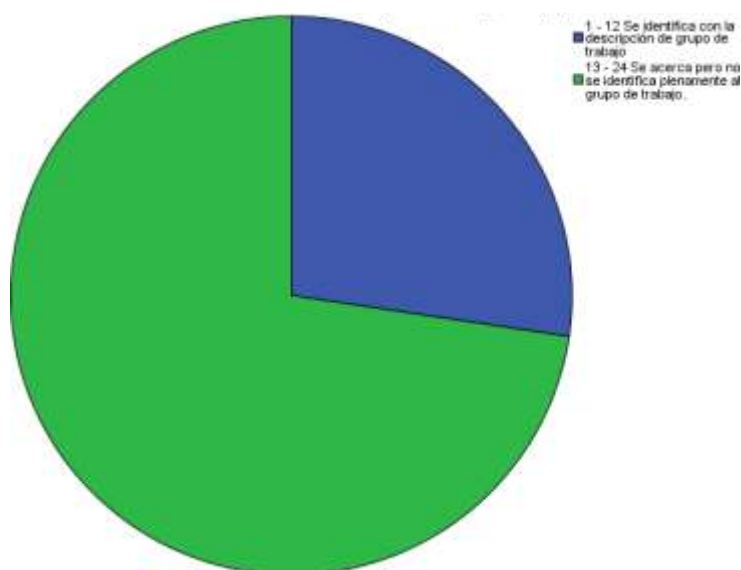
Tabla 11

Distribución de la muestra según el puntaje alcanzado Escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo

Formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
1 - 12 Se identifica con la descripción de grupo de trabajo	38	27,3
13 - 24 Se acerca, pero no se identifica plenamente al grupo de trabajo.	101	72,7
Total	139	100,0

Figura 5

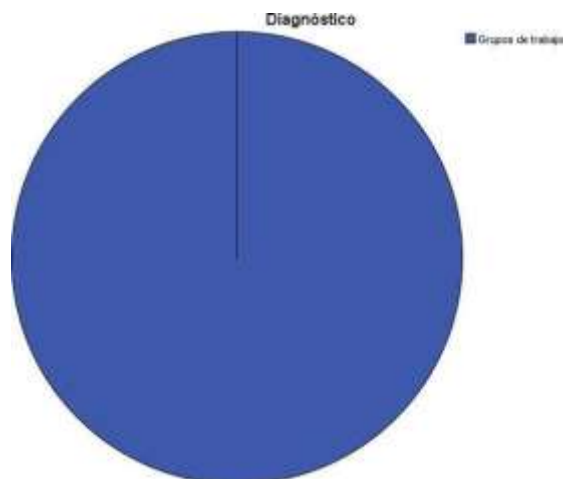
Representación de la Distribución de la muestra según el puntaje alcanzado en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo



En la tabla 8 y la figura 6 respectiva se describen y reporta el tipo de diagnóstico que le corresponde a la muestra investigada en función del puntaje alcanzado, reportándose que le corresponde en un 100% diagnóstico de grupo de trabajo.

Tabla 12*Diagnóstico reportado en la investigación*

Diagnóstico	Frecuencia	Porcentaje
Grupos de trabajo	139	100,0

Figura 6*Representación del diagnóstico como grupo de trabajo*

4.4 Análisis comparativo

4.4.1 Según el sexo

La tabla 9, en la comparación de medias de la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo según el sexo con la Prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, los valores del rango promedio indican que los trabajadores del sexo masculino presentan menor rango promedio que el sexo femenino en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo obteniéndose un valor $Z = -1.908$, $p > 0.05$, por lo tanto, se acepta la H_0 : No existen diferencias en el promedio de rangos en función del sexo.

Tabla 13*Comparación en la escala de formación de grupo de trabajo según el sexo*

Sexo	Rango promedio	Suma de rangos	U de Mann-Whitney	
			<i>U</i>	<i>p</i>
Masculino	63.87	4598.5	1970.5	.056
Femenino	76.59	5131.5		

Nota. *U* = Estadístico de Mann-Whitney.

* *p* < .05

4.4.2 Según grupo etarios y área de servicio

En la tabla 10 se reportan las medidas descriptivas (N, puntaje mínimo, puntaje máximo, media y desviación estándar por áreas (seguro de salud, seguro automotriz y administrativos), reportándose que los promedios son similares, el personal administrativo presenta un promedio menor con una mayor dispersión de los datos respecto al personal de seguros de salud y el personal de seguros automotriz.

Tabla 14*Medidas descriptivas de las áreas de servicio*

Estadísticos descriptivos					
Seguro de salud	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Puntaje total en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo	65	12	18	13,69	1,457
Estadísticos descriptivos					
Seguro automotriz	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Puntaje total en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo	55	12	17	13,84	1,398
Estadísticos descriptivos					
Administrativos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Puntaje total en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo	19	12	18	13,37	1,571

En la tabla 11 se reportan las medidas descriptivas (N, puntaje mínimo, puntaje máximo, media y desviación estándar por grupos etarios (20 - 29; 30 - 39; 40 - 49; 50 - 60 años), reportándose que existen diferencias en los promedios de los grupos etarios, reportándose que el grupo de 20 - 29 años tiene menor promedio que el resto de los grupos etarios. Los grupos de 30 - 39 y 40 - 49 años presentan mayores promedios y una mayor dispersión de sus datos.

Tabla 15*Medidas descriptivas de los grupos etarios*

Estadísticos descriptivos					
Grupo etario 20 – 29 años	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Puntaje total en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo	22	12	16	12,64	1,049
Estadísticos descriptivos					
Grupo etario 30 – 39 años	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Puntaje total en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo	59	12	18	14,03	1,377
Estadísticos descriptivos					
Grupo etario 40 – 49 años	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Puntaje total en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo	45	12	18	13,93	1,558
Estadísticos descriptivos					
Grupo etario 50 – 60 años.	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Puntaje total en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo	13	12	15	13,23	1,013

En la tabla 12 se establece la contrastación de hipótesis con la Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo, donde se realiza las comparaciones de los rangos promedios por área donde se estableció un valor Z de - 10.280 y por grupos etarios se estableció un valor Z de - 10.276 y con niveles de significancia estadística muy significativa (p menor a 0.001). Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias respecto a áreas y grupos etarios), aceptándose la H_1 (existen diferencias significativas por áreas y grupos etarios).

Tabla 16 Comparación en la escala de formación de grupo de trabajo según el sexo

	Rango promedio	Suma de rangos	Prueba de Wilcoxon	
			Z	p
Grupos etarios	70	139	-10.280	.001*
Área de servicios	70	139	-10.276	.001*

Nota. Z = Estadístico Z.

* $p < .05$

V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Iniciaremos el análisis y discusión de los resultados haciendo un análisis exploratorio de la variable, que es la primera operación estadística que todo investigador deberá realizar, tal como se reporta en la Tabla 4, donde se presenta los resultados de la prueba no paramétrica de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), que tiene como finalidad determinar si la variable de estudio presenta o no una distribución normal en la muestra investigada. a partir de los resultados la investigadora tomará la decisión de utilizar medidas estadísticas paramétricas o no paramétricas para el análisis de los resultados. Realizada la operación correspondiente se estableció que la variable investigada no presenta una distribución normal en la muestra evaluada, dado que el coeficiente K-S obtenido no es significativo ($p > 0.05$) para la variable, en consecuencia, es oportuno utilizar pruebas no paramétricas en los exámenes de datos.

Una segunda operación estadística está referida a realizar un ajuste de las medidas psicométricas de la escala. es por ello, que se la considera como un primer objetivo específico, dado que la escala de obtención de los datos no está estandarizada en nuestro contexto. Todos los investigadores debemos tener en cuenta que los instrumentos de obtención de datos poseen desde el punto estadístico validez de contenido, validez de constructo y confiabilidad. es más, muchos de ellos están estandarizados en su país de origen, pero cuando se utilizan estos instrumentos en otros contextos, es necesario realizar un ajuste de las medidas psicométricas, tomando en cuenta la validez de constructo y la confiabilidad en la muestra de estudio investigada. Por lo tanto, la validez de constructo y confiabilidad solo serán válidos para dicha muestra y la construcción de percentiles y baremos servirán solo para el grupo con la cual se validó el instrumento y no se pueden generalizar el uso de dichos baremos a otras muestras de estudio. Es por ello, que teniendo en cuenta lo mencionado en líneas previas, se realizó primero la confiabilidad de la escala, tal como se reporta en la tabla

5 donde se describen las estimaciones de confiabilidad realizadas a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach, donde se establece que para la escala general sus estimaciones Alpha es 0.978, valor que sobrepasa al valor Alpha de 0.70 que se considera el valor mínimo exigido estadísticamente para los instrumentos de obtención de datos. Por lo tanto, la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo es muy confiable en la obtención de los datos.

Con relación a la validez de constructo, para el examen de los resultados se utilizó el método de análisis factorial, que tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem o reactivo, contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De esta forma, se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. Tal como se reporta en la Tabla 6 todos los Coeficientes establecidos a través de la medida no paramétrica de Correlación de Spearman (ρ) son muy significativas ($p < 0.01$). Como se podrá observar los valores están en un rango de valor $\rho = 0.427$ a un valor $\rho = 0.632$ que de acuerdo con lo establecido por Ávila (1998), las correlaciones son moderadas a altas y que su nivel de significancia es muy significativo, dado que los valores de p son < 0.001 . Por lo tanto, estos valores corroboran que la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo presenta validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítem con el valor del constructo (Escala total de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo).

Respecto al objetivo específico 2, que corresponde al análisis de frecuencias y porcentual de las categorías según el puntaje alcanzado en la Escala total de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo, tal como se reporta en la tabla 7 donde el 27.3% de la muestra investigada se identifica con la descripción de grupo de trabajo y el 72.7% de la muestra se acerca, pero no se identifica plenamente al grupo de trabajo. Lo que se concluye que el tipo de diagnóstico que le corresponde a la muestra investigada en función del puntaje alcanzado, le corresponde en un 100% diagnóstico de grupo de trabajo. Estos resultados

indican que no existe trabajo en equipo si tomamos en cuenta las definiciones planteadas por Hellriegel y Slocum, (2004) quienes plantean que un equipo es un número relativamente pequeño de individuos con competencias complementarias (conocimientos, habilidades y actitudes), comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables. Por otro lado, Huerta y Rodríguez, (2006) referían que el equipo como un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con competencias específicas, para cumplir con una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, siendo un número reducido de miembros comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo, planeación común y responsabilidad compartida. y finalmente, lo que plantea Münch, (2005), que consideraba que el liderazgo juega un papel crucial en las organizaciones y es fundamental en la formación de grupos y equipos de trabajo

Aunque la investigación de García et al. (2010) que tuvo el propósito de esta investigación fue establecer la relación entre grupos/ equipos de trabajo y el cambio organizacional en funcionarios de una empresa comercializadora de Bogotá, no es similar a lo investigado, sin embargo habría que tener en cuenta lo que plantean donde se evidenció correlación significativa entre las variables participación-eficacia organizativa, cultura de cambio-responsabilidad, nivel grupal-eficacia de resultados; determinando que existen factores obstaculizadores o facilitadores del cambio que se relacionan con el trabajo en equipo. Es importante mencionar que en la comercializadora no se evidencia que los individuos se relacionen en un contexto diferente al laboral, lo cual les impide una mayor integración y conocimiento entre sí, situación que se refleja al momento de trabajar en equipo y que debilita sus relaciones. Sin embargo es importante considerar lo que plantean Puente-Palacios et al. (2015). El consenso estratégico en equipos de trabajo es un proceso grupal relativo a la comprensión compartida entre los integrantes, sobre las estrategias definidas para alcanzar las metas de trabajo, quienes concluyen en sus resultados mostraron que el consenso

estratégico predice aproximadamente 6% de los resultados del desempeño del equipo evaluado por el coordinador. Se concluye que son necesarios más estudios para entender mejor el papel del consenso en equipos de trabajo.

Asimismo, Acuña et al. (2012), evalúan la correlación entre el trabajo en equipo y la motivación para la realización de determinados objetivos en aras del crecimiento, permite vislumbrar que el trabajo en equipo en los sectores de la empresa con posibilidades de crecimiento y adquisición de poder genera una mayor motivación individual en el desempeño laboral. Otro trabajo interesante fue el de Paredes (2012), quien pretendió dar respuesta a la pregunta: ¿Existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México y los resultados de la investigación mostraron que existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo (CET) y la variable clima laboral (CL). El estudio también mostró una percepción en grado buena de la cohesión de equipos de trabajo según los niveles utilizados en la escala de Likert y en grado bueno la calidad del clima laboral percibido según los niveles utilizados en la escala Likert.

Hablar de trabajo de equipo implica una fuerte labor de quien asume el liderazgo, en tal sentido, Gil et al. (2011), plantean que el liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. Los retos que afrontan estas en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo.

En el análisis comparativo, que corresponde al objetivo específico 3, tal como se reporta en la tabla 9, en la comparación de medias de la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo según el sexo con la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, los valores del rango promedio indican que los trabajadores del sexo masculino presentan menor rango promedio que el sexo femenino en la escala de formación de grupo de trabajo -

equipo de trabajo obteniéndose un valor $Z = -1.908$, $p > 0.05$, por lo tanto, se acepta la H_0 : No existen diferencias en el promedio de rangos en función del sexo.

Sin embargo, en el análisis comparativo según grupo etarios y área, primero se reportó el análisis descriptivo de los puntajes en la escala, tal como se reporta primero en la tabla 10 se reportan las medidas descriptivas (N, puntaje mínimo, puntaje máximo, media y desviación estándar por áreas (seguro de salud, seguro automotriz y administrativos), reportándose que los promedios son similares, el personal administrativa presenta un promedio menor con una mayor dispersión de los datos respecto al personal de seguros de salud y el personal de seguros automotriz. Segundo, en la tabla 11 se reportan las medidas descriptivas (N, puntaje mínimo, puntaje máximo, media y desviación estándar por grupos etarios (20 - 29; 30 - 39; 40 - 49; 50 - 60 años), reportándose que existen diferencias en los promedios de los grupos etarios, reportándose que el grupo de 20 - 29 años tiene menor promedio que el resto de los grupos etarios. Los grupos de 30 - 39 y 40 - 49 años presentan mayores promedios y una mayor dispersión de sus datos. Conforme a estos datos, se establecieron las comparaciones respectivas, tal como se reportó en la tabla 13 se establece la contrastación de hipótesis con la Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo, donde se realiza las comparaciones de los rangos promedios por área donde se estableció un valor Z de -10.280 y por grupos etarios se estableció un valor Z de -10.276 y con niveles de significancia estadística muy significativa ($p < 0.001$). Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias respecto a áreas y grupos etarios), aceptándose la H_1 (existen diferencias significativas por áreas y grupos etarios).

No se debe descuidar los aportes de Bayona y Heredia (2012). El objetivo del trabajo es evaluar cómo ha sido empleado el concepto de equipo de trabajo en las investigaciones realizadas en contextos organizacionales entre el 2000 y el 2010, quienes encontraron que las unidades de análisis de las investigaciones (equipos) no son construidas adecuadamente ya

que no se siguen límites claros en el número de integrantes, cantidad de tiempo de interacción de estos, y características propias de las organizaciones estudiadas; además, se encontró que la efectividad de los equipos se concentra especialmente en la productividad, más no en variables de tipo grupal o individual. A partir de estos resultados se proponen dos áreas de intervención e investigación futura: características de grupo y evaluaciones individuales. Sin embargo todo cambio genera resistencia no solo por parte de los trabajadores, sino en la misma organización, tal como lo plantea Labarca, Ferrer y Villegas (2006), sustentan que uno de los factores que influyen drásticamente sobre la aceptación/ resistencia al cambio organizacional son los grupos de trabajo y la sinergia que exista entre ellos, ya que en el enfoque limitado del cambio se encuentran inmersos una serie de subsistemas interdependientes, los cuales influirían en la percepción de cambio de los otros. Vale la pena rescatar que, aunque en este estudio se menciona el equipo de trabajo como un factor que se debe considerar en el momento en el que se presente resistencia al cambio dentro de una organización, desde una perspectiva más objetiva, se debe tener en cuenta que son los aspectos involucrados dentro del marco del trabajo en equipo los que generan, en ocasiones, la resistencia propia de la empresa, sin dejar de lado los factores organizacionales involucrados en los comportamientos negativos en el momento de generar estrategias novedosas (los estilos de dirección, la estructura organizacional, recursos y presupuestos etc.). Todo esto genera las conductas no deseadas en las organizaciones, lo cual suele tener una relación directa entre las organizaciones, las personas, y los factores intrínsecos en cada una de las personas.

Finalmente, se viene trabajando en equipos, pero no existen mayores reportes de lo que se obtienen porque no existen evidencias empíricas de los factores que intervienen, desarrollan o limitan, en todo caso se debería tener en cuenta lo que plantea Rivera (2002), muestran que las variables, cambio organizacional y trabajo en equipo, han sido consideradas

pocas veces en conjunto y, por tanto, no hay evidencia suficiente que permita explicar las posibles relaciones entre éstas. El autor concluye que la resistencia, tanto a nivel individual como colectivo es uno de los posibles factores que inciden en el trabajo en equipo; pero no hay evidencia que explique el papel de esa resistencia a nivel grupal.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. La escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo presenta una validez de constructo de 0.535 y una confiabilidad Alpha de 0.798 que indica que es válida y confiable.
- 6.2. En la Escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo, el 27.3% de la muestra se identifica con la descripción de grupo de trabajo y el 72.7% de la muestra se acerca pero no se identifica plenamente al grupo de trabajo. En función del puntaje alcanzado, le corresponde en un 100% diagnóstico de grupo de trabajo
- 6.3. En la comparación de medias de la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo según el sexo con la Prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, los valores del rango promedio indican que los trabajadores del sexo masculino presentan menor rango promedio que el sexo femenino en la escala de formación de grupo de trabajo - equipo de trabajo, obteniéndose un valor $Z = -1.908$, $p > 0.05$, por lo tanto, se acepta la H_0 : No existen diferencias en el promedio de rangos en función del sexo. Asimismo, se establece con la Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo, por área donde se estableció un valor Z de -10.280 y por grupos etarios se estableció un valor Z de -10.276 y con niveles de significancia estadística muy significativa (p menor a 0.001). Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias respecto a áreas y grupos etarios), aceptándose la H_1 (existen diferencias significativas por áreas y grupos etarios).

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Realizar investigaciones donde se evalué el tipo de liderazgo que es un elemento importante en la formación de equipos de trabajo.
- 7.2. Se debe instaurar a mediano y largo plazo un plan de mejora que esté orientado a la formación de líderes.
- 7.3. La empresa deberá establecer cambios a nivel organizacional donde la comunicación sea más abierta y con un tipo de jerarquía horizontal que permita ir convirtiendo los grupos de trabajos en equipos de trabajo.

VIII. REFERENCIAS

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1194>
- Acuña, D., Casabella, F., Cazerres, D., Donnarumma, F., y Paredes, M. (2012). *Motivación y trabajo en equipo*. Universidad de Buenos Aires. <https://docplayer.es/10731874-Motivacion-y-trabajo-en-equipo-motivation-and-team-work.html>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo
- Armenakis, A. A., y Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Ávila, R. (1998). *Estadística elemental*. Estudios y Ediciones S.A.
- Ayestarán, S. (1996). *El grupo como construcción social*. Anthropos.
- Banz, C., y Valenzuela, M. (2004). *La intervención psicoeducativa en la escuela y el rol del psicólogo educacional*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Barroso F. (2007). *Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional*. Universidad Anáhuac del Sur.
- Bautista, E., Devesa, A., Guitart, M., Palma, M., y Pérez M. (2012). *Enfermería: ¿Trabajo en equipo?* [Tesis de maestría, Escuela Universitaria de Enfermería Santa Madrona].
http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21603/1/2008_2.pdf
- Bayona, J., y Heredia O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 112-132.
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70208-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70208-5)
- Cannon-Bowers, J., y Bowers, C. (2011). Team development and functioning. En S. Zedeck

- (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Building and Developing the Organization* (pp. 597-650). American Psychological Association.
- Cohen, S. G., y Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness from the shopfloor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
<https://doi.org/10.1177%2F014920639702300303>
- Cox, K. B. (2003). The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nursing Administration Quarterly*, 27(2), 153-163. <https://doi.org/10.1097/00006216-200304000-00009>
- Emilio P., Mora, A., y Martín, F. (2004). *La construcción de la teoría del cambio organizativo*. I Congreso Internacional Patrimonio, Desarrollo rural y turismo en el Siglo XXI, Osuna, Sevilla, España.
- Fainstein, N. (2003). *El Trabajo en Equipo en las Organizaciones*. Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento.
- Faria-Mello, F. (1998). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. Limusa.
- Franco, C. A., y Reyes, A. J. (2003). Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación. *Estudios Gerenciales*, (87), 13-26.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/112
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del Individuo en las organizaciones*. Oxford University Press.
- García, M. M. (2000). *Formación de equipos de trabajo* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Institucional UANL.
<http://eprints.uanl.mx/7631/1/1020130091.PDF>
- García, M., Camargo J., P., Cervera A. L., Ramírez, A. M., y Romero, B. A. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psychologia*, 4(2), 31-46.

<https://doi.org/10.21500/19002386.1145>

Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.

<https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>

Gómez, A., y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipo. *Revista Cubana de Información de Ciencias de la Salud*, 11(6).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3173380>

Greene J., y D'Oliveira M. (2006). Test estadísticos para psicología (3ª ed). McGraw-Hill.

Hackman, J. (1987). The design of work teams. En J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Prentice-Hall.

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

Hellriegel, D., Slocum, J., y Woodman, R. (1999). *Comportamiento rganizacional*. Thompson.

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Mc Graw-Hill.

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Prentice- Hall.

Kozlowski, S., y Ilgen, D. (2017). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

<https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

Kerlinger, F. (2004). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill Interamericana.

King, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. Thompson.

Klaus, A. (1990). *Práctica de dinámica de grupos: ejercicios y técnica*. Herder.

- Labarca, N., Ferrer, J., y Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(1). <https://doi.org/10.31876/rcs.v12i1.25311>
- Leiva, D. J. (2014). *Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano* [Tesis de especialidad, Universidad de La Sabana]. Repositorio Institucional UNISABANA. <https://intellecnum.unisabana.edu.co/handle/10818/11491>
- Londoño, F. (2005). Un análisis sobre la dinámica de los grupos de investigación en Colombia. *Investigación y Desarrollo*, 13(1), 184-203. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/view/1073>
- Malott, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. Trillas.
- Münch, L. (2005). *Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo XXI*. Trillas.
- Newmark, L., Koehler, J., y Philippe, T. (2008). Effects of work teams on job satisfaction. *International Journal of Business Research*, 8(2), 228-234.
- Novoa, J. (2000). *El desafío del cambio: Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones*. Manual Moderno.
- Paredes, M. (2012). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos. *Revista Apuntes Universitarios*, 3(2), 39-56. <https://doi.org/10.17162/au.v0i2.281>
- Perossa, M. L., Marinario, A. E., y Bursesi, N. H. (2014). El desafío del aprendizaje en las organizaciones: La necesidad de aprender a aprender para enfrentar el futuro. *Revista Internacional de Estudios Organizacionales*, 3(2), 69-88. <https://doi.org/10.18848/2254-1608/CGP/v03i02/69-88>
- Poblete, M., y García, A. (2004). *Análisis y evaluación del trabajo en equipo en alumnado universitario. Propuesta de un modelo de evaluación de desarrollo del equipo*. III

- Simposio Iberoamericano de Docencia Universitaria, Deusto, España.
<https://www.aidu-asociacion.org/wp-content/uploads/2019/12/CIDU-2004-Deusto-España-51.pdf>
- Price, A. D. F., y Chahal, K. (2006). A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24(3), 237-251.
<https://doi.org/10.1080/01446190500227011>
- Puente-Palacios, K., Moreira, T., Puente, T., y Lira, N. (2015). El consenso estratégico como predictor de resultados de equipos de trabajo. *Revista de Psicología*, 33(1), 191-223.
<https://doi.org/10.18800/psico.201501.007>
- Rigby, K., y Martínez N. (2015) *El trabajo en equipo en la organización*. Manual Moderno.
- Rivera, R. (2002). *La resistencia al cambio en equipos de trabajo*. Universidad de Champagnat. <https://www.gestiopolis.com/resistencia-al-cambio-en-equipos-de-trabajo/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, R., Peteiro, L., y Rodríguez, M. (2007). *Reflexiones sobre cultura organizacional e instituciones en el mundo actual*. Psicología científica.
- Salanova, M., Prieto, F., y Peiró, J. (2002). Grupos de trabajo. En J. Peiró, y F. Prieto (Ed.), *Tratado de psicología del trabajo* (Vol. 2). Limusa.
- Sieber, S. (2006) Factores de Despliegue de las Aplicaciones Móviles. *Noticias Financieras*.
<https://www.proquest.com/docview/465889683>
- Soto, E. (2005). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*. Thomson Learning.
- Stevens, M., y Champion, M. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*,

https://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Knowledge_Skill_Ability.pdf

Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.

<https://doi.org/10.1177%2F0149206305277792>

Sundstrom, E., DeMeuse, K., y Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2),120-133. [https://doi.org/10.1037/0003-](https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120)

[066X.45.2.120](https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120)

Vigotsky, L. (1997). *Educational psychology (1921-1923)*. St Lucie Press.

Wilson, B., y Crowe, M. (2008). Maintaining equilibrium: A theory of job satisfaction for community mental health nurses. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*,

15(10), 816-822. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2850.2008.01319.x>

Yáber, G., Malott, M., y Valarino, E. (1998). Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(2), 279-291.

<https://www.redalyc.org/pdf/805/80530205.pdf>

Yang, Y.-F. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction: An extension of the resource-based theory perspective. *Social Behavior & Personality*,

37(9), 1259-1277. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.9.1259>

IX. ANEXO

Anexo A. Escala de formación de grupo de trabajo/equipo de trabajo. Banz. C. y Valenzuela, M. (2004)

Evalúe la experiencia descrita con su grupo, identificando a cuál de los dos polos se acerca más. Para ello, marque una equis (X) (atención, puede marcar sólo una equis por pregunta):

- Bajo la columna 1, si se identifica con la descripción de la característica descrita bajo la columna “grupo de trabajo” (columna izquierda).
- Bajo la columna 2, si se acerca a la descripción de la característica planteada en la columna izquierda (grupo de trabajo), pero no se identifica plenamente.
- Bajo la columna 3, si se acerca a la descripción dada bajo “equipo de trabajo (columna derecha), pero aún le falta.
- Bajo la columna 4, si la característica analizada llena todos los requisitos planteados bajo “equipo de trabajo”.

N ^o	Grupo de trabajo	1	2	3	4	N ^o	Equipo de trabajo
1	Los objetivos conjuntos están definidos o impuestos externamente.					1	Los objetivos conjuntos están asumidos internamente por las personas.
2	Los objetivos personales a veces se contradicen con los objetivos conjuntos.					2	Los objetivos personales no son contradictorios con los objetivos conjuntos.
3	Las funciones no siempre están definidas con claridad.					3	Las funciones de cada miembro del equipo definidas claramente.
4	Muchas veces existen funciones o tareas desvalorizadas.					4	Cada función o tarea es valorizada y respetada.
5	Las personas tienden a poner atención sólo en sí mismas porque no están involucradas en la planificación de los objetivos.					5	Las personas se sienten involucradas y tienen compromiso con las metas del equipo.

6	Las personas son cautelosas para expresarse ya que					6	Las personas se comunican abierta y honestamente.
	no es posible entablar una verdadera comunicación. Pueden darse dobles juegos.						Hay clima de confianza y motivación para expresarse.
7	Las personas sólo a veces participan en las decisiones que afectan al grupo.					7	Las personas participan en la toma de decisiones
8	Los conflictos se desplazan y no se resuelven.					8	Los conflictos se enfrentan constructiva y abiertamente
9	Las responsabilidades están distribuidas de modo inequitativo					9	Las responsabilidades están distribuidas de modo equitativo
10	El liderazgo es centralizado.					10	El liderazgo es democrático
11	No existen procesos de evaluación periódica					11	Existen procesos de evaluación periódica
12	Las relaciones interpersonales no son positivas					12	Las relaciones interpersonales son positivas.