

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"NIVELES DE EFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DE UNA CADENA DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADA A LA ESTÉTICA MASCULINA."**

TESIS DE GRADO

**JORGE BENJAMIN VILLALTA CAHUEQUE**

CARNET 11026-13

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"NIVELES DE EFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DE UNA CADENA DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADA A LA ESTÉTICA MASCULINA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**JORGE BENJAMIN VILLALTA CAHUEQUE**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.  
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
LIC. MARIO ANNÍBAL HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
MGTR. YADIRA IVONNE BARRIOS CACERES DE BARRIOS

Guatemala 30 de noviembre del 2017.

Señores  
**Miembros del Consejo**  
Facultad de Humanidades  
**Universidad Rafael Landívar**

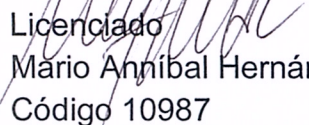
Estimados señores del Consejo:

Por este medio les informo que he asesorado el trabajo de tesis del estudiante **JORGE BENJAMIN VILLALTA CAHUEQUE**, carné No. 1102613, titulado "*NIVELES DE EFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DE UNA CADENA DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADA A LA ESTÉTICA MASCULINA*".

El trabajo de investigación fue revisado y se presenta el informe final, que a mi criterio, llena los requisitos que la Facultad de Humanidades exige y que por lo mismo, expongo a su consideración para su revisión final.

Sin otro particular me suscribo de ustedes atentamente,

Cordialmente



Licenciado  
Mario Annibal Hernández Rodríguez  
Código 10987

c.c. Archivo.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 052302-2017

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JORGE BENJAMIN VILLALTA CAHUEQUE, Carnet 11026-13 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051570-2017 de fecha 7 de diciembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"NIVELES DE EFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DE UNA CADENA DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADA A LA ESTÉTICA MASCULINA."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de diciembre del año 2017.



*Irene Ruiz Godoy.*

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por sobre todas las cosas, ya que ha sido más que bueno conmigo en este caminar llamado vida, que es solo el preámbulo hacia la eternidad, no alcanzarían las palabras para demostrar mi agradecimiento por todo lo que ha hecho por mí.

Gracias a mi Papá, que siempre me ha apoyado y ha creído en mí, ha sido un ejemplo de trabajo y esfuerzo de vida por lo cual lo admiro como a nadie más en la vida.

Gracias a mi esposa y a mi hijo por ser mi motor y darme motivos todos los días para dar lo mejor de mí y querer ser el mejor esposo y el mejor padre que pueda existir para ambos,

Gracias a todos mis amigos, en especial Kathy y Oscar por haberme apoyado durante estos 5 años y aun cuando ya no tenía fuerzas ni ánimo para hacer las cosas haberme apoyado y estado allí hasta el último momento.

Gracias a la Universidad Rafael Landívar, que no solamente fue mi casa de estudios, sino también el lugar que me provee de trabajo y es parte del sustento de mi hogar, que me ha visto crecer tanto personal como profesionalmente.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
I. INTRODUCCIÓN .....	2
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	51
2.1 Objetivo General.....	52
2.2 Objetivos Específicos:.....	52
2.3 Variable de Estudio.....	52
2.4 Alcances y límites .....	53
2.5 Aporte .....	54
III. MÉTODO.....	55
3.1 Sujetos.....	55
3.2 Instrumento.....	58
3.3 Procedimiento.....	59
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística. ....	60
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	61
V. DISCUSION DE RESULTADOS .....	88
VI. CONCLUSIONES .....	93
VII. RECOMENDACIONES .....	95
VIII. REFERENCIAS .....	97
ANEXOS	

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo establecer los niveles de efectividad del trabajo en equipo en los colaboradores de una cadena de establecimientos dedicada a la estética masculina en la ciudad de Guatemala, los sujetos fueron una población de 30 colaboradores entre ellos 7 mujeres y 23 hombres, entre 19 y 32 años de edad que contaban entre 1 y 5 años de laborar en el establecimiento.

Para realizar la investigación se aplicó un cuestionario realizado por el autor que consta de 20 items, los cuales a través de cinco indicadores (liderazgo, servicio al cliente, manejo de conflictos, comunicación y toma de decisiones) determinan el nivel de percepción de la eficacia del trabajo en equipo.

Respecto a los resultados, se logró concluir que las personas tienen un satisfactorio nivel de percepción respecto a la eficacia del trabajo en equipo, que existe en su área de trabajo y que uno de los factores a mejorar es el manejo de conflictos, por lo tanto se recomendó poner énfasis en este aspecto para que no baje el nivel porcentual que ya poseen.



## I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito laboral existen distintas formas de organizar, dirigir, ordenar y guiar una empresa, institución o establecimiento, pero se debe tomar en cuenta que existe un factor muy importante en la actualidad y esto refiere al trabajo en equipo. Este tema es de interés debido a los resultados comprobados de éxito que tiene, y de cómo, si se lleva a cabo con la más correcta aplicación y conocimiento puede llegar a ser parte esencial en los colaboradores.

Si las empresas hoy en día cuentan con adecuados niveles de trabajo en equipo, estas facilitarán las tareas diarias que se realizan tanto individuales como grupales, logrando una mejor comunicación y facilidad para resolver conflictos a medida en que se vaya progresando, así también se naturaliza el trabajo, logrando una automatización en el proceso que acelere los resultados, es importante tener en cuenta que existen diferentes tipos de trabajo en equipo y es necesario lograr identificar cual es el que más se apega al tipo de organización que se desea.

Es importante contar con un liderazgo que fortalezca las actividades que desarrollarán el trabajo en equipo y que además motive a los colaboradores a poner en práctica indicadores previamente establecidos que aumenten los niveles en todos los ámbitos laborales, guiando y liderando positivamente para el logro de las metas.

Para esto se deben establecer indicadores que puedan establecer si realmente existe efectividad en los equipos de trabajo, por lo tanto corresponde realizar una previa investigación acerca del tema del trabajo en equipo, e identificar las

características que determinen la mejor manera de medir para obtener los resultados que se desean. Por lo que el objetivo del presente estudio es establecer cuáles son los niveles de efectividad que poseen los colaboradores de una cadena de establecimientos dedicada a la estética masculina.

Para esto se ha realizado una recopilación de información relevante que servirán como antecedentes nacionales e internacionales, enriqueciendo y aportando a la presente investigación, a través de una selección cautelosa de autores que facilitarán la comprensión, las cuales junto a sus teorías refuerzan el trabajo en equipo y logran un balance entre la teoría y características prácticas, que en resumen aportan material que para algunos genera controversia y para otros aceptación, pero que de una u otra manera son muy fundamentados en experiencias reales y propias que generan un alto grado de validez.

En referencia a estudios nacionales previamente realizados y relacionado con el elemento de estudio de trabajo en equipo, Reyes (2005) realizó una investigación de tipo cualitativa con el objetivo de conocer y poder descartar las causas que provocaban la disminución de la eficiencia técnica laboral debido a la falta de promoción del trabajo en equipo por parte de mandos medios, dicha investigación se realizó en una compañía transnacional ubicada en la ciudad de Guatemala, que se dedica a la venta y servicios de equipo electrónico de alta tecnología. Los sujetos de estudio fueron los 6 mandos medios recién nombrados. La investigación se llevó a cabo a través de entrevistas con un instrumento que incluía preguntas cerradas, en la recopilación de datos se observó como resultado que todos los mandos medios, no cumplen el perfil deseado por la organización y que existe déficit en cuanto al perfil ideal y el real específicamente, por

dichos motivos se recomienda realizar un plan de capacitación inmediato, integral y sistemático a todos los mandos medios en la organización reforzando de forma prioritaria, en las áreas de generación, estructuración y mantenimiento de equipos de trabajo y de identificación, evaluación y apoyo al trabajo de sus subalternos, para elevar la eficiencia técnica laboral de la parte operativa de la organización.

En la investigación descriptiva de Pérez (2009) menciona que se realizó un trabajo de tesis para lograr establecer la importancia del trabajo en equipo en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000, el cual se implementó en una constructora ubicada en el departamento de Escuintla; los sujetos fueron veinte empleados administrativos integrantes del comité que administra el sistema de gestión de la calidad. Se aplicó un cuestionario compuesto de 20 preguntas para lograr identificar las fortalezas y debilidades que existen en la constructora respecto al trabajo en equipo, según los resultados obtenidos se pudo observar que para el 100% de los empleados es importante el trabajo en equipo para el aseguramiento del sistema de gestión de la calidad, también indicaron que la comunicación, compromiso, coordinación, responsabilidad, lealtad y actitud son importantes para lograr un buen desempeño en el trabajo en equipo, por lo tanto se recomendó, continuar realizando las actividades con eficiencias y eficacia para contribuir al aseguramiento e implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000.

Por otra parte, Vásquez (2013) realizó una tesis de investigación tipo descriptiva en la ciudad de Guatemala, la cual tuvo como objetivo identificar las cualidades más relevantes como jugadores de equipo. Los sujetos de estudio fueron 64 colaboradores de un centro de llamadas y el instrumento utilizado fue un cuestionario conformado por

51 preguntas diseñadas por el autor, tanto cerradas como abiertas con el propósito de determinar el nivel más o menos relevante como jugadores de equipo y también establecer el nivel general de las diecisiete cualidades evaluadas, en los resultados se pudo observar que la cualidad más relevante fue la de “confiable” y la menos relevante fue la de “disciplinado” lo que demuestra que existen excelentes colaboradores en el equipo de trabajo, como recomendación es importante que la organización en sus reuniones mensuales logre integrar actividades que fomenten el trabajo en equipo para crear oportunidades de fortalecimiento en las cualidades más relevantes.

Refiriéndose a trabajo en equipo, también es importante mencionar a Méndez (2016), en una investigación de tesis tipo descriptiva realizada en el departamento de Zacapa, estableció como objetivo analizar el trabajo en equipo desarrollado en una empresa dedicada a purificar agua. Los sujetos a estudiar fueron 41 colaboradores de las áreas de producción, gerencia y oficinistas, el instrumento que se utilizó para realizar la investigación fue una entrevista estructurada por dieciséis enunciados bajo cuatro ítems según la escala de Likert. Según los resultados obtenidos los cuales muestran que el indicador “Metas Comunes” valorado en un 16.71% fue el porcentaje más alto, siendo este bajo respecto al 100% deseado, y estando los demás indicadores (comunicación abierta, liderazgo, respeto por las diferencias y resolución de problemas), entre el 11% y el 15%, se pudo observar que la organización no cuenta con participación por parte de los colaboradores en cuanto al trabajo en equipo, lo cual evita que desarrollen su potencial y tengan actividades de poca calidad dentro de la organización, con base en esto se dieron las recomendaciones de formar equipos de trabajo interdisciplinarios, para generar una cadena de acciones que propicien la

dignidad, inteligencia emocional, profesionalismo y que puedan visualizarse como personas con potencial y capacidad para desarrollar las actividades en conjunto.

Por su parte Aguilar (2016), en su tesis de investigación tipo descriptiva realizada en el departamento de Quetzaltenango, determinó como objetivo principal la relación que tenía el trabajo en equipo con el clima laboral. Para esto se apoyó en colaboradores del Hotel del Campo en Quetzaltenango, aplicando un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas con la cual logró recabar la suficiente información para determinar si en el personal existe una relación entre el trabajo en equipo y clima laboral, obteniendo como resultado que el 91% del personal reconoce que los dos conceptos estaban relacionados, por lo tanto era de beneficio para la organización, debido a la buena relación y aportes de sus integrantes, dejando como recomendación fomentar el trabajo en equipo a través de capacitaciones que otorguen herramientas para conocer la importancia de este tema en el clima organizacional.

Es importante mencionar que en el ámbito internacional se desarrollan temas referentes al trabajo en equipo para el desempeño y productividad de las empresas y/o aportes a la sociedad; siendo este un tema que no pasa de moda en las organizaciones o cualquier otra actividad que se realiza en el diario vivir.

Por lo anterior, dentro de estos se encuentran Rico, Alcober y Taberero (2010), este artículo científico realizado en la Universidad Javeriana de Colombia, tuvo como objetivo exponer la efectividad de los equipos de trabajo a través de un análisis diferenciado de insumos, mediadores y resultados, para lo cual se aplicó el método DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), en las investigaciones

referentes a trabajo en equipo realizadas del año 1999 al 2009, la investigación dio como resultado que en la última década ha existido un incremento en cuanto a investigaciones de los trabajos en equipo en relación a los trabajos individuales, aún hace falta un mejor desarrollo en las cogniciones de las personas para adaptarse a estos cambios, dando como recomendación principal el investigar más acerca del trabajo en equipo a lo largo del tiempo.

Por su parte, Bayona y Heredia (2012) realizaron una investigación en los países de Estados Unidos y Canadá, con el objetivo de determinar la efectividad en equipos de trabajo. El estudio se realizó a organizaciones en el periodo del año 2000 y 2010, dando como resultado que las unidades de análisis de investigaciones (equipos de trabajo) no son construidas de forma adecuada ya que no siguen límites claros en el número de integrantes, cantidad de tiempo de interacción y características propias correspondientes a las organizaciones estudiadas, además se puede mencionar que la integración de equipos se centra generalmente en la productividad, más no en variables de tipo grupal o individual que beneficiarían en gran manera estas organizaciones, dejando como recomendación, dar un seguimiento a las investigaciones de equipos de trabajo, seleccionando de mejor manera a las personas que integran dichos equipos y no ver solamente sus fines lucrativos o productivos, si no las cualidades y distintas necesidades que tiene cada organización y/o departamento que las integran.

Según Puente-Palacios, Moreira, Lira y Palacios (2014), en su investigación publicada en la Revista Psicológica de la Universidad Brasilia en Brasil y Universidad Católica de Ecuador, estos tuvieron como objetivo llegar a un consenso estratégico

como predictor de equipos de trabajo tomando como sujetos a 276 docentes y coordinadores de 70 planteles educativos ecuatorianos, a partir de los cuales lograron construir instrumento de prácticas pedagógicas para establecer la estrategias de trabajo adoptadas para alcanzar metas de trabajo establecidas, relacionadas a la enseñanza, en esta recopilación de datos se observó que da un mayor desempeño el aplicar técnicas relacionadas al trabajo en equipo, que al trabajo individual, logrando de esta manera alcanzar las metas previamente definidas por los docentes y coordinadores, como recomendación se menciona que son necesarios más estudios para poder tener una mejor comprensión acerca del papel del consenso en los equipos de trabajo y establecer metas que sean acordes a las técnicas utilizadas.

Ávalos y Quintanilla (2015), también toman en cuenta el trabajo en equipo en su investigación transversal, al tener como objetivo demostrar si los factores de gestión (cultura organizacional, liderazgo, comunicación y habilidades y destrezas), han mejorado la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente, la investigación la realizaron en un hospital en la ciudad de Trujillo en Perú. Se aplicó una encuesta de 20 preguntas, considerando como muestra a 70 trabajadores del hospital, como resultado se logró concluir que los factores relevantes de gestión, para que se logre, la efectividad del trabajo en equipo, es necesario el esfuerzo conjunto y constante de sus directivos y colaboradores, compartiendo responsabilidades y desplegando dosis de compromiso, todos los integrantes de un equipo deben comprometerse día a día; monitoreando constantemente el entorno para encontrar nuevas oportunidades y para enfrentar los retos. La efectividad del trabajo en equipo, crea un ambiente de confianza, logro de objetivos, compartir información, motivar, crear

las condiciones para que las personas sean más capaces de hacer su trabajo y servir al cliente de mejor manera, más rápido y con calidad. Como recomendaciones se debe potenciar el liderazgo enfocado a los resultados en base a trabajo en equipo con un liderazgo participativo, generar planes de contingencia para problemas futuros que puedan generar molestias en los usuarios y usar de manera efectiva las herramientas de marketing para dar a conocer todos los servicios de la organización.

En otra investigación de tipo experimental realizada por Delgado et. al. (2016), en la Universidad de Concepción en Chile, tuvo como objetivo principal evaluar la relación entre las habilidades de trabajo en equipo y el rendimiento académico de los estudiantes de Kinesiología de una universidad privada chilena, posterior a su participación en un aprendizaje basado en equipos, por lo tanto debía establecer si el trabajo basado en equipos es una estrategia de aprendizaje actualmente activa y que fomenta competencias transversales como el trabajo en equipo, los sujetos fueron 50 estudiantes que trabajaron en 9 grupos los cuales fueron sometidos a un aprendizaje basado en equipos en 5 sesiones, luego se aplicó test individual, grupal y actividades de aplicación en una escala tipo Likert para evaluar el trabajo en equipo. Esto dio como resultado una alta capacidad de planificación en equipo, comunicación y baja capacidad de resolución de problemas colaborativos, se recomienda que puedan realizarse investigaciones futuras y con diferentes especialidades para fomentar un trabajo en equipo y que este pueda ser útil para el desempeño de futuros profesionales, también se recomienda la confidencialidad en cuanto a los pacientes para que no se vea afectada su integridad, impulsar la iniciativa del trabajo en equipo por parte de los docentes de las distintas universidades para un mejor aprovechamiento del mismo.



La efectividad en el trabajo en equipo es esencial dentro de las organizaciones para la productividad y buen desempeño de los colaboradores, acompañado de herramientas y metodologías que promueven el buen trabajo en equipo, para esto en las investigaciones nacionales e internacionales tomadas en referencias de estudios previos se hizo énfasis en estas áreas para enriquecer el trabajo que se realiza actualmente en cualquier empresa constituida y con el deseo de implementar esta metodología.

## **1.1 Trabajo en equipo**

### **1.1.1 Definición de trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es un tema de actualidad que toda empresa utiliza hoy en día para aplicarlo en sus labores, brindando de esta manera a los colaboradores herramientas útiles que agilicen, hagan efectivo y eficiente el desempeño de sus actividades.

Dentro de los autores con definiciones estudiadas a detalle se encuentran Robbins y Judge (2013), quienes indican que el trabajo en equipo o grupos de trabajo son aquellos que logran interactuar esencialmente para compartir información y tomar las decisiones necesarias, que ayuden a todos los miembros en el logro de un mejor desempeño en su área a cargo, también determinan que los esfuerzos individuales dan un resultado en el desempeño que es mucho mayor que si se sumasen las aportaciones de cada individuo.

Por otra parte, Mussnug y Hughey (1997) realizaron un artículo en donde define el trabajo en equipo como un conjunto de colaboradores que buscan una meta específica e interactúan entre sí para obtener un mayor rango de información en cuanto a procedimientos o prácticas, tomando decisiones que encaminan a los integrantes del equipo a dar el máximo de su desempeño, teniendo como ventaja principal que en los equipos de trabajo suelen tomar mejores decisiones que si se realizaran de forma individual, además los mandos medios deben estar dispuestos a empoderar a las personas para garantizar que el trabajo que se realiza en equipo tenga más posibilidades de triunfar en sus actividades.

También Gómez y Acosta (2003) mencionan al trabajo en equipo, como una de las condiciones de trabajo encasillada en la psicología que influencia de forma positiva a los colaboradores a prestar sus servicios o realizar sus actividades, dando buenos resultados, estimulando el entusiasmo para que salgan de mejor manera las tareas encomendadas.

Por su parte, Castro y Guerrero (2002), definen el trabajo en equipo como una forma en que las actividades se organizan de manera particular, que tiene como fin la búsqueda que aflore el talento colectivo y la energía en las personas. Este tipo de organización es de mucha utilidad para alcanzar altos niveles de calidad en una empresa.

Por último, Koontz y Weihrich (1998) hacen referencia al trabajo en equipo como un número reducido de personas que poseen habilidades que se complementan entre si y que están comprometidas a un propósito en común, y que todos son responsables

del logro de los objetivos y las metas con una metodología de trabajo que los caracteriza.

## **1.2 Trabajo en equipo en la actualidad**

Robbins y Judge (2013), mencionan que en las organizaciones de negocios que tienen un estilo contemporáneo, los equipos están evolucionando para ser el principal canal en lograr organizar el trabajo o actividades diarias. Hace énfasis en que hace algunas décadas algunas compañías como W. L. Gore, Volvo y General Foods, fueron las pioneras en lograr introducir el trabajo en equipo en sus procesos productivos y que inclusive fue un tema muy mencionado en los noticieros, ya que nunca antes nadie lo había realizado.

Por lo anterior, diversas organizaciones se han cuestionado actualmente sobre si es posible explicar la popularidad de los equipos de trabajo, las mismas buscan cada vez más la competitividad y el liderar en el mercado para poder ser más eficientes y eficaces, por lo tanto han recurrido a saber aprovechar los talentos y fuerza laboral que poseen a través de la herramienta en cuestión, de esta forma los equipos son más flexibles y sensibles ante eventos cambiantes que un solo individuo o métodos tradicionales. Una de las capacidades más grandes de los equipos es que se pueden formar, actuar, reenfocarse y desintegrarse con gran rapidez, pero sin dejar de lado el grado de motivación que se debe de poner en estos.

Otra de las explicaciones por la cual los equipos de trabajo tienen tanta popularidad es debido a que son un medio eficaz y eficiente para administrar y lograr un sistema de democracia en las organizaciones, así como para incrementar el grado

de motivación de cada una de las personas que lo conforman. Es importante también establecer que el hecho que las organizaciones tengan equipos de trabajo, y que estos a su vez, garanticen que siempre el trabajo salga a la perfección, ya que siempre, quienes toman las decisiones son seres humanos que tienden a equivocarse, influidos por modas, tendencias, o mentalidad de los demás, entre otras.

### **1.3 Innovación del trabajo en equipo**

Del Campo (2014) indica cinco razones de como los equipos de trabajo aportan innovación a las organizaciones, siendo estas:

#### **1.3.1 Asociaciones**

Un equipo de trabajo, no se ve nunca como la suma de aportes de forma individual, si no como un incremento de valor agregado que va mucho más allá de la suma de los individuos. Cuando existen colaboradores que dan puntos de vista distintos dentro de un equipo, surgen una gran variedad de aportes y asociaciones de valor, que juntas hacen que sea más que toda la suma de sus miembros individuales, logrando así aportes de gran importancia para toda la organización.

#### **1.3.2 Velocidad**

Se hace alusión a que cuatro ojos ven mejor que dos y no solamente por el hecho de ser más observadores y cuidadosos, si no por el hecho de brindar una realimentación que supone más miembros en el equipo de trabajo con distintos puntos de vista que aportan diferentes opiniones a manera de incrementar la innovación constante en las labores diarias de manera más rápida, eficiente y eficaz.

### **1.3.3 Conexiones**

El trabajo en equipo ejecutado de forma correcta brinda conexiones, no solamente entre los integrantes de un departamento, si no con otros departamentos en cualquier organización como fuera de la misma, llevando a un nivel de aporte en el cual existe un punto de vista externo que creará o mejorará procesos existentes.

### **1.3.4 Energía y salto de obstáculos**

El trabajo en equipo genera un conjunto de energía que fatiga menos el equipo, al distribuir las atribuciones equitativamente que al trabajar de manera individual, desgastando solamente a una persona y en esta línea el poder tener sinergia necesaria para el momento en que se presente un obstáculo, este se pueda superar de una forma sencilla y con más aporte de ideas, logrando un fortalecimiento en la confianza y estrategias de los colaboradores, estableciendo inclusive indicadores que puedan servir en futuras ocasiones.

### **1.3.5 Implementación**

En la mayor parte de las ocasiones, las personas son anuentes a brindar su opinión y a participar en el logro objetivo de las tareas, pero cuando se presentan en un equipo de trabajo equilibrado, las personas son más abiertas a brindar sus ideas y aportar lo que piensan, logrando innovar en los equipos de trabajo.

Otro autor que habla acerca de la innovación es Domingo (2013), quien menciona que cuando se trabaja en este ambito es importante estar cerca de las personas que puedan dar un agregado a las ideas. El saber que es más importante

saber escoger un equipo de trabajo que sea una compañía en el proceso, que tener solamente una idea que innove. Y la razón inicial es porque la innovación es un proceso de mucha incertidumbre y que el logro o éxito de la misma se alcanza a través del descubrimiento, superación y el corregir errores y contingencias hasta lograr el producto o servicios deseados, para esto el contar con un equipo capaz de ir haciendo las correcciones necesarias.

Así mismo menciona que es completamente diferente el innovar en solitario que innovar en equipo; por tanto es importante saber que en muchas de las oportunidades las ideas innovadoras nacen en solitario, pero es relevante saber que la gran mayoría de los nuevos proyectos se llevan a cabo, se hacen realidad y son de éxito cuando se cuenta con un equipo de innovadores, formado por diversas personalidad o perfiles profesionales como dice el autor, “La identificación de las necesidades de los clientes que no han sido satisfechas adecuadamente con los productos actuales, el desarrollo de esos productos con una buena experiencia de usuario y una tecnología diferencial para que no sea fácilmente replicable y finalmente, la identificación de un modelo de negocio que nos permita continuar con el producto de manera sostenible y ganando dinero” (p.93).

Se observa que para dar inicio a cualquiera que fuera el proyecto son esenciales las dos primeras situaciones en la cita anterior, mientras la tercera es una consecuencia de las dos, en el diario vivir existen varios ejemplos de éxito en los que los fundadores han sido un grupo de personas heterogéneas que han cubierto diferentes ámbitos o especializaciones según el proyecto que se deseaba realizar, por ejemplo el caso de Microsoft con Bill Gates y Steve Ballmer, uno se dedicaba

específicamente a la tecnología y el otro al mercadeo, aunque los dos tenían un perfil profesional diferente, se complementaban para cubrir necesidades en el logro de la meta deseada y tener una mayor capacidad productiva en equipo que en lo individual.

Por lo tanto no se debe omitir que la innovación es un proceso que depende esencialmente de las personas, por lo que es importante el trabajo en equipo para la innovación de proceso y tareas diarias, e importante saber escoger el equipo de trabajo adecuado para excelentes resultados mientras se mantiene siempre motivado.

#### **1.4 Diferencia entre grupos y equipos**

Hay una diferencia entre grupos y equipos de trabajo; para esto Robbins y Judge (2013), quienes afirman que no es lo mismo un grupo de trabajo que un equipo de trabajo, esto debido a que un grupo son dos o más personas individuales que tienen una interacción mutua, son independientes y solamente se reúnen pero sus objetivos o fines son particulares, ahora bien un grupo de trabajo es una cantidad de personas que interactúan en principio para compartir información, y tomar ciertas decisiones que aporten al desempeño de los colaboradores en su área de trabajo.

Estos grupos de trabajo no tienen ninguna necesidad u oportunidad de lograr un involucramiento en las labores colectivas que necesitan realizar un esfuerzo en conjunto, de forma que su desarrollo es únicamente la sumatoria de contribuciones individuales. Es relevante mencionar que no **existe** una sinergia positiva que pueda generar un nivel de desempeño que sea mayor que la sumatoria de los aportes.

A diferencia de los grupos, los equipos de trabajo generan la sinergia positiva necesaria, esto gracias a que existe no solamente un esfuerzo por parte de los

colaboradores, si no que este sea coordinado. Los esfuerzos de cada uno de sus individuos dan como resultado el logro de un rendimiento que supera la suma de los aportes adquiridos que individualmente.

Las definiciones explicadas anteriormente dan una idea del porque las empresas realizan reestructuraciones de forma constante en procesos con base en equipos de trabajo. Las gerencias buscan una sinergia positiva que permita mejorar el desempeño de su organización. Con el paso del tiempo utilizando equipos de trabajo, crea el potencial para que una organización logre mejores resultados sin aumentar insumos. Sin embargo se puede decir que no existen fórmulas mágicas para el logro de los objetivos, ni tampoco una mejora automática de cambiar de grupos a equipos.

A continuación se observa una imagen que compara grupos de trabajo y equipos de trabajo.

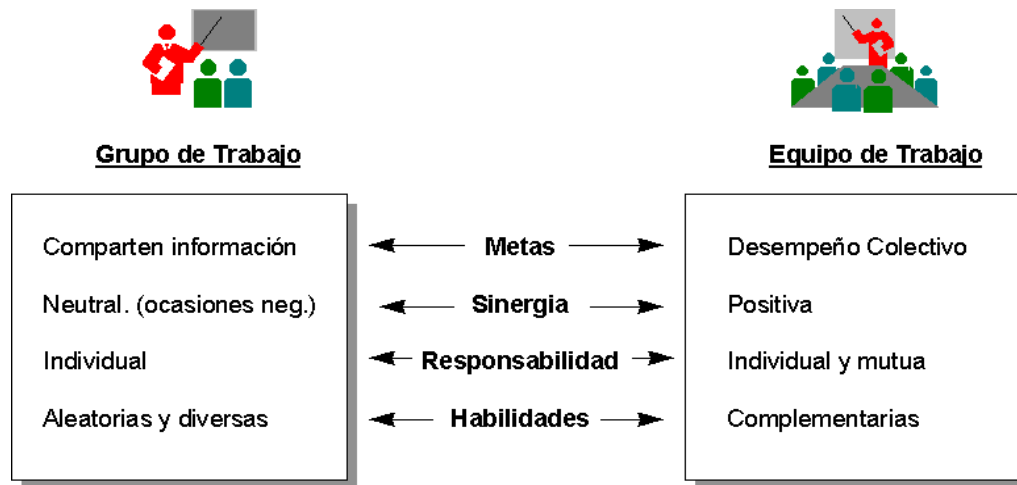


Figura 10-01 tomada de Robbins y Judge( 2013:309)



Winter (2000) indica que un equipo es un grupo de individuos que trabajan en conjunto para mejorar procesos, esto sucede gracias a la experiencia y conocimiento que cada uno posee, a través de los cuales se logran mejoras, trabajando en colaboración más que de forma individual.

Por su parte, también Mackin (2009), indica que cuando se habla de grupos y equipos, se debe referir la atención a dos modelos que sirven para distintos proyectos organizacionales, tampoco refiere a que uno sea mejor que el otro, si no que cada uno de los modelos o definiciones sirven para diferentes propósitos y según los recursos que posea la organización. Así mismo, define a los grupos de trabajo como dos o más individuos que van de lo individual a lo global y que estos, puede que trabajen uno al lado del otro o no, en el mismo departamento, también hace referencia en la forma de trabajo, comportamiento, responsabilidad y liderazgo son distintos en un grupo que en un equipo de trabajo.

En su lugar los equipos de trabajo son grupos pequeños de personas con habilidades que se logran complementar y comprometer con el objetivo en común, se sugiere que la mejor cantidad de participantes que deben existir en un equipo de trabajo es entre 7 y 12 individuos, porque cuando un equipo es demasiado grande suele ser difícil llevar un control y organización de los mismos y cuando es demasiado pequeño les afecta al momento que uno se ausenta. Los miembros del equipo tienen habilidades y competencias que complementan el propósito del equipo, y no siempre todos los miembros tienen las mismas habilidades pero juntos son mejores que la suma de sus partes.

En los equipos sus integrantes comparten roles y responsabilidades y desarrollan de manera constante nuevas habilidades para mejorar el desempeño, se sostiene la responsabilidad de sus miembros, ya que estos cuando enfrentan un conflicto con uno de sus integrantes, hablan con él directamente en lugar de ir con el supervisor, el equipo identifica y alcanza consensos sobre los objetivos propuestos y de qué manera los llevaran a cabo, cuando uno de los integrantes no trabaja de acuerdo al nivel requerido, juntos solucionan el problema.

Mackin (2009), menciona que los grupos compuestos por individuos se comprometen con el enfoque y el objetivo del líder del grupo, en su mayoría de las veces el grupo es más grande que un equipo en cuanto a cantidad de miembros, el grupo respalda los objetivos del líder, su responsabilidad radica en cada uno de sus integrantes, la responsabilidad no se comparte, el grupo trabaja bajo un punto de vista dominante mientras que en el equipo persisten diferentes puntos de vista y las decisiones se toman de forma democrática.

Algunas características de grupos y equipos son:

Equipos:

- Liderazgo compartido,
- El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto,
- La finalidad del equipo la decide el mismo equipo,
- Responsabilidad individual y grupal compartida,
- El producto del trabajo es grupal,

- La medición de la performance es directa por la evaluación del producto del trabajo y por último,

- El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas.

Grupos:

- Hay un sólo líder,
- El líder decide, discute y delega,
- La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización,
- Responsabilidad individual,
- El producto del trabajo es individual,
- Se mide la efectividad indirectamente (por ej. impacto sobre el negocio de cada individuo, entre otros.) y finalmente,
- Las reuniones son propuestas por el líder.

Por último, López (s/f), sugiere seis pasos para lograr diferenciar un equipo de un grupo de trabajo, indica que muchas veces se suele confundir estos términos e inclusive se utilizan de forma errónea en muchas conversaciones o circunstancias.

El paso número uno refiere que cuando se dice la palabra grupo se especifica a una determinada cantidad de personas que mantienen funciones similares y comparten un mismo entorno, pero que realizan sus labores de forma individual y sin que un trabajo interfiera con otro. Por otra parte un equipo de trabajo se constituye por un grupo de personas que trabajan juntas para conseguir el mismo fin, haciendo que el trabajo dependa de la colaboración de todos sus integrantes, no solamente trabajan de forma individual sino también en conjunto.

El paso número dos, indica que basados en las definiciones previamente establecidas se encuentra la primer diferencia entre un grupo o equipo, y esta es que en la primera sus miembros trabajan de forma individual, y en la segunda lo hacen en colectivo pero con un fin en común.

El tercer paso, habla de cómo en un grupo de trabajo las personas tienen una formación similar y que laboran de forma individual para alcanzar sus logros. En cambio en un equipo la formación de sus miembros suele ser diferente porque se busca que cada integrante complementa al otro.

El cuarto paso, establece que en un grupo existen metas y cada uno trabaja de manera individual por alcanzarlas y que la colaboración y cooperación entre sus miembros no es necesaria. En cambio en un equipo es completamente necesaria la coordinación y colaboración de cada miembro para alcanzar los objetivos.

Como quinto paso, define que en los grupos de trabajo los miembros generalmente tienen jerarquías, por otra parte en los equipos de trabajo aunque existe un líder, las demás personas trabajan de forma lineal en aporte de conocimientos para alcanzar las metas establecidas.

Otra diferencia que destaca se encuentra en su sexto paso, en donde indica que es más sencillo encontrar grupos de trabajo en ambientes educativos y laborales, pero que los miembros de equipo deben ser seleccionados de forma cuidadosa para que tengan las habilidades y capacidad de transmitir sus conocimientos colaborando para realizar los proyectos, mientras que los integrantes de grupos no necesitan ser seleccionados con tanta minuciosidad.

## **1.5 Tipos de equipos**

Existen diferentes tipos de equipos, de los cuales a continuación se verán algunos basados en autores que refuerzan y enriquecen la investigación.

Por su parte Winter (2000), indica que existen tres tipos de grupos, los cuales son: equipos funcionales, equipos transfuncionales y tema único orientado. A continuación se verá a detalle los diferentes tipos y sus características.

Robbins y Judge (2013), identifican cuatro tipos de equipos, indicando que estos son capaces de fabricar productos, brindar servicios, negociar, coordinar proyectos, dar asesorías y tomar decisiones entre otros, estos son: Equipos para resolver problemas, equipos de trabajo auto-dirigidos, equipos transfuncionales y equipos virtuales.

### **1.5.1 Equipos para resolver problemas**

Anteriormente los equipos solían componerse de cinco a doce colaboradores que lograban cubrir un horario específico para un mismo departamento, y que reunían cierta cantidad de horas cada semana para analizar la manera de lograr incrementar la calidad y eficiencia junto con el entorno laboral. Hoy en día los equipos específicamente creados para resolver problemas muy rara vez tienen cierto grado de autoridad para implementar acciones que logren una recomendación. Por tanto estos equipos se enfocan directamente a resolver problemas pero no siempre tienen la autoridad para tomar decisiones y casi siempre son desintegrados al momento de solucionar los problemas.

Esto está relacionado con Winter (2000), quien desarrolla el tema de equipos de tema único orientado, en el cual indica que aunque la mayoría de equipos analizan y mejoran procesos continuamente, algunos equipos se dedican solo a estudiar un determinado tema y una vez que la mejora es aprobada e implantada por el equipo, los miembros dejan de reunirse con regularidad.

### **1.5.2 Equipos de trabajo auto-dirigidos**

Los mismos autores indican que los equipos que resuelven problemas solamente hacen recomendaciones, pero ahora las organizaciones van mucho más allá y que han generado, creado y establecido equipos que no únicamente se dedican a la resolución de problemas, sino que también implementan las soluciones a las cuales llegan y se hacen responsables del seguimiento y resultado.

Estos equipos de trabajo llamados auto-dirigidos son grupos que por lo general se conforman de 10 a 15 colaboradores, los cuales llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que asumen una gran responsabilidad por parte de sus supervisores. Casi siempre las tareas incluyen, planear y programar el trabajo, también asignar las tareas a los demás miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas y dar seguimiento a proveedores y clientes. Los equipos de trabajo llamados auto-dirigidos incluso eligen ellos mismos a sus propios miembros y realizan una evaluación de desempeño, los puestos de mandos medios o supervisiones muchas veces se ven reducidos en cuanto a importancia y en otros casos hasta se descartan.

Por otra parte, Robbins y Judge (2013) también indican que los equipos de trabajo auto-dirigidos no son del todo perfectos ya que en cuanto a eficacia tienen muchos defectos y resultados no siempre positivos, ya que cuando surge algún conflicto o disputas, los miembros no suelen manejarlos bien y se enfrascan en luchas de poder, lo cual lleva a una baja en el desempeño. Y si bien presentan un alto grado de satisfacción laboral que otros individuos, también en ocasiones presentan las mayores tasas de índice de rotación y ausentismo. En conclusión se puede decir que los equipos auto-dirigidos tienen un mejor desempeño que los equipos tradicionales que tienen una menor autoridad para toma de decisiones.

### **1.5.3 Equipos funcionales**

Winter (2000), menciona que los equipos funcionales se componen de individuos que proceden del mismo departamento y que sus miembros regularmente se conocen y puede que hayan trabajado juntos en el pasado, por lo tanto estos colaboradores no necesitan invertir tiempo en conocerse personal, ni profesionalmente. Estos equipos toman un tema y lo desarrollan, y una vez el proyecto o la mejora esta implementada, los miembros siguen recogiendo datos y revisando el proceso, una vez concluyen con la tarea asignada, eligen una más para continuar, la inversión en estos equipos es a largo plazo.

### **1.5.4 Equipos transfuncionales**

Robbins y Judge (2013), indican que estos equipos están formados por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas de trabajo, los cuales se reúnen para realizar una tarea o lograr una meta en conjunto, este método ha

sido utilizado por muchas organizaciones grandes, para ampliar sus fronteras, en la actualidad los equipos transfuncionales se usan con tanta frecuencia que sería difícil imaginar que empresa grande lograra funcionar sin ellos, por ejemplo todos los grandes fabricantes de automóviles usan actualmente esta forma de equipo para coordinar proyectos de alta complejidad. Estos equipos son equivalentes a redes sociales que colaboran en tiempo real para identificar oportunidades de negocios en el campo y luego se implementan hacia arriba.

Por lo tanto, se puede concluir que los equipos transfuncionales son un medio de mucha eficacia que logran en los colaboradores un intercambio de información entre distintas gerencias o puestos similares, desarrollando nuevas ideas, resolviendo problemas y coordinando proyectos en pro de la organización, no está demás mencionar que los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, ya que en sus primeras etapas de desarrollo consume demasiado tiempo mientras los integrantes logran llegar a un consenso de ideas y procesos y aprenden a trabajar con la diversidad y complejidad de ideas y pensamientos ajenos, también es muy difícil el lograr que confíen entre ellos, sobre todo en personas que provienen de distintos campos y cuyas experiencias y puntos de ver la realidad son diferentes.

También Winter (2000), dice que los integrantes de estos equipos vienen de distintos departamentos y que normalmente no se conocen. De hecho, a veces existen sentimientos negativos hacia los demás, ya que se cree que los responsables del problema son los del otro departamento. Por ello, deben dedicar un mayor tiempo a conocerse unos a otros, para lograr establecer un ambiente agradable en el cual poder tomar decisiones.



Estos equipos tienden a emplear más tiempo para completar su tarea, pero el éxito de sus resultados tiende a ser mejor ya que lo conforman individuos de diferentes departamentos, lo cual logra ver puntos de vista diferentes y abarcar más campo dentro de la empresa.

### **1.5.5 Equipos virtuales**

Según los autores Robbins y Judge (2013) los dos tipos de equipo definidos anteriormente tienen un trabajo en el cual se relacionan cara a cara. Sin embargo, los equipos virtuales usan cierta tecnología de equipos computacionales para reunir a colaboradores que están dispersos físicamente con el propósito de alcanzar un objetivo o meta en común. Estos individuos que conforman el equipo trabajan a través de video conferencias, redes sociales, redes de área extendida, correo electrónico entre otros medios. Ya sea que los separen unos pasos o un continente completo, estos equipos aparecen en tantas partes y lugares y la tecnología ha tenido tanto avance que casi es un error llamarlos virtuales ya que casi todos los equipos hoy en día hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.

Así mismo, estos equipos se encuentren en todas partes, también muchas veces se encuentran con dificultades muy especiales; y pueden llegar a fallar debido a que implican menor empatía social y también menor interacción directa con sus miembros y/o integrantes. Para asegurarse que los equipos virtuales sean eficaces los gerentes deben asegurarse que:

- “Se establezca confianza entre sus miembros
- El avance del equipo se supervise de cerca

- Los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización” (p.312)

Por otra parte, es importante mencionar que el equipo de trabajo debe elegirse cautelosamente de acuerdo a las necesidades de cada organización y que su desarrollo en un principio tendrá fallas y será compleja su implementación, pero con una excelente organización y previa planificación se logrará aplicar el mejor método de equipo según corresponda a la empresa.

## **1.6 Creación de equipos eficaces**

Mucho se habla acerca de lograr eficacia y eficiencia en los equipos de trabajo, pero es un hecho que no existen equipos perfectos, pero si equipos funcionales que pueden desempeñar tareas extraordinarias en las organizaciones, como se puede ver a continuación.

En su investigación Robbins y Judge (2013), indican que muchas personas han intentado identificar factores que relacionan la eficacia con los grupos, y en alguna ocasión hubo alguien que logro enlistar características de un modelo focalizado, a continuación se encuentra una imagen con esas características que enmarcan a los grupos eficaces.

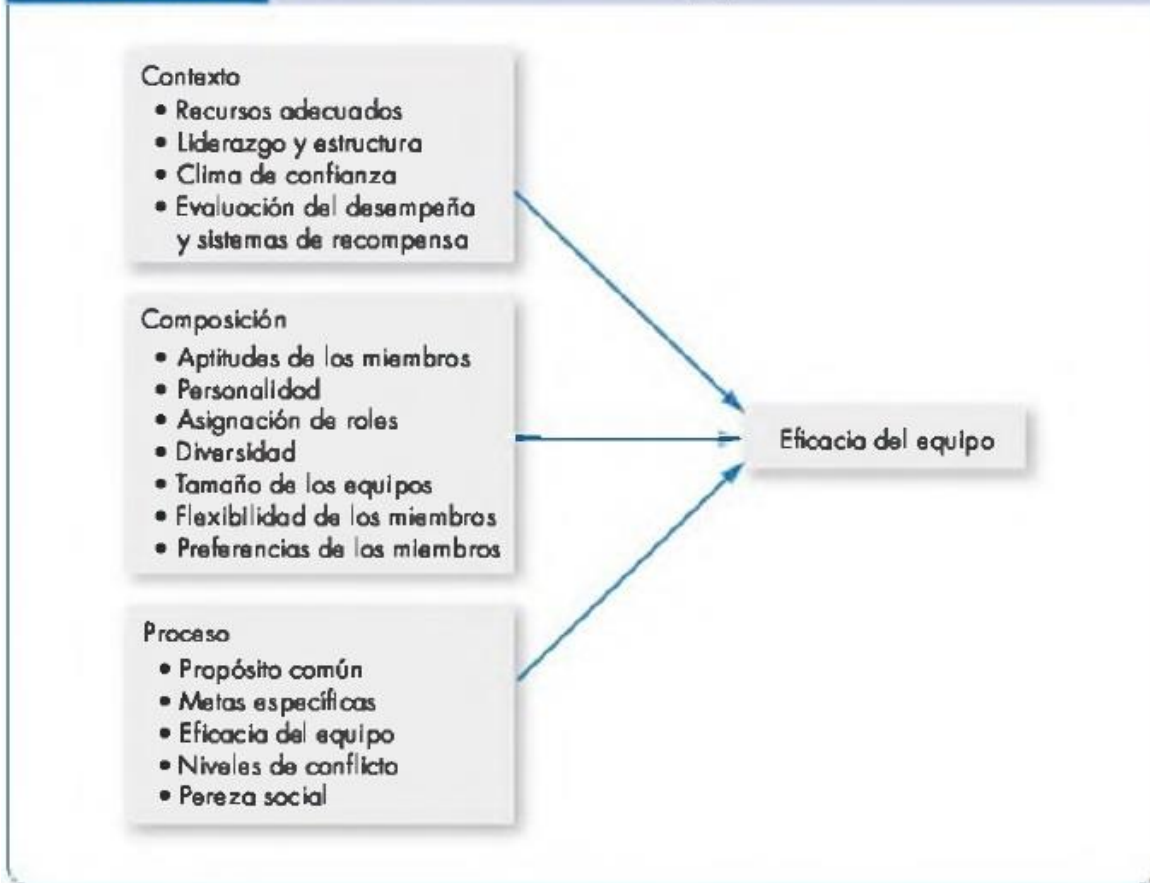
**Figura 10-3****Modelo de la eficacia del equipo**

Figura 10-03 toada de Robbins y Judge (2013:313)

El modelo para formar equipos eficaces que se describe a continuación y se basa en la figura 10-3 puesta anteriormente, para esto es necesario traer a memoria que los equipos se diferencian en cuanto a forma y estructura, el modelo logra generalizar entre las variantes de equipos pero hay que tomar en cuenta que no es un modelo perfecto y debe usarse como guía, como se mencionó al inicio, y que cada organización decidirá cuál es la mejor metodología para aplicar con sus colaboradores.

Por lo tanto, el trabajo en equipo eficaz puede ser organizado en tres grandes categorías: la primera sería el contexto el cual refiere a los recursos y otras influencias,

la segunda es con base en la composición del equipo y la tercera en relación a todas las variables que el proceso pueda tener.

### **1.6.1 El contexto**

El autor menciona cuatro factores importantes que se deben tener en cuenta para el desempeño como los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, un clima de confianza y evaluación del desempeño y sistema de recompensas que pueda ser un reflejo del rendimiento del equipo.

Luego siguen los recursos adecuados: cada uno de los equipos de trabajo organizados necesitan de una serie de recursos externos para lograr el desempeño de sus tareas de forma óptima, la falta o escases de estos recursos afecta directamente la capacidad que el equipo pueda tener de desenvolverse efectivamente y alcanzar las metas y quizá el factor que más afecta en la productividad y desarrollo de los colaboradores sea el apoyo que recibe de la organización en cuanto a facilitar herramientas como: información oportuna, tecnología adecuada, el personal correcto, estímulos, motivación y apoyo de la administración.

Para continuar con el liderazgo y estructura en donde menciona que todos los equipos necesitan de un liderazgo marcado para el guiar las tareas, metas, objetivos y atribuciones asignadas, de esta manera crear un consenso de las soluciones o métodos de trabajo y distribuirlos en cargas equitativas de forma individual para su desarrollo, esto requiere una estructura sólida por parte de la gerencia y se aplica de mejor manera en equipos auto-dirigidos, cuyos integrantes logran absorber y adoptar

gran parte de las obligaciones que debieran asumir los altos mandos, para que así el trabajo del gerente o mando medio sea administrar el equipo desde afuera.

También es importante tomar en cuenta un clima de confianza en donde los miembros de equipos eficaces confían unos con otros y también en sus líderes, esta confianza hace más fácil la cooperación, reduce la necesidad de estar vigilando de forma constante la conducta de los demás colaboradores y logra unidad bajo el pensamiento de que los otros compañeros de trabajo no tomaran ventaja sobre ellos, dicha confianza es uno de los fundamentos del liderazgo que permite que el equipo pueda adoptar las metas y decisiones de los líderes y logren establecer un compromiso con ellas.

La otra parte importante es la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas que dice cómo hacer para que los colaboradores se responsabilicen tanto a nivel individual como en equipo, a través de una evaluación constante del desempeño que determinará por medio de indicadores previamente establecidos, si se cumple con las responsabilidades y de esta manera reconocer a cada uno por su esfuerzo y dedicación en el logro de las metas y realizar algún cambio de ser necesario en alguna persona que no esté alineada al logro de los mismos, estos se pueden realizar de forma anual o semestral para establecer que prioridades tiene el equipo y tomar decisiones por parte de los altos mandos.

Winter (2000), indica que durante la etapa formativa o de contextualización los miembros del equipo se conocen entre sí y tratan de asimilar porque se les ha pedido que integren un equipo, estos miembros se sienten orgullosos de haber sido

seleccionados y experimentan un sensación de excitación, esperanza, optimismo, sospecha, temor e inquietud ante las tareas, además empiezan a descifrar los cometidos del líder y como cumplirlos. En un inicio se pierden en discusiones generales y abstractas, y se queja de los obstáculos que se presentan. Las características en el contexto es que los roles son inciertos, que la responsabilidad del equipo parece dudosa, que se cuestionan las expectativas, que los miembros parecen desconfiados, para esto el líder debe actuar como rompehielos y lograr que el equipo este integrado y comprenda el fin por el cual se está creando el equipo correspondiente y trabajar de la mejor manera posible.

## **1.6.2 Composición del equipo**

Esta sección se indica la manera en que se debe componer o incorporar el equipo respecto a las habilidades, personalidad, asignación de roles, diversidad, forma de pensar, tamaño del equipo, preferencias y referencias previas del trabajo, para entender un poco mejor este tema veremos su desglose.

### **1.6.2.1 Las habilidades**

Robbins y Judge (2013), dicen que de los miembros depende cada uno de los individuos tanto en conocimientos, destrezas, capacidad que cada uno posea; existen algunos casos que inclusive tienen filmes cinematográficos de equipos deportivos que lograron el éxito luego de someterse a entrenamientos rigurosos, tomar determinación y realizar trabajo en equipo, lograron grandes cosas y han sido noticia, pero precisamente porque no se dan seguido es que se convierten en titulares. Por tanto, es posible decir que el desempeño de un equipo no se enfoca solamente al total de

habilidades que cada uno posee, sino que establecen parámetros que los integrantes de un equipo tienen, y son capaces de desempeñar lo que se les propongan. Cuando a estos equipos se les instauran tareas de mucho razonamiento, estos suelen ser hábiles, a diferencia de otros equipos con habilidades escasas, ya que la carga de trabajo se distribuye de manera que logren su objetivo. Por lo tanto el desempeño de un equipo no depende ni se enfoca en su eslabón más débil, por el contrario, logran hacer al equipo aún más capaz de adaptarse a cambios y adecuar sus conocimientos a nuevos problemas que se presenten.

Por su parte Sánchez y San Agustín (2006) indican que este concepto es fundamental para la realización de trabajos eficaces y de excelencia por parte de los individuos cuando se realiza el trabajo, estos equipos deben mostrar las competencias adecuadas, es decir, pensar, sentir y actuar de forma coordinada. El concepto de competencia refiere a un grupo de conocimientos, habilidades y actitudes que afectan una tarea relacionada al rendimiento del trabajo, específicamente las habilidades consisten en la capacidad para interactuar con otros miembros del equipo en un nivel mínimo de dominio. Existen muchas habilidades, dentro de las que se pueden mencionar: adaptabilidad, el sentido compartido de situaciones, la supervisión del rendimiento, realimentación, liderazgo, dirección de equipo, relaciones interpersonales, coordinación y toma de decisiones.

Por último cabe mencionar que es importante la capacidad que tenga el líder respecto al equipo, ya que los líderes adecuados ayudan a los miembros no tan hábiles cuando algo se les dificulta.

### **1.6.2.2 Personalidad de los miembros**

Robbins y Judge (2013), establecen que toda personalidad demuestra una influencia marcada en la conducta de cada empleado, es importante que desde el momento de contratar a una persona pueda leer fracciones de su personalidad junto con las pruebas correspondientes, para tener una idea, si la persona que posiblemente formará parte del equipo posee la personalidad adecuada, respecto al trabajo o tareas asignadas, prevendrá futuros inconvenientes en base a temperamentos o fricciones en el desarrollo de las actividades, logrando integrar así el equipo de manera eficaz.

También Sánchez y San Agustín (2006) refieren que la personalidad del perfil de los miembros que integran los equipos condiciona, en parte, el resultado del trabajo, a través de la gestión que se haga de los procesos y también constituye otro desafío desde la perspectiva del conflicto ya que todas los individuos tienen diferentes tipos de personalidad, lo cual puede influir positiva o negativamente en los resultados a obtener de las tareas asignadas al equipo.

### **1.6.2.3 Asignación de Roles**

Publishing (1998), establece que cuando se comienza a observar la forma en que las personas trabajan en equipo, rápidamente se pueden identificar varias verdades básicas y es muy difícil no estar de acuerdo que, muy raras ocasiones las personas lo hacen todo bien, con frecuencia la eficacia de las personas depende de las otras personas con las que está trabajando y que el aporte que cada una de ellas puede hacer no está limitado por la posición o puesto de trabajo. Entonces el análisis



del concepto de rol en equipo se analiza desde dos puntos de vista diferentes los cuales son:

- Los roles formales: estos se asignan a cada uno de los miembros del equipo como resultado de la organización formal que adopta el grupo, para que el empleado esté capacitado para trabajar de forma coherente y armónica
- Los roles personales: se producen en gran manera de forma espontánea, como resultado del carácter y las habilidades personales de cada uno de los integrantes del equipo.

Estos puntos de vista no son excluyentes entre sí. Simplemente son dos formas, ambas útiles, de observar la misma realidad.

Robbins y Judge (2013), mencionan que cada equipo tiene necesidades diferentes y por lo tanto deberían elegirse de la misma manera a las personas que lo conforman y garanticen la cobertura de los diversos roles a desarrollar, y de esta forma lograr una diversidad en cuanto a conocimientos, formas de pensar y actuar para obtener resoluciones a diferentes problemas que puedan presentarse en el desarrollo de las actividades y no exista una uniformidad en la manera de pensar y ver las posibles soluciones.

#### **1.6.2.4 Diversidad de los miembros**

Sánchez y San Agustín (2006), dicen que a pesar de que, a simple vista, el concepto de diversidad pueda parecer sencillo de comprender, en realidad su definición resulta compleja. A grandes rasgos, la diversidad es una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de

características personales. Sin embargo, este concepto dice poco, que se debe perfilar dos cuestiones: El tipo de atributos que se están valorando y las posibles relaciones que pueden darse entre diferentes tipos de diversidad. ¿Funcionará igual un grupo que sea muy heterogéneo en cuanto a la procedencia de sus miembros, que otro con un grado muy elevado de diversidad de género?, ¿Es posible esperar los mismos efectos de la diversidad de edad, que de la diversidad étnica? La respuesta a todas estas preguntas parece clara, pero la situación se hace aún más compleja considerando que las características, que describen la diversidad de los miembros del grupo pueden estar relacionadas unas con otras. Por ejemplo, será lógico pensar que miembros de un mismo grupo con edades muy diferentes presenten también grados de experiencia diversos, o que los equipos con una elevada diversidad de procedencia sean igualmente heterogéneos en cuanto a los valores de sus trabajadores. Por tanto, para conocer las consecuencias verdaderas de la diversidad, es necesario en primer lugar definir los atributos en los que los individuos pueden diferir. A grandes rasgos se podría decir que los grupos de trabajo pueden presentar dos tipos de heterogeneidad:

- Diversidad demográfica: describe la homogeneidad del grupo en una serie de atributos primarios, que se observan a simple vista, como la edad o el género de los trabajadores.
- Diversidad de capital humano: juntamente a la diversidad demográfica se considera este tipo de homogeneidad no tan visible, pero que también presenta efectos significativos, incluso más intensos que el anterior, se conoce comúnmente como diversidad de capital humano y se refiere a las diferencia entre

los miembros del grupo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas, donde realmente reside el valor que las personas aportan a las organizaciones.

También Robbins y Judge (2013) , mencionan que ninguna persona piensa igual que otra y es por eso que se toma en cuenta la demografía organizacional, que indica el grado en que los miembros de cada unidad de trabajo comparten ciertas características denominadas demográficas como: edad, genero, raza, nivel académico o tiempo de antigüedad en la organización, algunos de estos estándares con mucha utilidad como medir la rotación en el caso de estabilidad, la lógica que se utiliza según el autor es “habrá mayor rotación entre los individuos con experiencias diferentes, ya que se dificulta la comunicación y aumenta la probabilidad de que surjan conflictos” (p.318), esto indica que, cuando existen altos niveles de conflictos las personas tienden a renunciar más seguido, del mismo modo las personas que pierden una lucha por el poder suelen ser despedidos o irse de forma voluntaria.

Las personas tienden a pensar que cuando existe diversidad en los equipos de trabajo, siempre es algo positivo, pero esto no sucede, debido a que la diversidad no está relacionada directamente con el desempeño de un equipo y en específico cuando se trata de raza o género, ya que suelen haber cierta fricción, que afecta el rendimiento de un equipo, el problema más grande, es cuando existe diversidad de etnias en donde predominan colaboradores masculinos caucásicos. Por otro lado cuando la diversidad en cuanto a educación y experiencia, se relacionan de manera positiva en el grupo aunque en un grado muy modesto y dependiendo el ámbito en que se desarrolle.

No se puede concluir este tema sin mencionar la diversidad cultural, ya que esta es una ventaja que enriquece los equipos de trabajo, esta brinda diversos puntos de vista que dan soluciones reales y ejecutables a distintas problemáticas que se puedan presentar y aunque los equipos culturalmente diversos de nueva formación presentan algunos problemas respecto a equipos homogéneos recién formados, estos no tardan más de tres meses en adaptarse y desarrollar las tareas asignadas, he allí el éxito de muchas empresas internacionales que no ponen barrera a la formación de equipos interculturales que pueden aportar y enriquecer a la organización.

#### **1.6.2.5 Tamaño de los equipos**

Publishing (1998), refiere que este aspecto es muy importante a considerar y que los niveles más altos de productividad se logran en equipos integrados por entre seis y doce miembros. Un número menor a seis personas no garantiza la diversidad de experiencias y conocimientos que favorecen en la productividad. En algunos casos si los integrantes van a ser muy pocos, es incluso, preferible que trabajen de forma individual y que luego se reúnan solamente para cotejar, analizar y evaluar las conclusiones.

Por el contrario un número mayor a doce miembros, puede convertirse en una multitud muy difícil de controlar y provocar que se pierda demasiado tiempo tratando de coordinar la participación de todos. Existen algunos tipos de trabajo en los cuales se permite que haya un número mayor de personas, por ejemplo las sesiones que se dedican solamente a generar ideas, ya que en estos casos el proceso no es tan formal

y lo que se procura es generar la mayor cantidad de ideas posible; por lo tanto el gerente o jefe inmediato debe encontrar el equilibrio justo, dependiendo la complejidad de la tarea, seleccionar un número de integrantes que aseguren la presencia de las habilidades necesarias.

Robbins y Judge (2013), difieren con esto ya que sugieren que el tamaño influye mucho en la eficacia y eficiencia de los equipos y que la clave está en mantener un número pequeño de colaboradores, siendo estos de cinco a nueve, pero por desgracia la mayoría de gerentes cometen el error de pensar que entre más grande es el equipo mejores serán los resultados, sucede que es todo lo contrario, ya que muchas veces solo se requiere de cuatro o cinco miembros que aporten su conocimiento y habilidades, al tener números grandes empiezan a surgir problemas de coordinación, hay más cohesión, y la confiabilidad entre ellos disminuye, hay aumento de pereza y la comunicación es menor, y surgen inconvenientes cuando hay presiones de tiempo ya que naturalmente es más difícil la comunicación para realizar un esfuerzo en un equipo tan grande, por lo anterior sugieren que puedan dividirlo para coordinar tareas.

### **1.6.3 Preferencia de los miembros**

Cualquier colaborador no precisamente es un buen candidato para participar en un equipo, si se le da la opción a las personas de elegir, estas elegirán trabajar de manera individual, por otro lado, si se les pide a las personas que prefieren trabajar solas, que se unan a un equipo, esto puede ser una amenaza muy grande, debido a que afectaría tanto el estado de ánimo del equipo como la satisfacción de sus integrantes, esto lleva a la conclusión que cuando los gerentes realicen la selección de

los miembros, se aseguren que estos prefieran trabajar en equipos, y que posean las habilidades según la necesidad.

#### **1.6.4 Proceso de los equipos**

Sánchez y San Agustín (2006), indican que para conformar un verdadero equipo tiene que existir un propósito de equipo distintivo y diferente al del pequeño grupo, que requiere que sus miembros se arremanguen la camisa y trabajen juntos para lograr que sus miembros logren algo más que sus productos finales individuales y que la alta dirección puede ayudar enormemente a los equipos, definiendo con ellos lo que debe hacer el grupo como equipo. Lo que implica ayudarlos a encontrar un equilibrio entre el desempeño individual, la tarea delegada y los productos de trabajo en equipo, la mezcla de habilidades potenciales y el respaldo de recursos. El compromiso para el trabajo en equipo es fundamental requisito para la viabilidad de los equipos en organizaciones, que requieren cada vez más herramientas para sobrevivir y crecer. Este compromiso no puede ser una mera declaración, quedarse en enunciados de cara a las tareas, o ser una moda circunstancial si no que los miembros son en definitiva los responsables de mostrar en su propio modo de actuar con los otros, esta predisposición, esta apuesta firme por el trabajo en equipo.

##### **1.6.4.1 Propósitos y planes en común**

Publishing (1998), dice que una vez formado el equipo de trabajo, el primer paso que se debe de dar, es planificar su propio trabajo, es decir, dotarse ellos mismos de un plan que permita estructurar mejor y eficientizar la forma como afrontaran la realización de las tareas asignadas, el plan de trabajo incluye aspectos como:

- Definir y asignar los roles.
- Definir con precisión el/o los objetivos de la tarea que deben realizar.
- Programar la forma como se alcanzará el o los objetivos: definir etapas, pasos, secuencias y los trabajos que se deben realizar en cada una de ellas.
- Asignar los trabajos de tal forma que sean realizados por los miembros del equipo mejor dotados para ello en función de sus conocimientos, experiencias, habilidades y roles personales.
- Implantar un sistema de programación, control y evaluación acorde con la naturaleza de la tarea que se debe realizar.
- Programar el tiempo que se dedicará a los trabajos y a la propia duración de la tarea.

En general los equipos clasificados como eficaces en primer lugar analizan su misión, elaboran metas para lograrla y hacen un desarrollo estratégico de cómo alcanzar las metas, los equipos que han sido constantes en su desempeño, han logrado establecer ideas muy claras de lo que quieren hacer y de qué manera quieren hacerlo. Los miembros de los equipos de trabajo que han logrado grandes éxitos, dedican gran parte de su tiempo y esfuerzos en apropiarse de un propósito a través de analizar y establecerlo, tanto en forma colectiva como de manera individual y logran ponerse en un solo acuerdo respecto al mismo y una vez adoptado por todos se logra convertir, lo que se llama en navegación, como el capitán de un barco que es el que guía y les ofrece una dirección bajo cualquier condición.

Los equipos eficaces muestran un alto grado de reflexividad, en referencia a que pueden recapacitar y ajustar un plan cuando sea necesario, un equipo no solo debe tener un buen plan, sino que debe estar dispuesto a adaptarse cuando así se requiera.

#### **1.6.4.2 Metas específicas**

Robbins y Judge (2013), establecen que los equipos que tienden a ser eficaces, reducen todos sus propósitos y planes a metas que se desempeñan de manera específica, medible y real, esto logra facilitar la comunicación clara y mantiene a los equipos enfocados en obtener los resultados esperados. En este mismo sentido tanto las metas individuales como colectivas deben ser desafiantes, ya que las metas difíciles, que son realizables, claramente establecen una mejora en el desempeño y desarrollo en los criterios previamente establecidos.

Según Publishing (1998), los objetivos, cometidos, metas o tareas de un equipo pueden llegar a ser infinitos, pero llegados a este punto, los mismos deben de ser definidos en función de algunos criterios básicos:

- Deberán ser lo más específico posible: señalar metas claras y concretas, y para cada una de ellas establecer un solo resultado clave a lograr.
- Ser realistas: coherentes con las habilidades y capacidades de los integrantes del equipo y con el tiempo asignado a la reunión (por ejemplo, ¿es necesario dividir el objetivo global en metas parciales que se tratarán en diferentes reuniones? ¿En cuántas reuniones? ¿Cuáles serán esas metas?).
- Establecer únicamente lo que se pretende lograr, evitando enredarse en el ¿por qué? y el ¿cómo?.



- Responder claramente a los objetivos generales del trabajo global en el que se enmarca la tarea del equipo.

#### **1.6.4.3 Eficacia de los equipos**

Una serie de características clave que estos equipos deben poseer si pretenden potenciar al máximo sus niveles de productividad, son las siguientes:

- El equipo acepta, comprende y conoce la tarea que debe realizar.
- El equipo, en su conjunto, posee las habilidades necesarias para hacer frente con eficacia a la tarea que le ha sido asignada.
- Los objetivos han sido discutidos y definidos con claridad y precisión.
- Las actividades del equipo han sido debidamente planificadas y organizadas.
- Todos los miembros del equipo muestran un compromiso real con el éxito del grupo.
- En el desarrollo de su trabajo se produce un alto nivel de interacción positiva entre los miembros del equipo.
- Independientemente de si son conflictivos o no, todos los asuntos sometidos a la consideración del equipo son tratados de forma sistemática y objetiva.
- El equipo trabaja con un alto nivel de participación activa de todos sus miembros.
- No existen tensiones negativas entre los integrantes del equipo.
- Los miembros del equipo se sienten cómodos y participan voluntariamente.
- Todos los miembros están vivamente interesados en el trabajo que deben realizar (no hay síntomas de aburrimiento o desinterés).

- Todos los miembros escuchan activa y atentamente las exposiciones de los demás integrantes.
- Los miembros del equipo evitan juzgar de forma prematura los planteamientos de sus compañeros (todas las ideas planteadas son potencialmente buenas hasta que se demuestra lo contrario).
- Los conflictos no se evitan: se analizan sus causas y se buscan soluciones (no se trata de buscar culpables, sino de encontrar soluciones).
- Las decisiones se toman por consenso: no existe un miembro autoritario que imponga sus ideas.
- La crítica es frecuente, franca y constructiva y no implica ataques personales.

#### **1.6.4.4 Modelos mentales**

Los equipos eficaces según Robbins y Judge (2013), poseen modelos mentales organizados y alineados a los elementos fundamentales dentro del entorno de un equipo compartido por todos sus miembros, estos modelos son precisos, por lo tanto si estos son equivocados o distintos a lo esperado en gran manera es probable que sea en equipos con grandes niveles de estrés y por consiguiente su rendimiento se ve afectado. Por lo anterior se hace referencia a los modelos mentales como estructuras, cogniciones o maneras de pensar que deben tener los colaboradores para formar parte de un equipo que sea valioso y deseado por la organización en el desarrollo de actividades y relación con el demás personal, que lleva a un estado de motivación y actitudes positivas hacia lo que realizan, logrando de esta manera mayores niveles de desempeño que se evalúan en forma objetiva.

#### 1.6.4.5 Niveles de conflicto

Sánchez y San Agustín (2006), indican que en general, conflicto es toda rivalidad, posible o realmente existente, que por regla general se da entre dos posiciones perfectamente determinables, posiciones que pueden estar ocupadas por individuos o por grupos de todas las magnitudes. La amplitud de la definición ilustra sobre la extensa y multifacética gama de situaciones que admite la vida real. De hecho, el término conflicto, desde una dimensión primitiva rezuma connotaciones de combate o lucha; pero desde una visión más evolucionada manifiesta diversidad, riqueza. La figura del conflicto tiene numerosos significados; y se presta a ser estudiada desde diferentes prismas, como seguidamente reproducimos:

- **Perspectiva social:** de acuerdo con el esquema propuesto por Edwards (1990), citado por Sánchez y San Agustín (2006), el primer nivel de análisis gira alrededor de la lógica de los antagonismos estructurados. Éste es el planteamiento utilizado en la mayoría de los estudios que sobre el conflicto laboral se realiza desde la Sociología del Trabajo. En este contexto, las relaciones de trabajo en el capitalismo suponen un inevitable origen de conflictos, ya que los intereses de los empleados son, en gran medida, opuestos a los de los empleadores.
- **Perspectiva organizativa:** el siguiente nivel está centrado en la organización de las relaciones laborales en el centro de trabajo. El capital, en su acepción marxista, precisa extraer el máximo provecho de la fuerza de trabajo mientras que el trabajador, poseedor de hecho de la capacidad productiva, trata de resistirse a la explotación. En consecuencia, el germen del conflicto reside en el propio proceso

de producción, ya que supone un conflicto continuo sobre los términos en que los patronos extraen el rendimiento de los trabajadores.

- Perspectiva individual: finalmente, está el nivel del comportamiento concreto: hasta qué punto las formas de comportamiento reflejan el conflicto y hasta qué punto representan formas de adaptación.

Usualmente en los equipos hay conflictos, y según los autores citados anteriormente, no necesariamente es negativo, según Robbins y Judge (2013), indican que este tiene una relación compleja con el rendimiento que hay en los mismos, esto en el sentido que los colaboradores generalmente realizan actividades rutinarias y los conflictos vienen a ser un estimulante a la discusión, análisis y evaluación crítica de los problemas y opciones que conducen a tomar mejores decisiones en conjunto, el conflicto de una tarea en un nivel moderado en la fase inicial de los equipos, fomenta un nivel más alto de creatividad, pero hay que tomar en cuenta que este no debe ser ni muy bajo ni muy alto, ya que esto causaría efectos negativos en la relación de los colaboradores. La forma en que son resueltos los conflictos distingue en gran manera a los equipos eficaces de los ineficaces, esto a modo de que los equipos eficaces prestan su atención en manera explícita a los problemas y los ineficaces se enfocan en la personalidad de los miembros y en su forma de decir las cosas.

#### **1.6.4.6 Pereza social**

Este es un mal que afecta a muchos equipos, en especial con colaboradores que dependen del esfuerzo del grupo y en los cuales no es posible identificar contribuciones específicas, los equipos que son eficaces suelen atribuir responsabilidades específicas

a sus integrantes, tanto a nivel individual como colectivo en base al propósito, metas y metodología previamente establecida, por lo tanto deben saber claramente cuáles son las responsabilidades como individuos y colectivamente.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta la eficacia en todos sus aspectos para formar un equipo de trabajo y establecer prioridades de selección según la necesidad de la organización, estableciendo parámetros que den pautas de acción y reflexión para determinar una metodología correcta y lograr las metas, objetivos, tareas y propósitos que deben ser claros desde el inicio, evitando confusión y comunicación errónea en su desarrollo. Esto con el fin de obtener un beneficio mutuo para los empleados y el empleador.

### **1.7 Diez pasos para obtener resultados**

Según Rees (1998), existen diez pasos que se pueden seguir para lograr obtener buenos resultados en los equipos de trabajo, basado en su propia experiencia, los cuales se son aplicables a cualquier organización , los cuales se mencionan a continuación.

#### **1.7.1 Paso uno: Visualizar el equipo**

- Definir las razones para formar el grupo
- Elegir el tema a tratar
- Revisar la definición y el propósito del equipo
- Concentrarse en convertir al grupo en un equipo de calidad
- Dar la oportunidad a los miembros de conocerse
- Hablar de la resistencia al trabajo en equipo

- Establecer el perfil del miembro del equipo
- Redactar la cédula del equipo
- Documentar el trabajo

### **1.7.2 Paso dos: Asignar Papeles**

- Revisar las funciones importantes del equipo
- Revisar los papeles comunes del equipo
- Repasar cada papel correspondiente al equipo
- Establecer cómo enfrentar los problemas típicos de las funciones
- Asignar papeles a los miembros del equipo

### **1.7.3 Paso tres: Establecer las reglas básicas**

- Revisar el propósito de las reglas
- Sustener debates sobre las reglas
- Revisar los comportamientos saludables para el equipo
- Determinar reglas específicas
- Añadir reglas a la cédula del equipo
- Mostrar reglas básicas del equipo
- Celebrar la aplicación de la cédula del equipo

### **1.7.4 Paso cuatro: Planear el trabajo**

- Planear los pasos o las metas más importantes
- Descomponer los pasos o metas en tareas

- Programar las tareas
- Utilizar herramientas para programar las tareas de ser necesario
- Asignar cada tarea a un miembro del equipo
- Establecer diez sugerencias para una planeación exitosa

#### **1.7.5 Paso cinco: Hacer el trabajo**

- Reunirse con regularidad
- Determinar la asignación de tareas
- Revisar con detalle las acciones y actualizar continuamente el programa
- Fomentar la comunicación en las reuniones
- Identificar problemas y enfrentarlos
- Fomentar la comunicación fuera del equipo
- Celebrar acontecimientos importantes dentro del equipo

#### **1.7.6 Paso seis: Revisar el desempeño del equipo**

- Completar el formato de evaluación del equipo
- Realizar el formato de evaluación del equipo
- Analizar los resultados
- Anotar ideas para la mejora del equipo
- Decidir acciones inmediatas
- Revisar el progreso

### **1.7.7 Paso siete: Completar el trabajo**

- Establecer el trabajo meta que se va a completar
- Considerar dos tipos de resultados
- Superar problemas en el proceso de completar el trabajo
- Documentar lo que se realiza

### **1.7.8 Paso ocho: Publicar los resultados**

- Establecer metas de comunicación
- Analizar la situación de la comunicación
- Planificar la comunicación
- Desarrollar y presentar la comunicación

### **1.7.9 Paso nueve: Recompensar al equipo**

- Dar reconocimiento al equipo dentro de la organización

### **1.7.10 Paso diez: Seguir el camino**

- Disolución del equipo
- Reestructuración del equipo
- Renovación del equipo

En definitiva es importante fomentar la efectividad del trabajo en equipo en las organizaciones, ya que puede ser un factor muy determinante para el logro de los objetivos, así mismo brindará herramientas para crear un excelente ambiente laboral, lo cual hará más productiva la realización de las tareas diarias y evitará conflictos que



retrasen el llegar a las metas propuestas. Por lo tanto es necesario también evaluar el tipo de organización en la cual se quiere fomentar dicho trabajo en equipo y aplicar los métodos que estén más alineados según las necesidades de la misma. Por lo tanto el trabajo en equipo visto desde el punto de vista de diferentes autores, hace énfasis en utilizar herramientas que aseguren el aplicar de la mejor manera, tanto la creación como el manejo de los equipos de trabajo. La eficacia en los equipos es otro factor fundamental que da un agregado a la calidad con que se realizan las tareas para el logro de las metas institucionales.

El conocimiento acerca del tema relacionado a trabajo en equipo debe ser fundamental para todo ámbito laboral, ya que las tareas se realizan con más rapidez y con mejor calidad, para lo cual se han presentado diferentes autores que enriquecen la presente investigación.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se han desarrollado muchos temas acerca del trabajo en equipo y equipos de trabajo, por lo cual es importante mencionar que hoy día las empresas aplican esta práctica más que por moda, por necesidad de lograr integrar a sus colaboradores con base en metodologías y el establecer metas, a través de diversas herramientas que refuerzan el trabajo en equipo y los hacen cada vez más eficientes, no existe una fórmula específica que determine un excelente trabajo en equipo o excelentes equipos de trabajo.

La dedicación necesaria, la atención e inversión correspondiente por parte de las gerencias puede lograr resultados satisfactorios para la organización, también enriquecimiento y realización de las personas que aportan sus conocimientos y aprenden de los demás, es por eso que se recomienda, evaluar la situación de la organización y determinar si es necesaria la reestructuración, cambio de métodos o implementación de nuevas herramientas que ayuden a mejorar el trabajo en equipo; es por eso que con base en la investigación previamente realizada por varios autores, acompañada de criterios propios que dan solución a una serie de situaciones que pueden presentarse en distintas empresas, se responde a la siguiente interrogante.

¿Cuáles son los niveles de efectividad en el trabajo en equipo que poseen los colaboradores de una cadena de establecimientos dedicada a la estética masculina?

## **2.1 Objetivo General**

Establecer cuáles son los niveles de efectividad en el trabajo en equipo que poseen los colaboradores de una cadena de establecimientos dedicada a la estética masculina.

## **2.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar el nivel de percepción sobre liderazgo en un grupo de colaboradores dedicados a la estética masculina.
- Establecer el nivel de percepción sobre servicio al cliente que poseen los empleados.
- Determinar el nivel de percepción sobre el manejo de conflictos, en un grupo de colaboradores dedicados a la estética masculina.
- Dar a conocer el nivel de percepción en la comunicación relacionada al trabajo en equipo.
- Establecer el nivel de percepción con base en la toma de decisiones de los colaboradores.

## **2.3 Variable de Estudio**

- Trabajo en equipo

## **2.4 Definición Conceptual**

De acuerdo con Gómez y Acosta (2003), un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que nazca el talento colectivo y la energía de las personas que laboran en un mismo ambiente. Esta forma

de organización es particularmente funcional para alcanzar altos niveles de calidad en los procesos de una institución o empresa.

## **2.5 Definición Operacional**

Para fines de este estudio, el trabajo en equipo se refiere a las diferentes actividades que realizan un grupo de colaboradores, dedicados a la estética masculina, basados en una meta en común, enfocándose en el logro de los objetivos de una organización, medidos a través de los siguientes indicadores:

- Liderazgo
- Servicio al cliente
- Manejo de conflictos
- Comunicación
- Toma de decisiones

## **2.6 Alcances y límites**

A través de esta investigación se establecieron los niveles de eficacia en cuanto al trabajo en equipo de los empleados de una cadena de estética masculina en la ciudad de Guatemala, dichos colaboradores son hombres y mujeres con edades entre 19 y 32 años, que laboran en el área de atención al cliente directamente en los tres establecimientos, ubicado el primero en: 2 Avenida 10-34 zona 10, Centro Comercial Plaza Village, el segundo en Bulevar Rafael Landívar 10-05, Centro Comercial Cardales, y el tercero en Km. 18.5 Carretera a El Salvador, Centro Comercial Plaza Sole, la cual fue llevado a cabo en un margen de un mes calendario.

El estudio se limita al contexto en donde se desarrollará la investigación con base en un análisis del personal correspondiente. Los resultados del presente estudio son validos únicamente para los sujetos objeto de estudio.

## **2.7 Aporte**

Esta investigación logrará brindar a una cadena de establecimientos dedicada a la estética masculina un aporte para mejorar su desempeño en cuanto a trabajo en equipo, logrando un mejor desempeño y organización en cada uno de sus departamentos y trato hacia las personas, llegando a destacar entre la competencia e innovar procesos previamente establecidos para mejorar su productividad.

Para el administrador de la cadena de tiendas, será una herramienta de toma de decisiones en cuanto a sus resultados concretos que determinará planes a futuro en cuanto a capacitaciones o implementación de liderazgo.

Asimismo que los trabajadores de la cadena de establecimiento dedicada a la estética masculina, puedan conocer los resultados y con base en ellos puedan realizar mejoras que les permita desarrollarse tanto en lo personal como en el área laboral.

Para la carrera de Psicología Industrial/Organizacional, que a través de la presente investigación se logre brindar conocimiento e ideas creativas que generen mejores investigaciones futuras y sirvan de base para otros estudios futuros.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

La investigación se realizó con un grupo de 30 empleados de servicio al cliente, con edades entre los 19 y 32 años, los colaboradores son de ambos sexos siendo 7 mujeres y 23 hombres. Para dicha investigación se tomó en cuenta únicamente al personal de servicio al cliente de cada una de las tres sucursales con las que cuenta la empresa.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es necesario realizar una detallada delimitación de la población general para obtener resultados efectivos, en esta investigación se eligió el censo, ya que este permite aplicar el instrumento a todos los colaboradores que conforman la población.

El estudio y aplicación del instrumento se realizó con previa autorización de la cadena de establecimientos dedicada a la estética masculina, la cual pertenece a una de las barberías pioneras en este campo en la ciudad de Guatemala.

A continuación se detallan las características de la población:

<b>Cuadro 1</b>		
<b>Análisis Porcentual de los Sujetos según Edad</b>		
Edad	Cantidad	Porcentaje
19-22	3	10%
23-26	14	46.67%
27-32	13	43.33%
Total	30	100%

Se puede observar que el 43.33% de los empleados están entre los 27 y 32 años de edad, lo cual refiere que el equipo está compuesto por personas adultas en su mayoría.

<b>Cuadro 2</b>		
<b>Análisis Porcentual de los Sujetos según Género</b>		
Genero	Cantidad	Porcentaje
Femenino	7	23.33%
Masculino	23	76.67%
Total	30	100%

Se determina que el 76.67% de los colaboradores son de género masculino.

<b>Cuadro 3</b>		
<b>Análisis Porcentual de los Sujetos según Estado Civil</b>		
Estado Civil	Cantidad	Porcentaje
Solteros	9	30%
Casados	21	70%
Total	30	100%

Se puede observar que el 70% de las personas son casadas.

<b>Cuadro 4</b>		
<b>Análisis Porcentual de los Sujetos según Antigüedad</b>		
Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	12	40%
1 – 2 años	12	40%
3 – 4 años	5	16.67%
Más de 5 años	1	3.33%
Total	30	100%

Se determina que el 40% de las personas tienen menos de un año o 2 años máximo de estar laborando en la empresa.



### 3.2 Instrumento

En el proceso de la investigación, se utilizó como instrumento un cuestionario elaborado por el autor, que cumple con los requerimientos necesarios en el logro de los objetivos, en el cual es posible reconocer la eficacia del trabajo en equipo con que cuenta una cadena de establecimientos dedicados a la estética masculina.

El instrumento cuenta con veinte preguntas, tipo escala de Likert, para las cuales existen cuatro posibles respuestas la cuales son: (4) Siempre, (3) Muchas veces, (2) Algunas veces, (1) Nunca, siendo el menor puntaje 20 y el máximo 80, los cuales se trasladaron a porcentajes para su mejor comprensión.

Dicho instrumento también cuenta con cinco indicadores que fueron los que midieron y determinaron los resultados correspondientes para establecer conclusiones, observaciones y recomendaciones acerca de la investigación que se realizó; los indicadores son:

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Liderazgo	1, 10, 14, 18.
Servicio al cliente	5, 7, 9, 12.
Manejo de conflictos	4, 13, 16, 19.
Comunicación	2, 6, 11, 15.
Toma de decisiones	3, 8, 17, 20.

Por lo tanto la escala que se presenta a continuación medirá el porcentaje de cada indicador, clasificando según su valor, la escala porcentual es la siguiente:

- **Entre 0% y 33%:** Indica que el nivel de percepción que tiene sobre la eficacia del trabajo en equipo es muy negativa.
- **Entre 34% y 66%:** Está bastante satisfecho de la eficacia del trabajo en equipo. Probablemente falta pulir algunos aspectos concretos de la actividad cotidiana del equipo.
- **Entre 67% y 100%:** Excelente resultado, el nivel de la percepción de la eficacia de trabajo en equipo es realmente excepcional.

El instrumento presentado en la investigación, fue validado por medio de juicio de expertos.

### **3.3 Procedimiento**

La investigación se desarrolló de la siguiente manera:

- Se realizó la validación del instrumento.
- Se seleccionó la muestra de estudio.
- Se solicitó autorización para realizar el estudio en el lugar indicado.
- Se concretaron citas con los sujetos para aplicar el instrumento.
- Se calificó el instrumento aplicado.
- Se obtuvieron los resultados producto de la aplicación del instrumento.
- Se analizaron los resultados y se elaboraron las respectivas tablas y gráficas.
- Se establecieron las conclusiones y recomendaciones finales.
- Se integro el informe final.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), el diseño de la investigación realizada es de tipo descriptiva debido a que solamente se utilizó la recolección de datos, con base en análisis estadístico e información numérica, lo cual permitió determinar de una forma general la obtención de resultados y poder concluir en los mismos.

Dentro de los instrumentos que más se utilizan en las investigaciones de tipo descriptivo están las encuestas, entrevistas, cuestionarios y test. De esta manera se utilizó como herramienta estadística la tabulación simple, junto con las medidas de tendencia central, para dar como resultado gráficas que presentan los resultados de forma clara y directa.

## IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

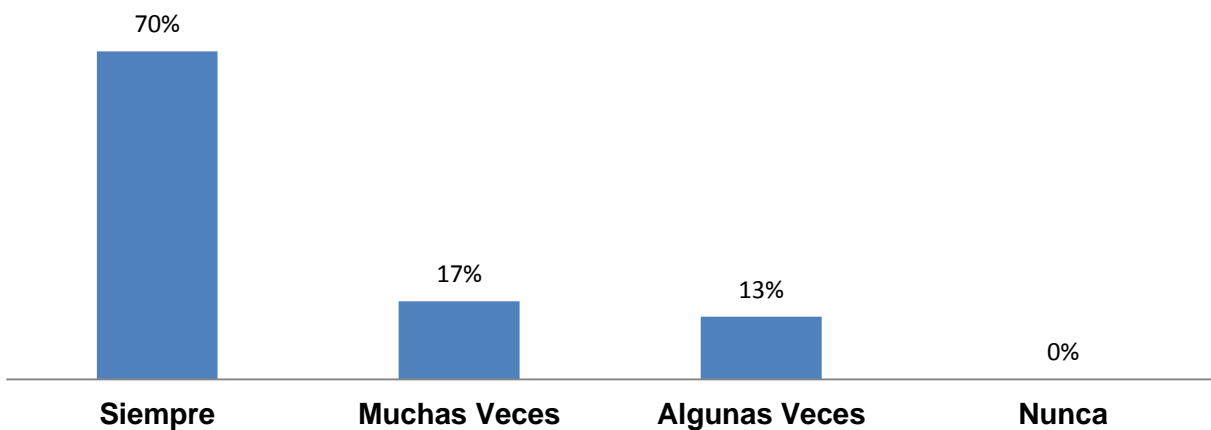
A continuación se presentan los resultados obtenidos, luego de haber aplicado el instrumento diseñado para fines de la investigación, el cual tuvo como objetivo establecer la percepción de la eficacia del trabajo en equipo en los empleados de una estética de belleza masculina en la ciudad capital de Guatemala.

Por lo tanto se presentan las gráficas referentes a cada uno de los ítems que se incluyeron en el instrumento, haciendo un total de veinte y por último se presenta una gráfica que resume los cinco indicadores utilizados para la medición, la cual fue parte fundamental para identificar si se cumplió el objetivo de la investigación.

- **Ítems por indicador**

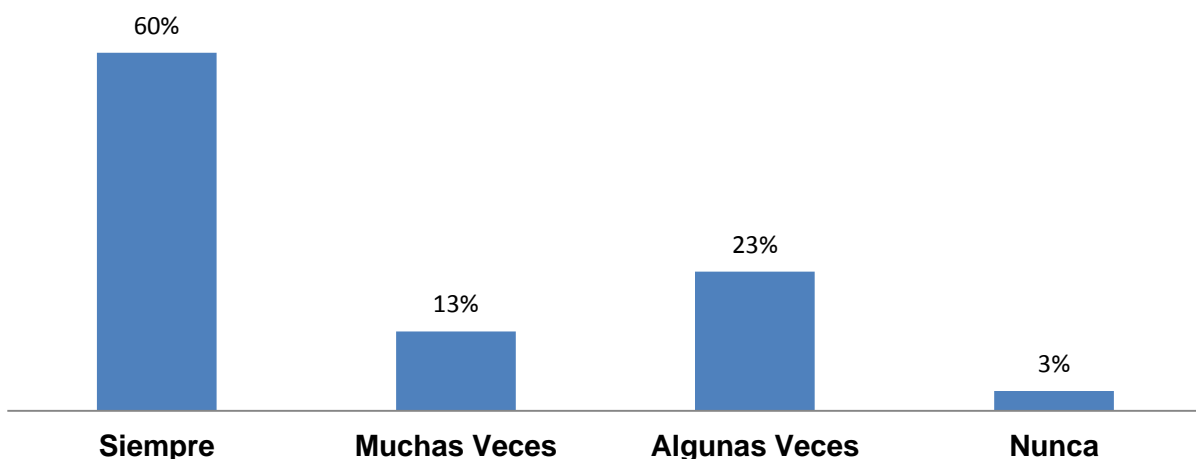
1. **Liderazgo.**

**Gráfica N° 1: Puede Identificar un líder en su equipo de trabajo**



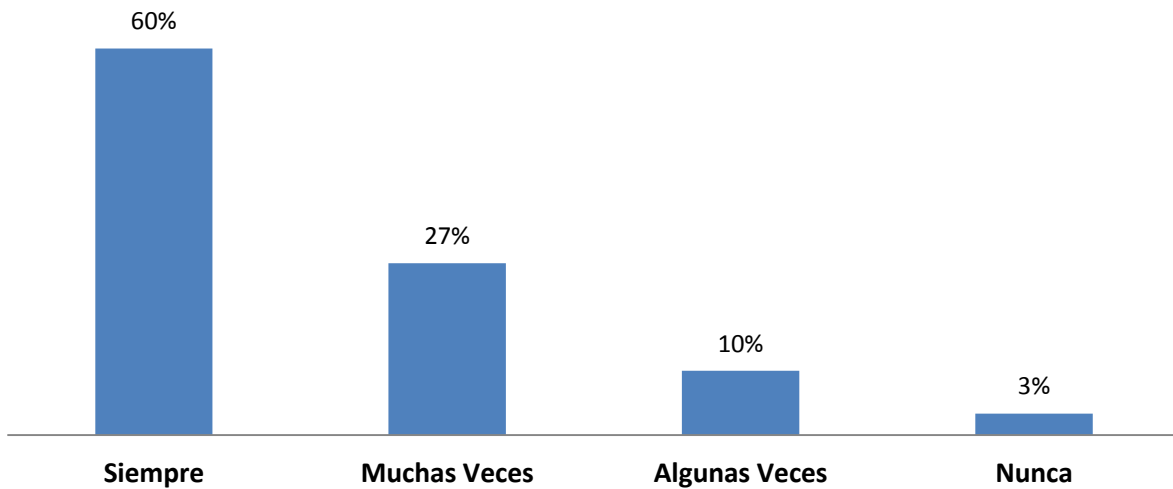
La gráfica muestra que el 70% de los colaboradores pueden identificar que existe un líder dentro del equipo de trabajo, mientras que el 17% indica que muchas veces, esto indica que el equipo puede identificar un líder, seguido del 13% el cual refleja que solamente algunas veces.

**Gráfica N° 2: El líder propicia un clima de trabajo agradable**



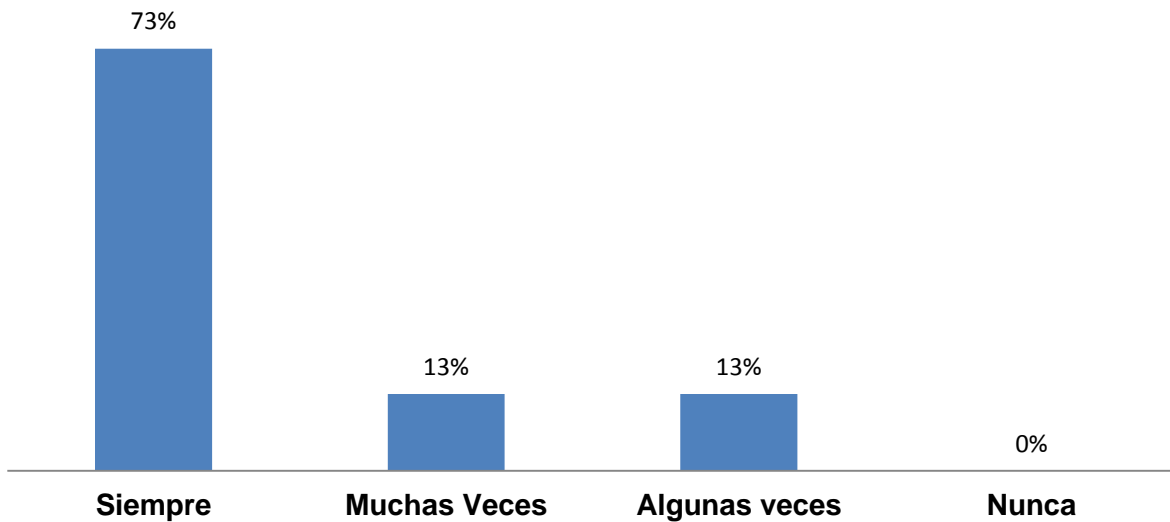
La gráfica refleja que el 60% de los colaboradores indican que el líder siempre propicia un clima de trabajo agradable, seguido del 13% quienes indican que muchas veces, a diferencia del 23% en donde refleja que algunas veces y finalizando con el 3% que indica que nunca propicia un clima agradable. Por lo que se puede determinar que en general hay un líder quien propicia un clima agradable de trabajo.

**Gráfica N° 3: El líder escucha a sus colaboradores y compañeros para apoyarles en lo que sea necesario**



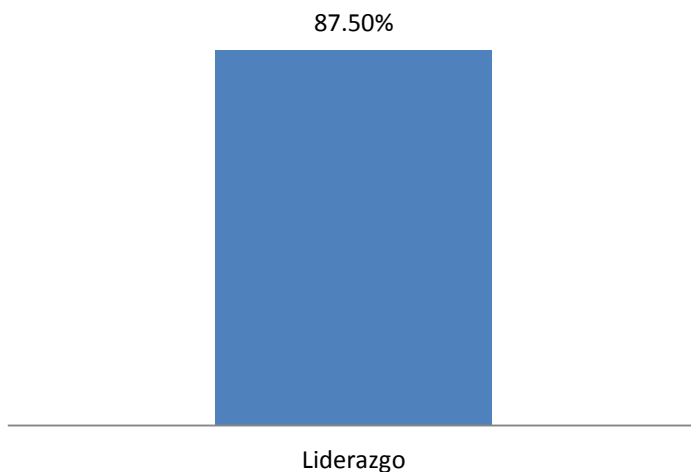
La gráfica establece que el 60% de los colaboradores se sienten escuchados y apoyados por el líder, seguido de un 27% que indican que muchas veces, también un 10% quienes mencionan que algunas veces y un 3% quienes dicen que nunca.

**Gráfica N° 4: El líder actúa siempre con ética**



La gráfica muestra que el 73% del equipo de trabajo reconoce que el líder actúa con ética, también refleja que el 13% indica que muchas veces, seguido del 13% que también mencionan que algunas veces y el 0% que nunca. Por lo tanto se determina que el líder siempre actúa con ética.

### Gráfica N° 5: Liderazgo

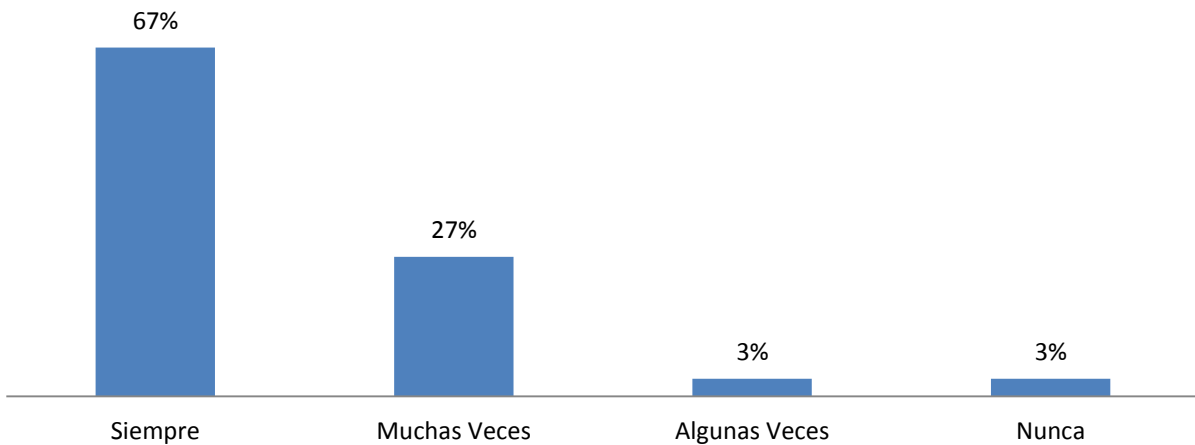


Teniendo en cuenta el total de los ítems relacionados a liderazgo se puede evidenciar que el 87.50% de la población encuestada si percibe un alto nivel de liderazgo dentro de su equipo de trabajo.



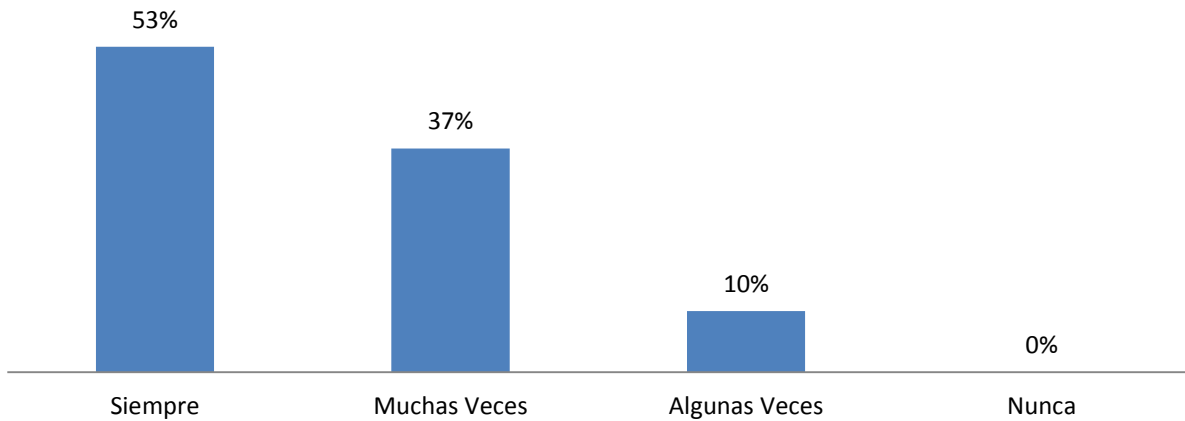
## 2. Servicio al Cliente.

**Gráfica N° 6: Se entrena al personal que atiende a los clientes en las habilidades necesarias para tratar con ellos personalmente**



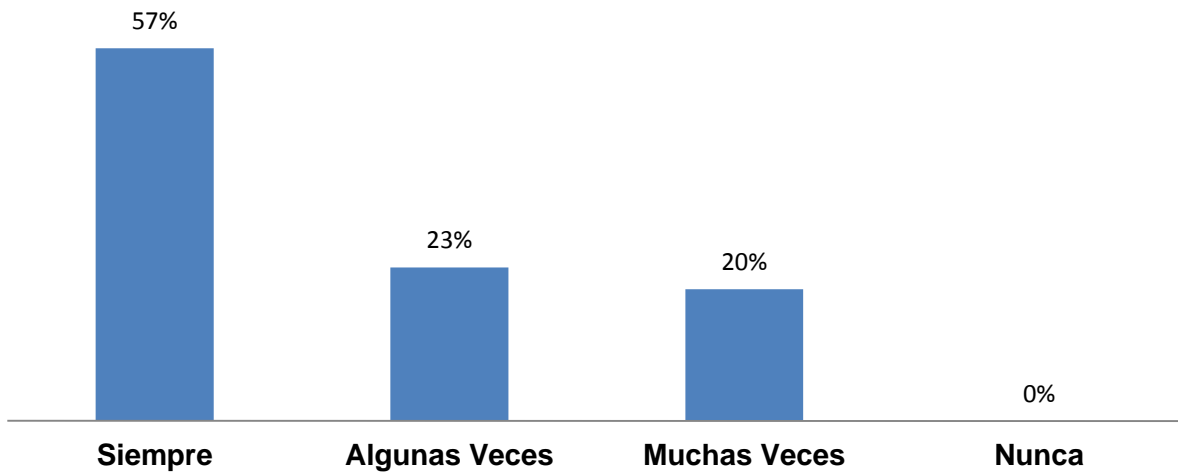
La gráfica refleja que el 67% del tiempo se entrena al personal que atiende en las habilidades necesarias, lo que determina que el personal es entrenado, seguido del 27% que indica que muchas veces, el 3% menciona que solo algunas veces y el 3% también indica que nunca.

### Gráfica N° 7: Cuando existen quejas de clientes se hacen saber a los altos mandos para su debida solución



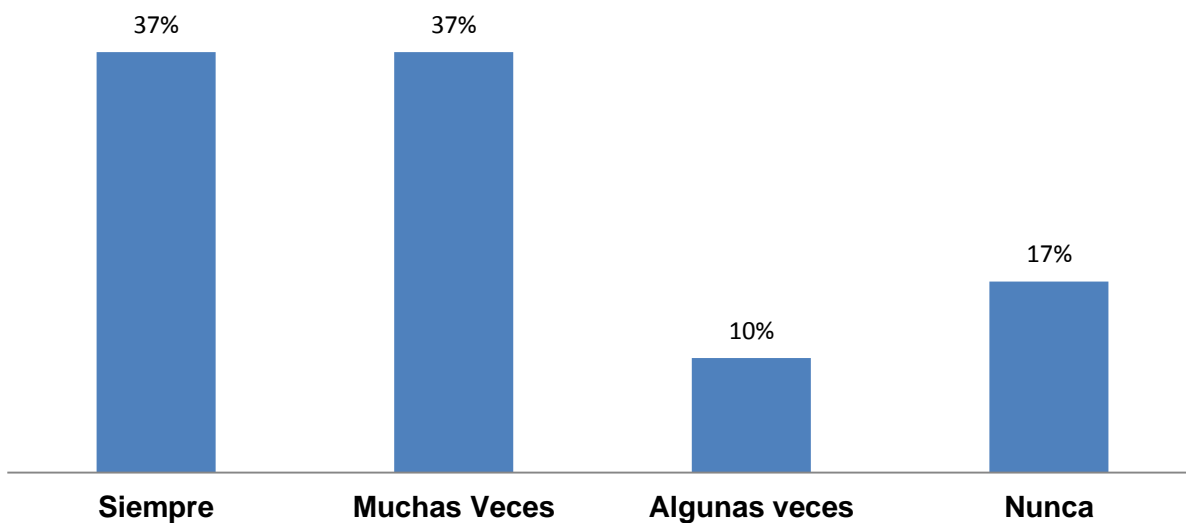
A través de esta gráfica es posible observar que el 53% de los colaboradores mencionan que siempre le hacen saber a sus altos mandos cuando existen quejas de clientes para su debida solución, mientras el 37% señala que muchas veces, seguido del 10% quienes indican que algunas veces. Lo que determina que el 90% trasladan las quejas para su debida solución.

**Gráfica N° 8: Preguntamos a nuestros clientes si hay algo en lo que podamos mejorar**



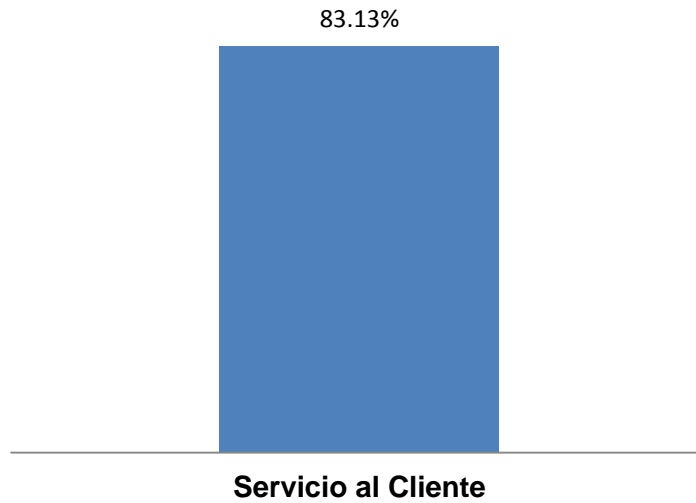
La grafica presenta un 57% de colaboradores que preguntan a sus clientes si hay algo en lo que puedan mejorar, muestra también un 23% quienes indican que algunas veces y un 20% que mencionan que muchas veces lo cual es un porcentaje considerable, finalizando con un 0% de empleados que indican que nunca preguntan a los clientes.

**Gráfica N° 9: En la empresa se premia y se expresa reconocimiento al personal por sus esfuerzos a favor del cliente**



La gráfica indica que el 74% para las personas que piensan que siempre y muchas veces se premia y expresa reconocimiento al esfuerzo realizado a favor de los clientes por parte de la empresa, también el 10% menciona que algunas veces y finalizando un 17% piensa que nunca se premia el esfuerzo realizado.

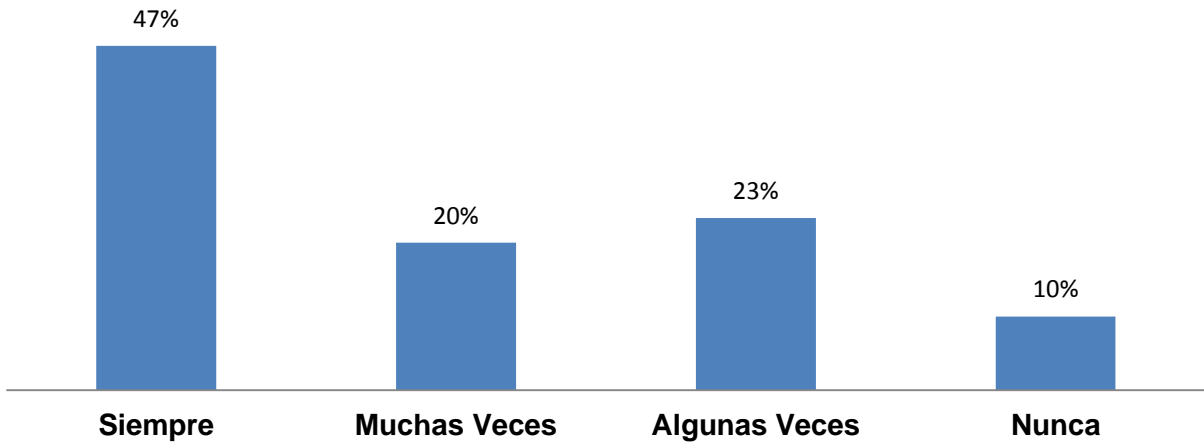
### Gráfica N° 11: Servicio al Cliente



Tomando en cuenta el total de los ítems relacionados a servicio al cliente se puede evidenciar que el 83.13% de la población encuestada si percibe un alto nivel de servicio al cliente dentro de su equipo de trabajo.

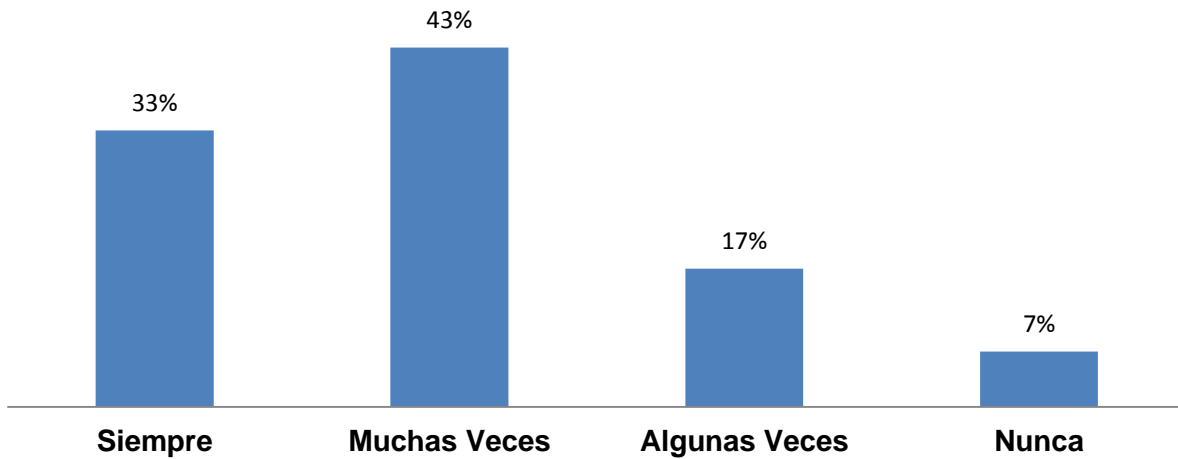
### 3. Manejo de Conflictos.

**Gráfica N° 12: Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias**



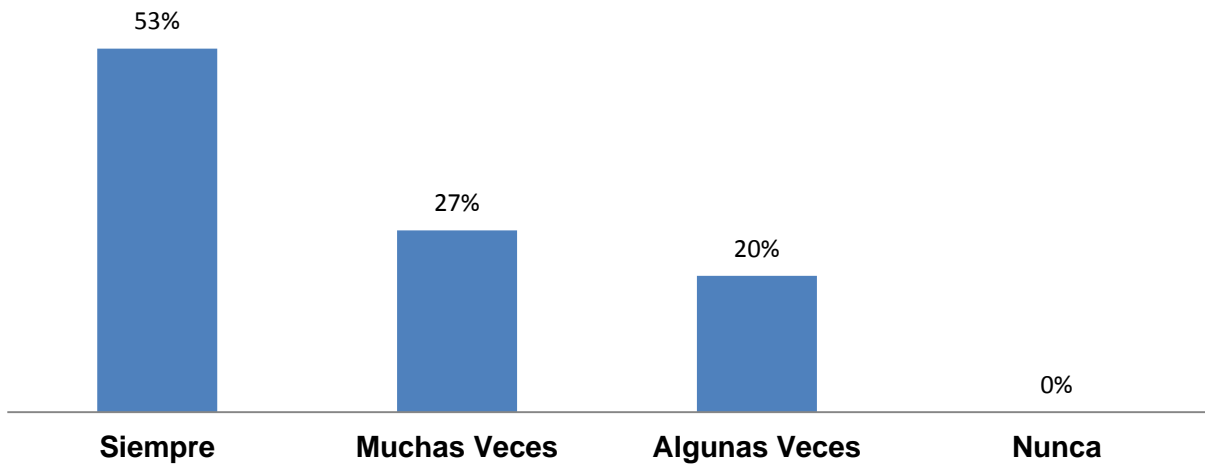
En la gráfica representada indica que el 47% de los colaboradores expresan los conflictos de forma abierta con el personal, se observa que el 20% solo lo hace muchas veces, el 23% algunas veces mientras que el 10% nunca lo hace.

**Gráfica N° 13: Las críticas son aceptadas de forma positiva**



La gráfica muestra que un 33% de las personas a quienes se les aplicó el instrumento indican que las críticas son aceptadas de forma positiva, lo que difiere con el 43% quienes indican que muchas veces son aceptadas, seguido de un 17% que mencionan que algunas veces y un 7% que indica que nunca son aceptadas de forma positiva.

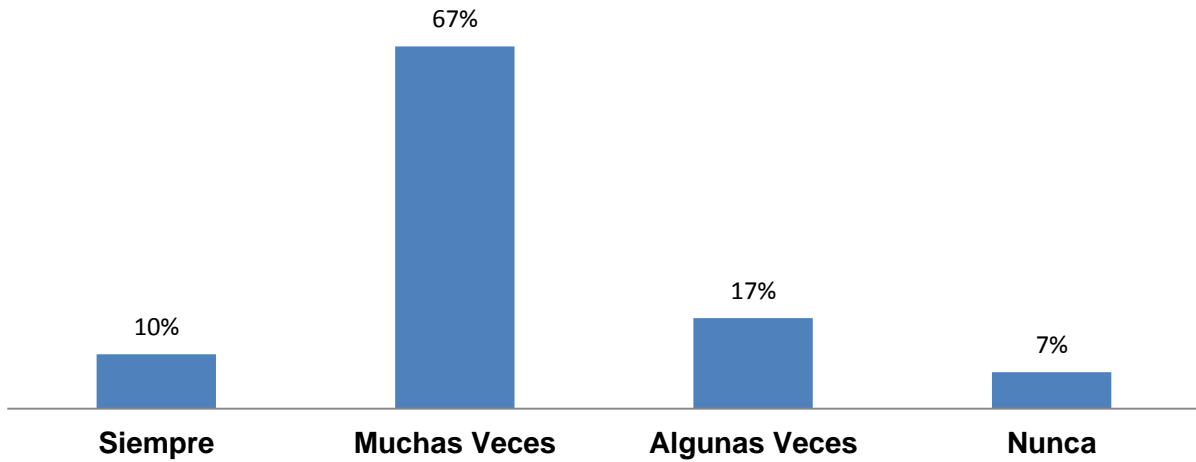
**Gráfica N° 14: Se generan alternativas para la solución de problemas**



La grafica determina que el 53% de los colaboradores generan alternativas para solucionar problemas, seguido de un 27% quienes indican que muchas veces, no obstante un 20%.

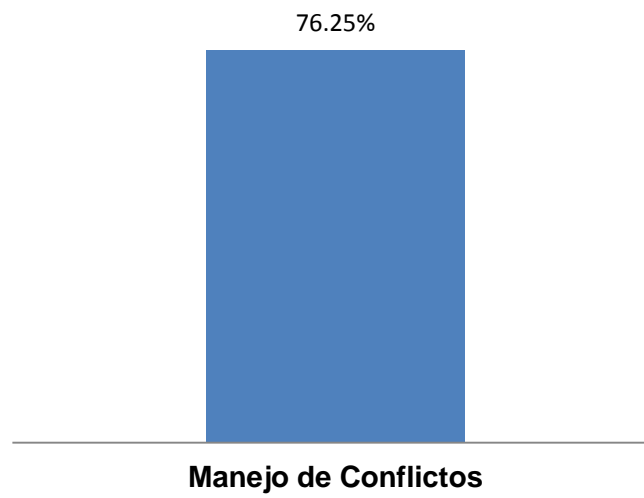


**Gráfica N° 15: Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas**



La presente gráfica permite observar que solamente un 10% indica que los conflictos se enfocan sobre las ideas y métodos y no sobre las personas, contra un 67% que es el porcentaje mayor que mencionan muchas veces, seguido por un 17% de algunas veces y para finalizar un 7% menciona que nunca se enfocan más que en las personas.

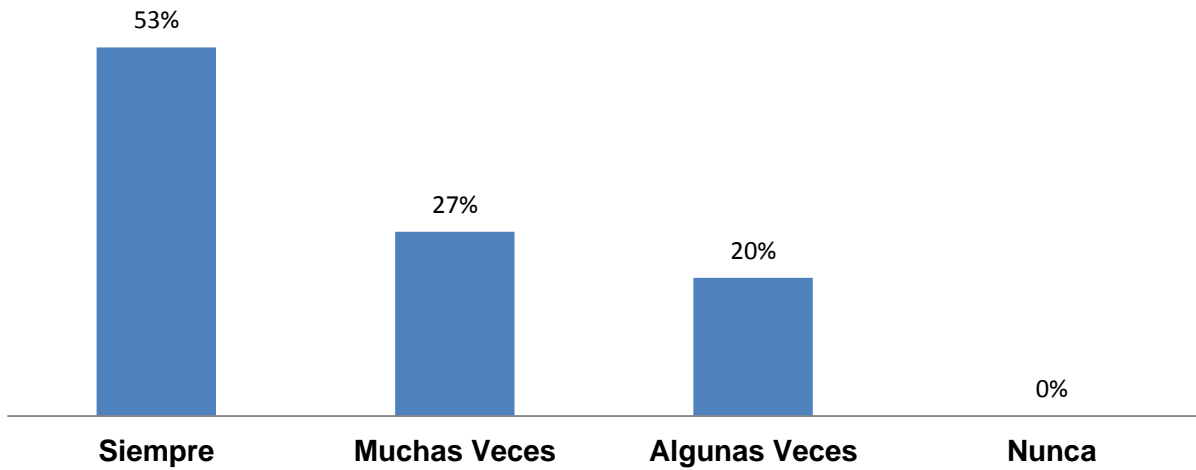
## Manejo de Conflictos



Teniendo en cuenta el total de los ítems relacionados a manejo de conflictos se puede evidenciar que el 76.25% de la población encuestada si percibe que existe manejo de conflictos dentro de su equipo de trabajo.

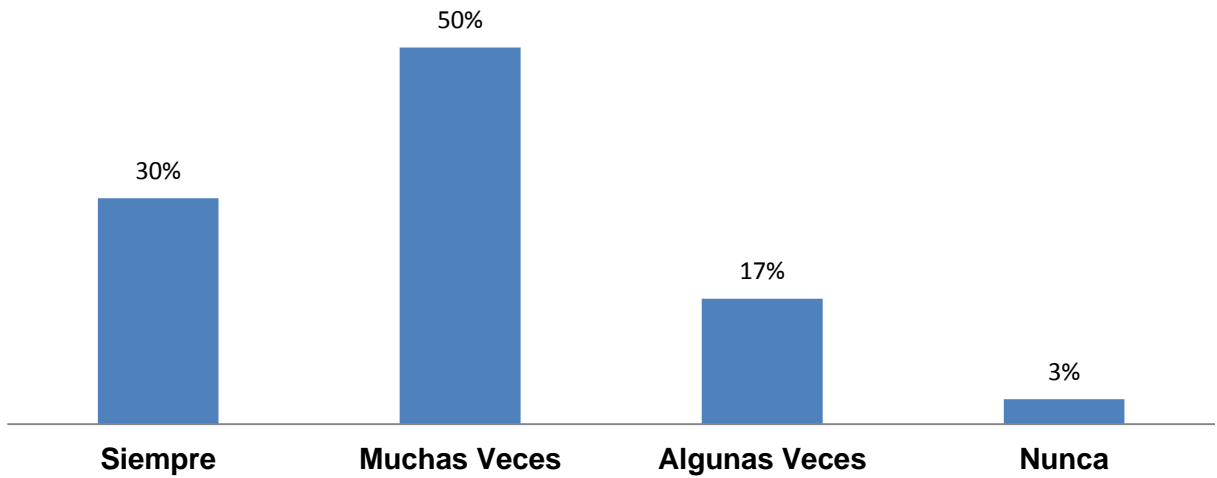
#### 4. Comunicación.

**Gráfica N° 16: En el grupo se facilita la comunicación y participación**



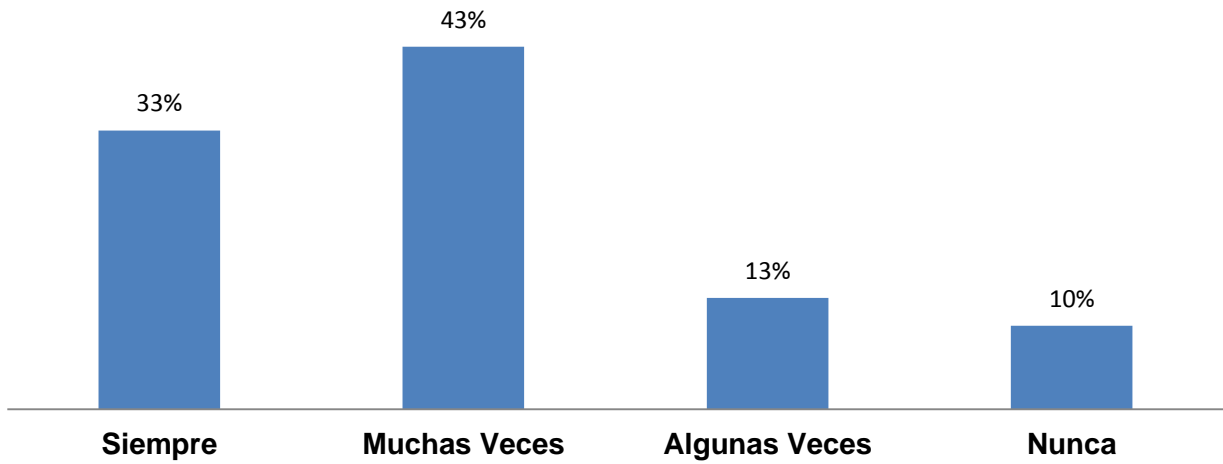
El 53% de los empleados indican que siempre se facilita la comunicación y participación dentro del equipo de trabajo, el 27% muchas veces, seguido del 20% que menciona que algunas veces.

**Gráfica N° 17: Se escuchan las opiniones de todos**



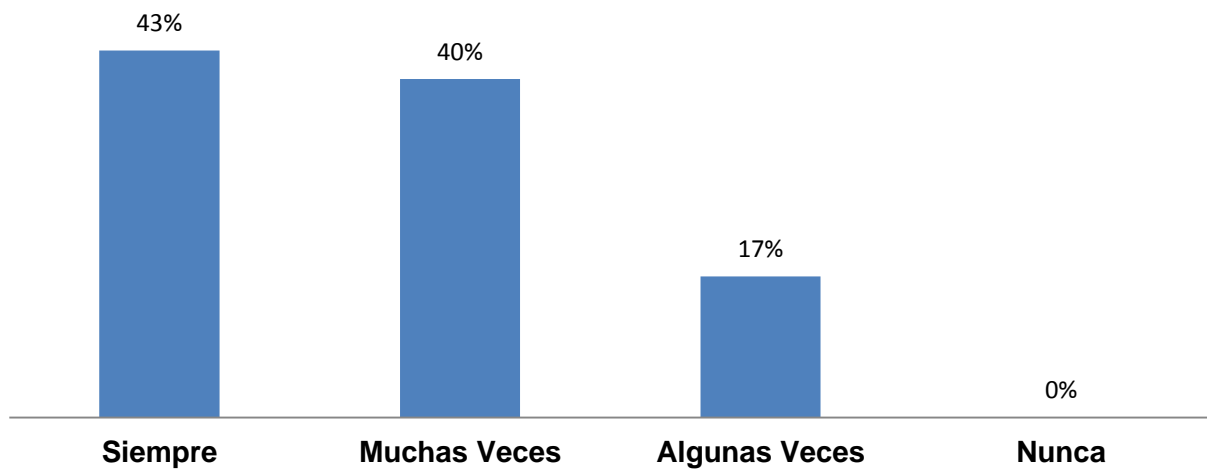
La gráfica muestra que el 30% de las personas del equipo de trabajo indica que si son escuchadas sus opiniones, el 50% de los colaboradores mencionan que muchas veces, seguido por el 17% que algunas veces y un 3% que expresan que nunca se escuchan las opiniones de todos.

**Gráfica N° 18: Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos**



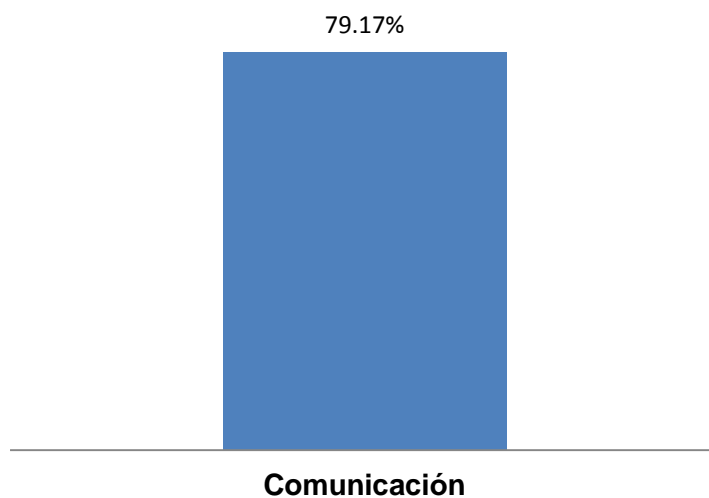
El 33% de los colaboradores indican que se han establecido indicadores que facilitan el cumplimiento de los objetivos, seguido de un 43% que mencionan que muchas veces y un 13% que solo algunas veces, contra el 10% quienes establecen que nunca se establecieron indicadores para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

**Gráfica N° 19: Los empleados están enterados de los logros de la empresa**



La gráfica indica que el 43% establece que los empleados están enterados de los logros, el 40% menciona que muchas veces se enteran, el 17% que solamente algunas veces.

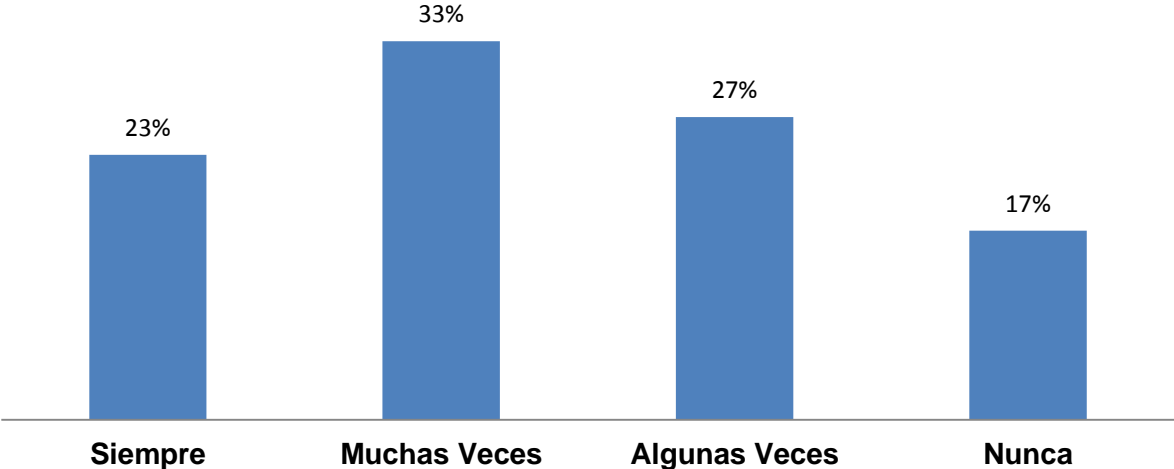
## Gráfica N° 20: Comunicación



Teniendo en cuenta el total de los ítems relacionados a la comunicación se puede evidenciar que el 79.17% de la población encuestada si percibe que existe comunicación dentro de su equipo de trabajo.

5. Toma de Decisiones.

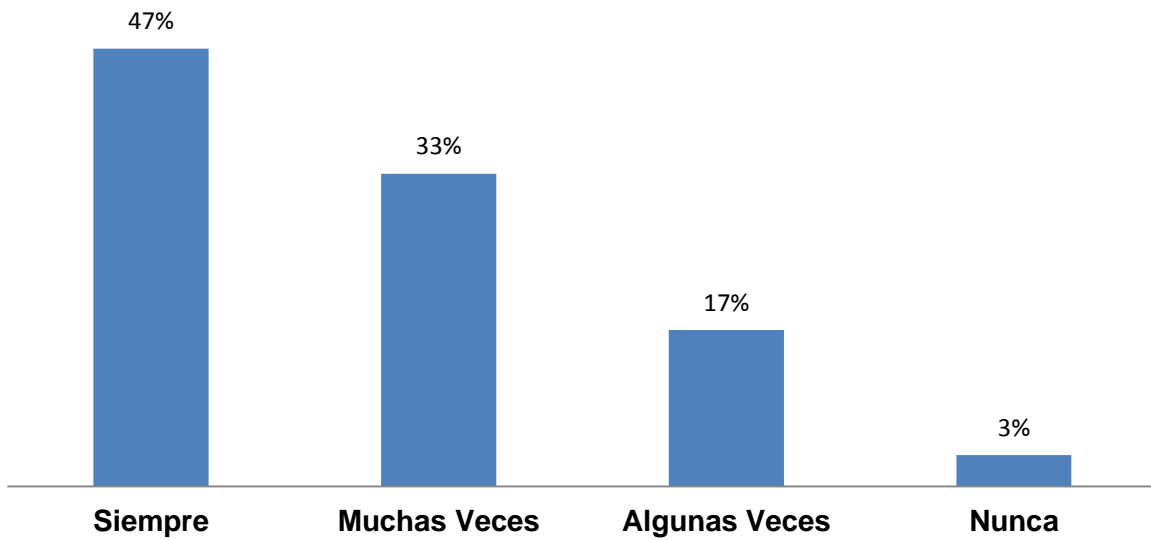
**Gráfica N° 21: Se ha acordado un método para tomar decisiones**



El 23% de los colaboradores refleja que siempre se ha acordado un método de toma de decisiones, seguido por el 33% considerable quienes mencionan que muchas veces, un 27% que algunas veces y el 17% establece que nunca se ha acordado métodos para tomar decisiones.

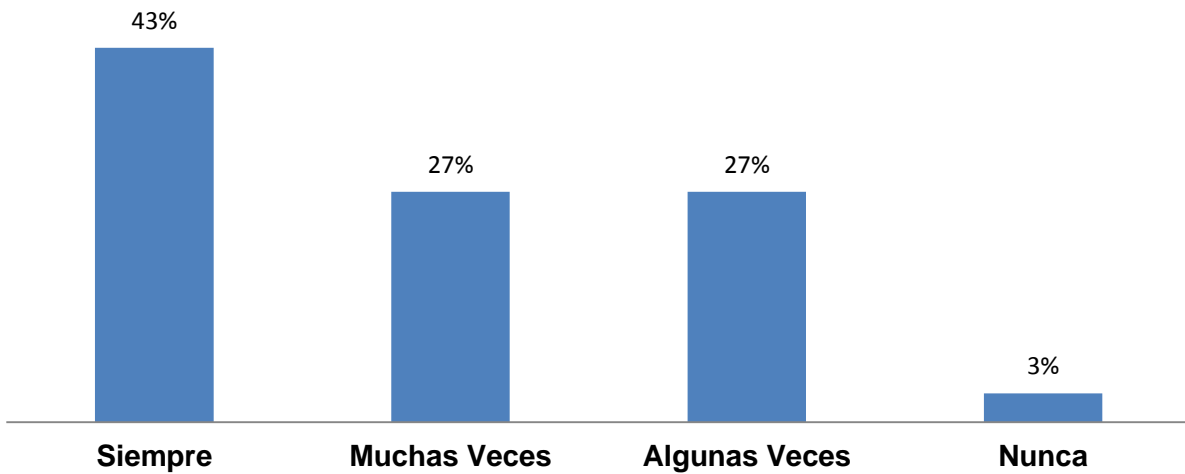


## Gráfica N° 22: Las decisiones se toman en conjunto



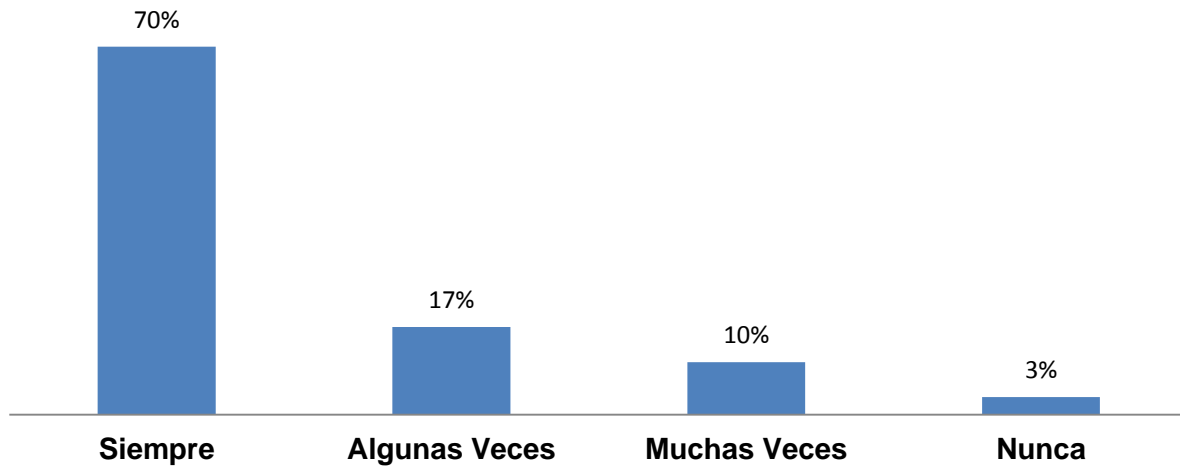
La gráfica refleja que el 47% indica que se toman decisiones en conjunto, seguido de un 33% quienes mencionan que muchas veces, un 17% establece que algunas veces y un 3% dice que nunca se toman decisiones en conjunto.

**Gráfica N° 23: Cuando no se toman decisiones en conjunto, son aceptadas por todos**



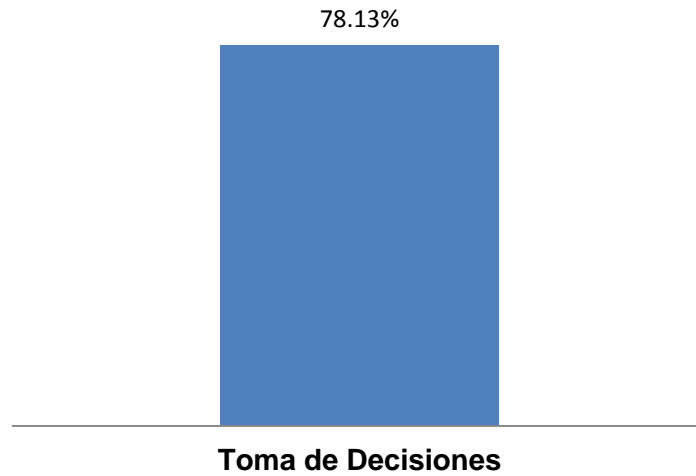
La gráfica muestra que el 43% indica que siempre las decisiones tomadas en conjunto son aceptadas por todos, seguido de un 27% quienes mencionan que muchas veces y algunas veces y un 3% quienes establecen que las decisiones que son tomadas en conjunto nunca son aceptadas por todo el equipo.

**Gráfica N° 24: Las desiciones tomadas en equipo tienen un resultado positivo**



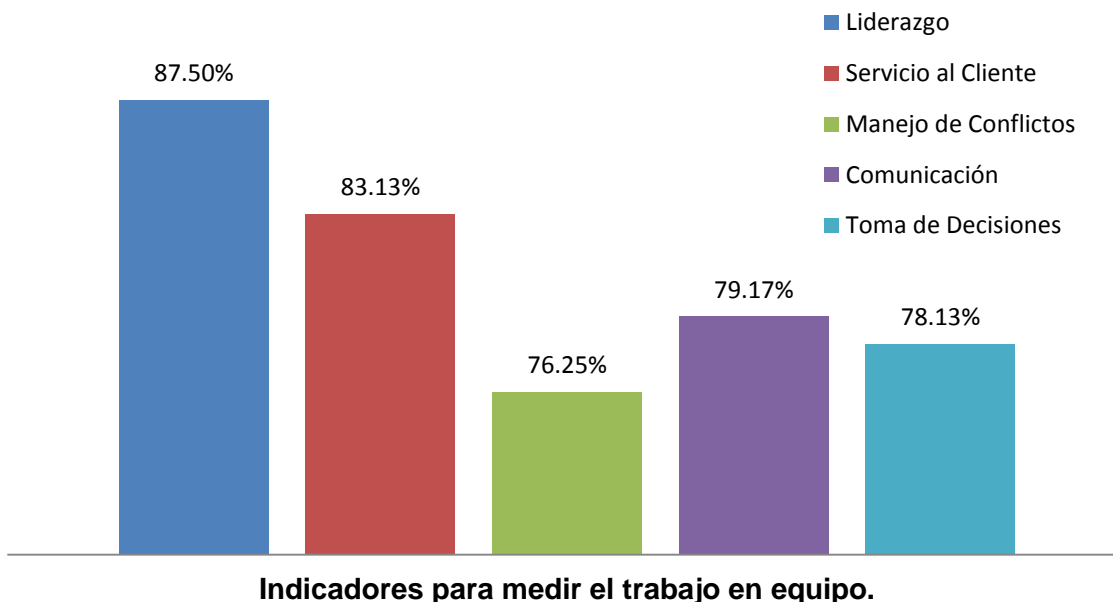
El 70% indica que siempre que se toman las desiciones en equipo tienen resultados positivos, el 17% menciona que muchas veces, el 10% refleja que algunas veces y el 3% establece que nunca que las desiciones se toman en equipo son positivas.

### Gráfica N° 25: Toma de Decisiones



Tomando en cuenta el total de los ítems relacionados a la toma de decisiones se puede evidenciar que el 78.13% de la población encuestada percibe que existe toma de decisiones por parte de su equipo de trabajo.

### Gráfica N° 26: Indicadores



Teniendo en cuenta la gráfica global presentada y sus resultados, se puede evidenciar que existe un muy buen nivel de percepción por parte de los colaboradores respecto a los cinco indicadores que miden el trabajo en equipo dentro del área laboral, mostrando a continuación la escala de medición que determinará la clasificación de cada barra mostrada y el rango en el que se encuentra.

- **Entre 0% y 33%:** indica que el nivel de percepción que tiene sobre la eficacia del trabajo en equipo es muy negativa.
- **Entre 34% y 66%:** está bastante satisfecho de la eficacia del trabajo en equipo. Probablemente falta pulir algunos aspectos concretos de la actividad cotidiana del equipo.
- **Entre 67% y 100%:** excelente resultado, el nivel de la percepción de la eficacia de trabajo en equipo es realmente excepcional.

Tomando en cuenta la escala presentada es posible determinar que los indicadores se encuentran en el rango de 67% al 100%, demostrando de esta manera que el nivel de percepción de la eficacia del trabajo en equipo es realmente excepcional en los colaboradores de la cadena de establecimientos dedicada a la estética masculina.

## V. DISCUSION DE RESULTADOS

A continuación se presenta la discusión de resultados correspondiente a la presente investigación.

Mussnug y Hughey (1997) definen el trabajo en equipo como un conjunto de colaboradores que buscan una meta específica e interactúan entre sí para obtener un mayor rango de información en cuanto a procedimientos o prácticas, tomando decisiones que encaminan a los integrantes del equipo a dar el máximo de su desempeño, teniendo como ventaja principal que en los equipos de trabajo suelen tomar mejores decisiones que si se realizaran de forma individual, además los mandos medios deben estar dispuestos a empoderar a las personas para garantizar que el trabajo que se realiza en equipo tenga más posibilidades de triunfar en sus actividades.

También por su parte, Gómez y Acosta (2003) mencionan al trabajo en equipo como una de las condiciones de trabajo encasillada en la psicología que influencia de forma positiva a los colaboradores a prestar sus servicios o realizar sus actividades dando buenos resultados, estimulando el entusiasmo para que salgan de mejor manera las tareas encomendadas.

De acuerdo a lo anterior, en la investigación se obtuvo como resultado general con base en la escala de porcentajes que el nivel de percepción de la eficacia del trabajo en equipo es adecuado. Esto concuerda con lo investigado por Pérez (2009) quien indica que pudo observar, que para el 100% de los colaboradores de una

constructora era de suma importancia el trabajo en equipo para el aseguramiento de la gestión de calidad de la empresa y el logro de metas.

Lo anterior también lo comparte Aguilar (2016), quien realizó un estudio que tuvo como objetivo determinar la relación que tenía el trabajo en equipo con el clima laboral en la cual concluyo que el 91% del personal reconoce que los dos conceptos están relacionados y que por lo tanto traen beneficio para la organización, favoreciendo a las unidades de trabajo debido a la buena relación y aportes de sus integrantes, recomendando fomentar el trabajo en equipo a través de herramientas que den a conocer la importancia del mismo.

Por su parte Méndez (2016) difiere en su investigación de tipo descriptiva la cual tenía como objetivo analizar el trabajo en equipo realizado en una empresa dedicada a purificar agua, a través los indicadores: metas comunes, comunicación abierta, liderazgo, respeto por las diferencias y resolución de problemas, dio como resultado porcentajes realmente bajos entre el 16% y 11% respecto al 100%, concluyendo que la organización no cuenta con una percepción ni participación por parte de los colaboradores en cuanto al trabajo en equipo.

Robbins y Judge (2009) mencionan que todos los equipos necesitan de un liderazgo marcado para el guiar las tareas, metas, objetivos y atribuciones asignadas, de esta manera crear un consenso de las soluciones o métodos de trabajo y distribuirlas en cargas equitativas de forma individual para su desarrollo, lo cual concuerda con la presente investigación respecto al indicador de liderazgo que resultó con una identificación por parte de los colaboradores de un 87.50% lo cual demuestra



que dentro del equipo de trabajo existe un liderazgo marcado que aporta para el cumplimiento de las metas.

Así mismo, Rico, Alcober y Tabernerero (2010) en su artículo científico realizado en la universidad Javeriana de Colombia, tenía como objetivo exponer la efectividad en los equipos de trabajo para lo cual utilizo el método DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), dando como resultado que hay muy poca información respecto a investigaciones de equipos de trabajo en relación a labores individuales, por lo tanto aún falta que se trabaje en la cognición de las personas respecto a este tema, lo cual difiere completamente con la investigación presente, ya que demuestra que si existe el trabajo en equipo y este ayuda a mejorar el lugar de trabajo y a la persona misma.

Respecto al tema, Avalos y Quintanilla (2015) toman en cuenta el trabajo en equipo en su investigación transversal, la cual tuvo como objetivo de mostrar si los indicadores (cultura organizacional, liderazgo, comunicación y habilidades y destreza) han mejorado la efectividad del trabajo en equipo en el área de atención al cliente, dando como resultado que en efecto los indicadores ayudaron no solamente a medir, sino también a dar una pauta que debe reforzarse el esfuerzo en conjunto y constante de los colaboradores, lo que está relacionado con la investigación que se realizó, en donde se determinó que con base en indicadores es posible medir el trabajo en equipo y determinar si existen áreas que se deban reforzar y crear planes futuros para mejorar la relación en todas la áreas de la empresa.

En la investigación publicada en una revista psicológica, Puente-Palacios, Moreira, Lira y Palacios (2014) tenían como objetivo demostrar si existe un mayor desempeño cuando se trabaja en equipo o de forma individual, obteniendo como resultado que se obtienen mejores resultados cuando el trabajo es realizado en equipos, se establece un vínculo con la presente investigación ya que para que las personas puedan tener una adecuada percepción del trabajo en equipo, deben tener ciertos factores que los lleven a percibir niveles altos respecto a los indicadores antes vistos que determinan un buen equipo de trabajo.

Así mismo Robbins y Judge (2009) indican que usualmente en los equipos existen conflictos, pero que esto no necesariamente es negativo, ya que este tiene una relación compleja con el rendimiento que hay en los mismos, esto en el sentido que los colaboradores generalmente realizan actividades rutinarias y los conflictos vienen a ser un estimulante a la discusión, análisis y evaluación crítica de los problemas y opciones que conducen a tomar mejores decisiones en conjunto, el conflicto de una tarea en un nivel moderado en la fase inicial de los equipos, fomenta un nivel más alto de creatividad, pero hay que tomar en cuenta que este no debe ser ni muy bajo ni muy alto ya que esto causaría efectos negativos en la relación de los colaboradores. Esto está vinculado con la investigación que se realizó debido al indicador llamado manejo de conflictos, el cual obtuvo un 76.25% que fue uno de los porcentajes más bajos en relación al resto y en el cual se debe de trabajar para lograr una mejora en los niveles de percepción del personal de la estética masculina y brindar un mejor trabajo en equipo que fortalezca todas las áreas por igual.

Para finalizar se puede decir que la población que participo en la presente investigación tiene un adecuado nivel de percepción respecto al trabajo en equipo que viven en su área de trabajo y que existen investigaciones que concuerdan con que el trabajo en equipo es esencial para diferentes aplicaciones y resultados del trabajo y que puede llegar a ser un factor primordial en el logro de las metas establecidas, por lo tanto son resultados validos que reflejan la situación de la cadena de barberías dedicadas a la estética masculina.

## VI. CONCLUSIONES

- Con base en los resultados se concluye que los niveles de efectividad en el trabajo en equipo que poseen los colaboradores de una cadena de establecimientos dedicada a la estética masculina son excelentes.
- De acuerdo al indicador denominado liderazgo se puede concluir que los colaboradores tienen un alto nivel de percepción respecto a que si pueden identificar un líder en su equipo de trabajo que facilita las tareas y resuelve problemas.
- Así mismo también se puede concluir que el servicio al cliente es un indicador importante para determinar el trabajo en equipo y el resultado obtenido en esta investigación favorece a la aplicación de servicio al cliente y manejo del personal dentro de la empresa.
- En manejo de conflictos se puede concluir que definitivamente necesita una mejora, ya que fue el más bajo en cuanto a porcentaje en los indicadores, lo cual es una muestra de que no siempre se tiene un buen manejo o resolución de problemas que surgen en el equipo que se integra.
- Se concluye que la comunicación es uno de los factores que según su nivel de percepción debe de mejorar ya que si bien no está mal puntuado fue uno de los

más bajos en cuanto a porcentajes en los indicadores, pudiendo reflejar que se debe mejorar la comunicación en el equipo.

- Se puede concluir que la toma de decisiones está vulnerando a los colaboradores del equipo de trabajo, ya que no todas las opiniones son tomadas en cuenta y el nivel de percepción respecto a este indicador es bajo por lo cual se determina que es necesario poner cuidado a este aspecto.

## VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los jefes, seguir fomentando el trabajo en equipo en cualquier área en que se desenvuelvan y realizar estudios cuantitativos para recaudar información que brinde datos sólidos y reutilizables, que mejoren el desempeño respecto a esta área en las empresas, y así los colaboradores no desvaloricen la función y la importancia que este puede tener y repercutir en los resultados y logro de metas.
- Es recomendable mantener la imagen que existe respecto al liderazgo en la institución, ya que es la persona que va a guiar y dar el ejemplo al resto de colaboradores a tener una actitud respecto al nivel de trabajo en equipo.
- Se recomienda mantener estándares altos de servicio al cliente que influyan en logro de metas y objetivos de la organización.
- Es recomendable reforzar el área de manejo de conflictos, ya que puede llegar a afectar no solo al equipo, si no el ambiente en el que se desenvuelven, por lo tanto se puede realizar un plan de capacitación respecto a este tema.
- Se recomienda tomar en cuenta la comunicación dentro del equipo de trabajo, ya que es un factor que influye de gran manera en las tareas a realizar por parte de los colaboradores.

- Es recomendable establecer un parámetro para la toma de decisiones y tomar en cuenta las opiniones de todos los colaboradores para llegar a un acuerdo mutuo respecto a las disposiciones del equipo.

## VIII. REFERENCIAS

- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar. Campus Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Avalos, C y Quintanilla, M. (2015). *Factores que influyen en el trabajo en equipo atención al cliente hospital primavera*. de:  
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1361>
- Bayona, J. y Heredia O. (2012). *El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo*. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132.  
Recuperado de: [http://dx.doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70208-5](http://dx.doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70208-5)
- Castro, E. y Guerrero, R. (2002). *Los Grupos en las organizaciones*. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. Facultad de Comunicación. La Habana, Cuba.  
Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011)
- Del Campo, J. (2014). *Razones por las que el trabajo en equipo fomenta la innovación*.  
Recuperado de: <http://delcampovillares.com/razones-por-las-que-el-trabajo-en-equipo-fomenta-la-innovacion/>
- Delgado M., Fasce, E., Pérez, C., Rivera, N., Salazar, P., Riquelme, C., y Campos, I. (2016). *Trabajo en equipo y rendimiento académico en un curso de kinesiología*



- empleando aprendizaje basado en equipos. Investigación En Educación Médica*, 6(22), 80-87. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riem.2016.05.006>
- Domingo, C. (2013). *Equipos de innovación: La importancia de trabajar en equipo*. - *Innovarty. Innovarty*. Recuperado de: <http://www.innovarty.com/equipos-de-innovacion-la-importancia-de-trabajar-en-equipo/>
- Gómez, A. y Acosta, H. (2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. *Scielo.sld.cu*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es)
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4<sup>a</sup> Ed.). México: McGraw Hill. (ISBN: 9789701057537)
- Koontz, H., Wehrich, H., Cannice, M., Herrero, M. y Ortiz, M. (2012). *Administración*. (Primera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. Pag. 445-450. Recuperado de: [https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_14\\_edi\\_koontz.pdf](https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edi_koontz.pdf)
- López, B. (s/f). *Cuál es la diferencia entre grupo y equipo - 8 pasos*. Recuperado de: <https://negocios.uncomo.com/articulo/cual-es-la-diferencia-entre-grupo-y-equipo-24206.html>
- Mackin, D. (1993). *Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo*. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-grupo-de-trabajo-y-equipo-de-trabajo/>

Méndez, D. (2016). *El trabajo en equipo en el desempeño en los colaboradores de la empresa de agua "El Peton" del municipio de Río Hondo del departamento de Zacapa*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar. Campus Zacapa. Zacapa, Guatemala.

Mussnug, K., y Hughey, A. (2015). *Trabajar en grupo*. Universidad Nacional de Mar de Plata. Recuperado de:  
<http://www.mdp.edu.ar/humanidades/documentacion/licad/archivos/modulos/fundam/archivos/bibliografia/fundamentos/F033.pdf>

Pérez, F. (2009). *El trabajo en equipo en el aseguramiento del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000, en una constructora ubicada en el Km. 52.5 carretera al pacífico*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar. Sede Escuintla, Escuintla, Guatemala.

Publishing, M. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.

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), pp. 199-217. Recuperado de:  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/11175/11688>

Rees, F. (1998). *Equipos de trabajo*. (Primera ed.). México, D.F. Prentice Hall.

Reyes, M. (2005). *Capacitación de mandos medios en el área de Recursos humanos, para mejorar el trabajo en Equipo y eficiencia técnica de SIME, S.A.* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

- Rico, R., Alcover de la Hera, C. y Tabernero, C. (2010). *Efectividad de los Equipos de Trabajo: una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009)*. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622010000100004&lng=es&tlng=e](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004&lng=es&tlng=e).
- Robbins, S., Judge, T. y Enríquez, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (15ª edición). México: Pearson Educación.
- Sánchez, J. y San Agustín, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.
- Vásquez, A. (2013). *Diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipos, En un grupo de colaboradores de un centro de Llamadas de la ciudad de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Winter, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

# ANEXOS

**Anexo 1**  
**Ficha Técnica**

<b>Nombre</b>	Eficacia del trabajo en equipo
<b>Autor</b>	Jorge Villalta
<b>Dirigido A</b>	Colaboradores del turno matutino y vespertino, de ambos sexos, comprendidos entre las edades de 19 a 32 años de una cadena de establecimientos dedicada a la estética masculina.
<b>Objetivo</b>	Establecer la eficacia del trabajo en equipo en una cadena de estética masculina.
<b>Qué mide</b>	Se mide la eficacia del trabajo en equipo a través de cinco indicadores los cuales son: Liderazgo, servicio al cliente, manejo de conflictos, comunicación y toma de decisiones.
<b>Reactivos</b>	<p><b>Liderazgo:</b> 1, 10, 14, 18.</p> <p><b>Servicio al Cliente:</b> 5, 7, 9, 12.</p> <p><b>Manejo de Conflictos:</b> 4, 13, 16, 19.</p> <p><b>Comunicación:</b> 2, 6, 11, 15.</p> <p><b>Toma de decisiones:</b> 3, 8, 17, 20.</p>
<b>Escala de medición</b>	<p><b>Entre 0% y 33%:</b> Indica que la percepción que tiene sobre la eficacia del trabajo en equipo es muy negativa.</p> <p><b>Entre 34% y 66%:</b> Está bastante satisfecho de la eficacia del trabajo en equipo. Probablemente falta pulir algunos aspectos concretos de la actividad cotidiana del equipo.</p> <p><b>Entre 67% y 100%:</b> Excelente resultado, la eficacia de trabajo en equipo es realmente excepcional.</p>
<b>Punteos a obtener</b>	La evaluación puede tener puntuaciones de la

	siguiente manera: <b>Mínimo:</b> 20 <b>Máximo:</b> 80
<b>Tiempo de resolución</b>	El instrumento para los colaboradores puede variar entre 15 y 20 minutos.
<b>Forma de aplicación</b>	Auto aplicado. Para evaluar cada uno de los factores, se utiliza una escala de Likert que presenta distintas soluciones a los planteamientos.

## EFICACIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Edad:            19 - 22            \_\_\_\_\_  
                      23 - 26            \_\_\_\_\_  
                      27 - 32            \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Género:    M\_\_\_\_\_         F\_\_\_\_\_

Antigüedad   Menos de 1 año            \_\_\_\_\_  
 Laboral:        1 – 2 años                    \_\_\_\_\_  
                      3 – 4 años                    \_\_\_\_\_  
                      5 años en adelante        \_\_\_\_\_

Estado Civil:   Soltero    \_\_\_\_\_  
    Casado     \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** El siguiente cuestionario logrará recabar la información necesaria para determinar la eficacia del trabajo en equipo en su lugar de trabajo. Deberá contestar de forma sincera marcando con una "X" en el espacio de su elección para lograr el objetivo del mismo. La información recabada es anónima y estrictamente confidencial y se utilizará con fines académicos. A continuación deberá responder a cada pregunta utilizando estos valores:

**1. Nunca**

**2. Algunas Veces**

**3. Muchas Veces**

**4. Siempre**

No.	Preguntas	1	2	3	4
	Puede identificar un líder en su equipo de trabajo.				
	En el grupo se facilita la comunicación y participación.				
	Cuando no se toman decisiones en conjunto, son aceptadas por todos.				
	Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.				
	Se entrena al personal que atiende a los clientes en las habilidades necesarias para tratar con ellos personalmente.				
	Se escuchan las opiniones de todos.				
	Cuando existen quejas de clientes se hacen saber a los altos mandos para su debida solución.				
	Se ha acordado un método para tomar decisiones.				
	Preguntamos a nuestros clientes si hay algo en lo que podemos mejorar.				
	El líder propicia un clima de trabajo agradable.				
	Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos.				
	En la empresa se premia y se expresa reconocimiento al personal por sus esfuerzos a favor del cliente.				
	Las críticas son aceptadas de forma positiva.				
	El líder escucha a sus colaboradores y compañeros para apoyarles en lo que sea necesario.				
	Los empleados están enterados de los logros de la empresa.				

<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	Se generan alternativas para la solución de problemas.				
	Las decisiones se toman en conjunto.				
	El líder actúa siempre con ética.				
	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.				
	Las decisiones tomadas en equipo tienen un resultado positivo.				