

Modelo de trabajo en equipo intelectual en grupos organizacionales: una revisión conceptual (A model of intellectual teamwork in organizational groups: a conceptual review)

Joel Mendoza Gómez & Juan Rositas Martínez

Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, San
Nicolás de los Garza, N.L., México.
Email: joelmendoza@gmail.com

Keywords: emergent states, teamwork, work team effectiveness,

Abstract. In this conceptual study, the perspective of performance results of a team is studied, considering as the unit of analysis, the individual behavior within the organizational natural group in the context of knowledge or intellectual work. To explain the effectiveness of the performance of the group are utilized processes and emergent states identified as teamwork. Thus, it is built and proposed a theoretical model that establishes the relationship between variables such as productivity, trust in the group, group affective tone, backup behaviors, psychological security, and identification with the group. In building the model, a literature review that incorporates the definitions and the antecedents of the relations between the variables is utilized. In this structure, a number of assumptions that are the result of this conceptual work are derived.

Palabras clave: efectividad del equipo, estados emergentes, trabajo en equipo

Resumen. En este estudio conceptual, la perspectiva de resultados de desempeño de un equipo se estudia considerando como unidad de análisis, el comportamiento individual dentro del grupo natural organizacional, en el contexto del trabajo del conocimiento o intelectual. Para explicar la efectividad en el desempeño del grupo se acude a procesos y estados emergentes identificados como trabajo en equipo. De esta manera, se construye y propone un modelo teórico que establece la relación entre variables tales como: productividad, confianza en el grupo, tono afectivo del grupo, conductas de apoyo, seguridad psicológica, identificación con el grupo. En la construcción del modelo se utiliza una revisión de literatura que incorpora las definiciones y los antecedentes de las relaciones entre las variables. De esta estructura, se deriva una serie de hipótesis que son el resultado de este trabajo conceptual.

Planteamiento del problema

En este apartado se presentan antecedentes relacionados con los equipos de trabajo, con el estudio de la efectividad de los equipos, los procesos y estados emergentes relacionados con el trabajo en equipo. También, se revisa el fenómeno a estudiar y los factores que influyen en el mismo. Además, derivado de esta información se presentan los objetivos, las preguntas y la justificación del estudio.

Antecedentes

a. Los equipos o grupos de trabajo

Los equipos de trabajo se consideran, cada vez más, como una alternativa para aumentar la productividad en las organizaciones (Salas, Rosen, Burke, & Goodwin, 2009). El equipo de trabajo ha llamado la atención, tanto de los académicos como de los directivos, como un medio para mejorar la efectividad organizacional (Delarue, Van Hootegem, Procter, & BurrIDGE, 2008).

Recientemente, mediante el estudio de los grupos organizacionales, se ha generado una creciente conciencia sobre los mismos, ya que los grupos se han considerado como una alternativa para organizar el trabajo de una manera más productiva. Estos estudios han sido influenciados, tanto por la necesidad de lograr una ventaja competitiva, como por la influencia del éxito de las organizaciones japonesas, debido a que la organización de su trabajo se basa fundamentalmente en grupos de trabajo y del concepto relacionado conocido como trabajo en equipo (Cohen & Bailey, 1997; Kozlowski, & Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008; Salas, Rosen, Burke, & Goodwin, 2009).

En la definición de grupo o equipo de trabajo, varios elementos clave se han incorporado, tal como se menciona a continuación: un pequeño grupo o un conjunto de dos o más individuos, estos individuos son interdependientes en sus tareas, interactúan adaptándose, comparten la responsabilidad de los resultados o tienen una meta común (Cohen & Bailey, 1997; Mathieu, et al., 2008; Salas, Burke, & Cannon-Bowers, 2000; Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990).

Estos elementos forman la base para la definición de grupo de trabajo. En este sentido, la siguiente definición de grupo de trabajo será la referencia a utilizar en este estudio: “un conjunto de individuos que son interdependientes en sus tareas, que comparten la responsabilidad por los resultados, que se ven a sí mismos y son vistos por otros, como una entidad social intacta incrustada en uno o más sistemas sociales más amplios y que manejan sus relaciones a través de los límites organizacionales” (Cohen & Bailey, 1997:241).

Algunos académicos no distinguen entre los términos grupo de trabajo y equipo de trabajo, al identificar las acciones del grupo en la organización. La literatura popular prefiere el término equipo (Cohen & Bailey, 1997; Sundstrom, et al., 2000). Para otros académicos es importante la distinción entre grupo y equipo debido a diferencias entre la interdependencia de la tarea, la estructura, entre otros aspectos, enfatizando que la significancia de estas diferencias es importante para entender los procesos de trabajo en equipo (Salas, et al., 2000). En este trabajo se utilizarán ambos términos de manera indistinta (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010); en todo caso, de acuerdo a los objetivos del estudio solamente se distinguirá el concepto de grupo natural organizacional dado el enfoque que se utiliza en este trabajo.

b. Efectividad de los equipos o grupos de trabajo

Para estudiar los equipos de trabajo, uno de los enfoques que se utiliza es el diseño tipo efectividad del grupo de trabajo (Cohen & Bailey, 1997; Mathieu, et al., 2008). El enfoque de efectividad del grupo de trabajo consiste en el diseño de una estructura teórica que incluye una serie de variables que son concebidas como causas de la efectividad del grupo.

En el estudio de la efectividad del grupo se han distinguido dos tipos de productos de desempeño. Uno de ellos se refiere a las conductas de desempeño, las cuales consisten en acciones que son relevantes para alcanzar las metas. En cambio, el otro tipo, identificado como los resultados de desempeño son las consecuencias o los efectos de dichas conductas. Un ejemplo del primer tipo es la existencia de conductas de aprendizaje. En cambio, un ejemplo del segundo tipo, lo encontramos en aspectos como satisfacción con el servicio del equipo. (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003)

También, se han identificado como resultados del equipo, las reacciones afectivas de los miembros del grupo, de esta manera, la satisfacción con la organización o con el equipo han sido considerados como elementos de la efectividad del equipo. (Mathieu, et al., 2008).

Los criterios de efectividad de los equipos de trabajo que frecuentemente son citados incluyen resultados de desempeño, tales como, la productividad (Cohen & Ledford, 1994; Gladstein, 1984; Kirkman & Rosen, 1999; Mendoza & Flores, 2006; Shea & Guzzo, 1987,) calidad (Shea & Guzzo, 1987). Por otra parte, se encuentran aspectos afectivos, tales como, satisfacción en el trabajo (Kirkman & Rosen, 1999; Mendoza & Flores, 2006) y el compromiso organizacional (Kirkman & Rosen, 1999).

c. Trabajo en equipo

Derivado del modelo de efectividad, un elemento relacionado con la implementación de los equipos de trabajo son los procesos denominados trabajo en equipo. Estos procesos influyen en los resultados que logran los equipos. (Salas, et al., 2000; Salas, et al., 2009).

El trabajo en equipo ha sido estudiado constantemente para establecer el mejor funcionamiento de los equipos. (Salas, et al., 2009). A continuación se presenta de manera simplificada una evolución de una perspectiva utilizada para estudiar el trabajo en equipo

Así, en la identificación de los principios básicos del trabajo en equipo, Salas, et al (2000) proponen los siguientes: 1) un conjunto de conductas flexibles y adaptativas, de cogniciones y de actitudes; 2) los miembros monitorean las conductas y acciones de los otros miembros y se sienten libres de dar y recibir retroalimentación sobre la base de dicho monitoreo; 3) miembros capaces y deseosos de respaldar a sus compañeros durante las actividades de trabajo; 4) comunicación clara y concisa; 5) coordinación de la acción colectiva e interdependiente; 6) liderazgo que favorece la dirección y la planeación; 7) la distribución y la coordinación de actividades; y 8) el trabajo en equipo está influenciado por el contexto y los requerimientos de la tarea.

Posteriormente, Salas y sus colegas han propuesto la idea de que el trabajo en equipo, tiene cinco componentes básicos: (1) el liderazgo de equipo, (2) la capacidad de adaptación, (3) monitoreo mutuo del desempeño, (4) comportamientos de apoyo, y (5) la orientación del equipo. La importancia

de cada componente puede variar en grado en distintos contextos, pero, cada uno de los cinco componentes de trabajo en equipo en alguna forma es esencial para cualquier tipo de trabajo en equipo.

Salas y sus colegas proponen, además, de estos cinco componentes básicos del trabajo en equipo, tres mecanismos básicos de coordinación: los modelos mentales compartidos, la comunicación de ciclo cerrado, y la confianza mutua. Estos mecanismos de coordinación facilitan la aceptación de los cinco componentes de trabajo en equipo, asegurando que la información se distribuya en el equipo de manera adecuada y oportuna (Salas, et al., 2009).

En otra línea de investigación, Mathieu, et al., (2008) comentan que tradicionalmente se han identificado dos procesos que implican la interacción entre los miembros del equipo, los cuales se encuentran relacionados uno con la tarea y el otro con el mantenimiento del equipo. Otra clasificación de los procesos, propuesta por ellos, consiste en procesos de transición: planes y programas de trabajo. Procesos de acción: comunicación, coordinación y participación de los miembros del equipo. Procesos interpersonales: conflicto, motivación, construcción de confianza y afecto. Otros procesos: procesos de creatividad en el equipo (Mathieu, et al., 2008).

En el avance del estudio de los equipos de trabajo se ha identificado otra perspectiva identificada como estados emergentes. Estos elementos han sido considerados como estados de los equipos en términos cognitivos, motivacionales y afectivos, los cuales son dinámicos y están en función del contexto del equipo, sus insumos, procesos y resultados (Kozlowski, & Ilgen, 2006; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Mathieu, et al., 2008).

Los estados emergentes surgen de la interacción entre los miembros del equipo. Se han identificado tres tipos de procesos esenciales de interacción, los cuales son considerados como procesos orientados hacia la meta, a continuación se mencionan: transición, acción e interpersonal. Los estados emergentes resultan de la dinámica de interacción (por ejemplo, al presentarse intercambios colectivos de información) los cuales generan la existencia de los estados emergentes (por ejemplo, los modelos mentales compartidos). Así, los estados emergentes surgen de la interacción entre los miembros del equipo (Zaccaro, Heinen, & Shuffler, 2009).

El fenómeno a estudiar y los factores que influyen en el mismo

Derivado de lo anterior, es clara la presencia de los procesos y los estados emergentes en la implementación y funcionamiento de los equipos. En ese sentido, el desempeño del equipo es un producto o resultado de dichos procesos. Uno de los indicadores de desempeño es la productividad del equipo. (Mendoza & Flores, 2006; Kirkman & Rosen 1999).

Para explicar el desempeño del equipo, en esta perspectiva de productividad del equipo, se han encontrado pocos estudios sobre procesos y estados emergentes sociales y afectivos y su influencia en dicho resultado. Mediante el estudio de estos procesos y estados emergentes sociales y afectivos se busca identificar los productos organizacionales que generan los equipos, en este caso, la productividad.

Uno de esos procesos sociales que también ha sido considerado como estado emergente, que ha sido considerado como importante para incrementar la integración del grupo, es la confianza que se presenta entre los integrantes del mismo. Así, la confianza es definida como: la existencia de una creencia entre los miembros del grupo de que las acciones que desarrollan no van a perjudicar algún otro miembro del grupo (Jones & George, 1998). Por lo tanto, esta situación que se genera entre los miembros del equipo permite que el mismo obtenga un mejor desempeño (Hurley, 2006).

Otra característica de los procesos, desde la perspectiva emocional, es el tono afectivo que se presenta en el equipo. Este concepto se define como la posibilidad que tienen los miembros del grupo de expresar sus emociones y sentimientos (George, 1990). Este afecto permite fortalecer la integración entre los miembros, favoreciendo esta situación a que logren un mejor desempeño.

Estos procesos y estados emergentes sociales y afectivos de interacción, como la confianza y el tono afectivo en el grupo también generan otros procesos y creencias que se presentan en el equipo y que son considerados como intervinientes en la relación de dichas variables con la efectividad de los grupos al ayudar a que se logre dicha efectividad.

Uno de estos procesos interviniente importante son las conductas de apoyo entre los miembros del equipo. Estas conductas consisten en la habilidad para anticipar las necesidades de otros miembros del equipo mediante un conocimiento exacto acerca de las responsabilidades de ellos. Esto incluye la habilidad para cambiar la carga de trabajo entre los miembros para alcanzar un balance durante altos períodos de carga de trabajo o presión Salas, et al., (2009). Estas conductas se encuentran relacionadas con la existencia de la confianza en el grupo (Hurley, 2006). Por lo tanto, la presencia de conductas de apoyo favorece la productividad del equipo.

Otro aspecto mediador, considerado por algunos autores, como proceso relacionado con la función de mantenimiento del equipo (Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006), es la seguridad psicológica de los miembros del equipo, seguridad que les permite actuar con más eficacia, lo que favorece los resultados positivos del equipo. La seguridad psicológica es considerada como un aspecto afectivo a nivel de equipo y se encuentra relacionada con el desarrollo continuo del mismo (Salas, et al., 2009). La seguridad psicológica es definida como el hecho de compartir la creencia de que el equipo es seguro para tomar riesgos interpersonales (Salas, et al., 2009). Esta creencia se encuentra basada en la existencia de confianza entre los integrantes del equipo.

La identificación con el grupo como proceso social es otra variable interviniente entre la productividad del grupo y el tono afectivo del grupo. La identificación con el grupo es planteada como un proceso psicológico que crea un sentido de pertenecer al grupo, que es creado por un proceso de categorización social, que una persona construye, tomando como base su identificación con dicha categoría social (Zaccaro, et al., 2009). Acerca de la motivación grupal varios argumentos establecen que la identidad social puede ser una razón para que un individuo incremente su motivación (Shamir, 1990). Este proceso se refiere a la medida en que los miembros del equipo conciben el equipo como una unidad interdependiente y operan desde esa perspectiva en el ejercicio de la tarea (Militello, et al., 1999).

Estos procesos y estados emergentes se estudian tomando como unidad de análisis al grupo. En este estudio conceptual, la unidad de análisis es el individuo como miembro de un grupo organizacional. Debido a que se ha propuesto que los procesos de interacción en el grupo tienen un componente individual, esta situación permite estudiarlos en el contexto en el que se

presenta la interacción, aunque, los individuos no integren de manera formal equipos de trabajo, a pesar de que si forman parte de grupos naturales organizacionales, así en este trabajo, se busca estudiar el comportamiento individual dentro del grupo (Avery 2001).

Además, el contexto en el que se puede desarrollar la investigación es el trabajo del conocimiento (Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995), o trabajo en equipo intelectual (Duffy, 1993; Galegher, & Kraut, 1990).

El trabajo del conocimiento implica la aplicación de bases de conocimiento y el procesamiento de información. Con frecuencia es llevado a cabo por personas con conjuntos de conocimiento altamente desarrollado y con frecuencia especializado. Estas personas han aprendido a enfocarse a ciertos aspectos de su entorno para darles enfoques particulares valiosos y maneras de pensar, para filtrar la información de acuerdo a sus paradigmas de entendimiento y acción y para obtener resultados particulares valiosos (Mohrman, et al., 1995).

En el tipo de trabajo intelectual, los integrantes del equipo trabajan juntos, a veces por periodos largos, manipulando información o creando productos o servicios intensivos en información. En este sentido, si el equipo toma una decisión, alcanza un objetivo o resuelve un problema, significa que dicho equipo se enfocó a estrategias cognitivas implícitas y de coordinación para lograr lo anterior. Este tipo de trabajo requiere de trabajo en equipo, aunque no se haga de manera formal la implementación de los equipos en la organización (Duffy, 1993).

Por lo anterior, en este trabajo se toman conceptos utilizados para la explicación del comportamiento de los equipos, aunque el análisis se lleve a cabo a nivel individual, considerando que el individuo también tiene interacción en su grupo natural organizacional.

Lo anterior, fortalece la necesidad de estudiar el comportamiento individual dentro del grupo. Para este estudio se utilizan variables que han sido utilizadas en investigaciones relacionadas con el grupo o equipo de trabajo.

Objetivos

De la información revisada anteriormente se derivan los siguientes objetivos:

- Comprobar de manera conceptual que la confianza está relacionada con las conductas de apoyo en el equipo y la seguridad psicológica, y que estas últimas variables están relacionadas con la productividad del equipo.
- Verificar de manera conceptual que el tono afectivo del grupo está relacionado con la identificación con el grupo y que esta variable está relacionada con la productividad del equipo.

Preguntas de investigación

De acuerdo a lo planteado con anterioridad se presentan las siguientes preguntas de investigación que guían este estudio conceptual:

- ¿Está relacionada la confianza con las conductas de apoyo en el equipo y la seguridad psicológica, y estas últimas variables con la productividad del equipo?
- ¿Está relacionado el tono afectivo con la identificación con el grupo y esta variable con la productividad del equipo?

Justificación teórica y práctica

El hecho de que se estudie el trabajo en equipo del grupo natural organizacional es parte de la aportación teórica de este trabajo al ayudar a clarificar la explicación de este fenómeno organizacional. La integración de variables sociales y afectivas en un modelo teórico, en el contexto de organizaciones mexicanas, es otra contribución teórica en este campo de estudio.

En la actualidad, en las organizaciones se busca que los integrantes de la misma trabajen en equipo, es de uso común dicho término, sin embargo, mucha de las inquietudes se quedan en el discurso, entonces cuando se lleve a cabo la verificación empírica de este modelo conceptual, se buscara aportar evidencias concretas que apoyen la implementación concreta del trabajo en equipo.

Marco teórico: revisión de literatura

En este apartado se presentan los fundamentos conceptuales de los constructos que conforman el modelo propuesto. Además se presentan, tanto el modelo gráfico, como las hipótesis planteadas para las relaciones entre las variables del modelo gráfico.

La variable dependiente: productividad del equipo

En el estudio de los equipos de trabajo es importante continuar con la especificación de la variable dependiente, de manera que resulte relevante y pueda ser generalizada en diversos contextos. Se considera que equipos que cuenten con miembros satisfechos y comprometidos pueden lograr un mayor desempeño, en ese sentido, es importante estudiar la productividad del equipo como resultado del equipo.

En la perspectiva teórica del modelo de efectividad del grupo, dicho modelo está integrado por insumos, procesos, estados emergentes y resultados. Al tomar como base este modelo, lo que se lleva a cabo es especificar las variables o constructos que están relacionados con la efectividad del equipo (Mathieu, et al., 2008).

Se ha identificado que la efectividad de un grupo puede ser medida en términos de 3 criterios: la productividad; el grado en el cual el equipo proporciona a los miembros individuales las recompensas que estos andan buscando; y la habilidad del equipo para sostenerse como una unidad social en el tiempo (McGrath, 1990).

De esta manera, la productividad se ha caracterizado por ser un resultado de desempeño de los equipos. La productividad en este sentido ha sido definida como los resultados del equipo en términos de alcanzar metas, terminar a tiempo las actividades y lograr un alto desempeño (Kirkman & Rosen, 1999).

Entre los estudios de efectividad de los equipos de trabajo que involucran la efectividad se incluyen autores como (Cohen & Ledford, 1994; Gladstein, 1984; Kirkman & Rosen, 1999; Mendoza & Flores, 2006; Shea & Guzzo, 1987). De esta manera, en el estudio de estos procesos sociales y afectivos se busca identificar los productos organizacionales que generan los equipos, en este caso, la productividad del equipo.

Las variables independientes

a. La confianza

La confianza es considerada como un constructo multidimensional, en el que se han distinguido dos perspectivas: 1) los aspectos generales de la confianza; 2) los aspectos situacionales de la misma. Se considera que factores emocionales, morales y cognitivos generan la existencia de la confianza en una perspectiva psicológica. La confianza también ha sido considerada como un constructo emergente en los grupos (Jones & George, 1998).

La confianza en el grupo se ha definido como el estado del grupo que refleja la existencia de una creencia entre los miembros del mismo que las acciones que desarrollan no van a perjudicar a algún otro miembro del grupo (Jones & George, 1998). La confianza del grupo consiste en creencias de los miembros del grupo, de que las acciones de uno de los miembros del grupo no causarán daño o pondrán en riesgo a cualquiera de los otros miembros del grupo. Los empleados como resultado de la existencia de la confianza del grupo pueden incrementar sus conductas de cooperación, incluyendo las conductas de apoyo, como resultado en el grupo (Jones & George, 1998).

La confianza como un concepto interior del grupo está asociada con la empatía, sinceridad y la competencia que influye en la conducta de conflicto de los miembros del grupo. En un estudio, la existencia de la confianza del grupo fue considerada como una variable moderadora entre los conflictos de tarea y de relaciones; entonces, cuando los miembros del grupo confían entre sí, la existencia de conductas ambiguas no son consideradas negativas, por lo tanto, el conflicto de relaciones no se genera o incrementa (Simons & Peterson, 2000).

En otro estudio realizado por Kirkman, Rosen, Tesluk, and Gibson (2006) encontraron que la confianza del grupo moderaba de manera positiva la relación entre la eficiencia del entrenamiento y el desempeño del equipo.

La confianza incorpora la vulnerabilidad, al depender una parte de la otra, al preocuparse el uno por el otro y al esperarse una actuación con confiabilidad. La confianza se ha relacionado con los procesos del grupo y el desempeño del grupo (Dirks, 1999). En relación con los procesos del grupo, la confianza puede incrementar la destreza de los miembros del grupo para

trabajar juntos; además, esta destreza puede incrementar el desempeño del grupo (Golembiewski & Mconkie, 1975). Empíricamente, la confianza se ha identificado como una influencia en la incorporación de la motivación a los procesos del grupo y al desempeño del mismo (Dirks, 1999).

Hurley, (2006) comparó un contexto de bajos niveles de confianza que puede ser estresante, amenazante, improductivo; con un contexto de altos niveles de confianza que puede ser divertido, de apoyo, motivador y productivo, es de esperarse que aquellas organizaciones que generan una cultura de confianza logren una ventaja competitiva por medio de los recursos humanos, mediante conductas cooperativas, las que en determinadas circunstancias propician capacidades organizacionales.

Salas, et al., (2005) menciona que la confianza en los equipos es inherente a los mismos, debido a la interdependencia por su trabajo entre ellos, así, requieren aceptar cierto nivel de riesgo para apoyarse en las entregas establecidas y contribuir en las actividades conjuntas; de esta manera, se necesita propiciar una cultura de confianza mutua para respaldar el trabajo en equipo.

La importancia de la confianza en los equipos está muy relacionada con la interpretación que hace un miembro de equipo de las conductas de los demás. Si es baja la confianza, entonces, el integrante del equipo responderá con conductas similares a la interpretación. La confianza afecta a una variedad de resultados y procesos del equipo, tales como la participación en el grupo, los tiempos del ciclo productivo, así como, la retención de miembros de equipos (Salas, et al., 2005).

b. Conducta de respaldo/apoyo

Las conductas de apoyo se orientan a apalancar el desempeño mutuo para lograr un mayor desempeño. Este desempeño se logra mediante una retroalimentación adecuada, asistencia en la tarea y mediante estrategias de desempeño y procesos cuando se presenta una carga de trabajo dispareja. La habilidad para anticipar las necesidades de otros miembros del equipo mediante un conocimiento exacto acerca de las responsabilidades de ellos. Esto incluye la habilidad para cambiar la carga de trabajo entre los miembros para alcanzar un balance durante altos periodos de carga de trabajo o presión (O'neil, Chung & Brown, 1997; Salas, et al., 2009).

Las conductas de apoyo se han definido como provisiones discrecionales de recursos y esfuerzo relacionado con la tarea para otro miembro...cuando existe un reconocimiento de los proveedores potenciales del apoyo de que existe un problema de distribución de la carga de trabajo en el equipo (Salas, et al., 2009).

Otra perspectiva relacionada con las conductas de apoyo tiene que ver, sí se concibe al equipo como una unidad interdependiente y opera desde esa perspectiva en el ejercicio de la tarea. De esta manera, los recursos del equipo se desplazan para cubrir áreas en las que el equipo no puede cumplir sus roles, funciones y responsabilidades. Así los miembros del equipo salen fuera de sus roles de equipo o funciones asignados o añaden a sus funciones asignadas para ayudar al equipo a alcanzar sus metas. (Militello, et al., 1999)

El proceso de desplazar los recursos del equipo para cubrir áreas en las que el equipo no puede cumplir con sus responsabilidades proviene de la existencia de confianza entre los integrantes del mismo (Militello, et al., 1999; Rousseau, et al., 2006).

c. Seguridad psicológica

Una actitud se considera como un estado interno que influye las decisiones que lleva a cabo un individuo a conducirse bajo circunstancias específicas, en el caso del equipo y su contexto, las actitudes como estados internos están ligadas al equipo y tienen un efecto en los procesos de interacción de los procesos del equipo (Salas, et al., 2009).

Una de estas actitudes, la seguridad psicológica es considerada como un aspecto afectivo a nivel de equipo y se encuentra relacionada con el desarrollo continuo del mismo (Salas, et al., 2005). Una definición de este constructo plantea que mediante esta seguridad los miembros del equipo tienen la creencia de que el equipo es seguro para tomar riesgos interpersonales (Salas, et al., 2009).

Esta variable ha sido considerada dentro de la función de mantenimiento del equipo. El apoyo psicológico puede ser definido como la asistencia voluntaria que los miembros del equipo proveen para reforzar el sentido de bienestar entre ellos mismos. Esta dimensión se encuentra ligada con la confianza, el afecto en el grupo, entre otras formas de apoyo social en el equipo. Mediante este apoyo los miembros del equipo se sienten tranquilos

para pedir apoyo cuando sea necesario. De esta manera, los miembros del equipo pueden desempeñarse mejor y mantener altos niveles de resultados (Rousseau, et al., 2006).

Se considera que la confianza en el grupo establece que las creencias de los integrantes del grupo sobre las acciones de uno de los miembros del grupo no causarán daño o pondrán en riesgo a cualquiera de los otros miembros. (Jones & George, 1998; Simons & Peterson, 2000).

d. Tono afectivo del grupo

El tono afectivo en el grupo se ha estudiado poco, tanto en el aspecto conceptual, como en el empírico, de esta manera investigadores han exhortado que continúe su investigación (Mathieu, et al., 2008). Se han identificado conductas de desempeño como ciudadanía organizacional, conductas pro sociales y la reducción de la rotación, como aspectos en los que esta variable ha influido. Se considera que la existencia de lazos afectivos entre los miembros de los equipos tienen una vigencia temporal que puede ser por varios años, el estudio de dichos lazos se convierte en un elemento importante a llevar a cabo (Kozlowski, & Ilgen, 2006).

El tono afectivo del grupo se define como la posibilidad de que los miembros del grupo puedan expresar sus emociones y sentimientos (George, 1990). La presencia de la afectividad individual de los miembros ha sido considerada como un medio por medio del cual ellos pueden expresar sus sentimientos y por lo tanto, permanecen más atraídos para permanecer en el grupo. El tono afectivo del grupo se ha relacionado con conductas del grupo como la conducta pro social (George, 1990). Los modelos mentales compartidos y el tono afectivo del grupo se han relacionado con el compartir información o con otra clase de compartir que genera la posibilidad que los miembros del grupo puedan expresar sus emociones (Salas, et al., 2000).

El tono afectivo del grupo es considerado como un estado emergente. Mediante este proceso se busca asegurar que las pérdidas del proceso de interacción sean mínimas. Es decir, se trata de reducir los errores de coordinación y de aumentar el esfuerzo de los miembros del equipo (Zaccaro, et al., 2009).

La dinámica de interacción entre los miembros del equipo produce estados psicológicos compartidos dentro del equipo. En ese sentido, es

importante que el equipo pueda establecer normas para el control de la emoción que prevengan el contagio de un estado emocional en el equipo. Lo anterior puede pasar si algunos integrantes del equipo reaccionan emocionalmente a los sucesos del equipo. Se requiere para modular el tono afectivo, por una parte, metas de desempeño claras y estrategias de desempeño. Por otra parte, reglas para la comunicación efectiva y de resolución de conflictos (Zaccaro, et al., 2009).

e. Identidad con el grupo

En el estudio de la identidad de los miembros del equipo con el grupo existen dos perspectivas de estudio. La primera de ellas, ha caracterizado la identidad como el resultado de la interacción de los miembros tienen en el grupo. La segunda, se plantea como el resultado de una categorización social.

En la perspectiva de interacción, se propone que en el desarrollo de un equipo emerge entre los miembros del equipo una identificación colectiva con el mismo (Zaccaro, et al., 2009). En otra orientación, se señala que una orientación al equipo es más que la preferencia individual de trabajar en un equipo versus trabajar de manera individual. Es la propensión de coordinar, evaluar y utilizar los insumos relacionados con la tarea de sus compañeros del equipo (Salas, et al., 2009).

También, la identidad del equipo se concibe como la medida en que los miembros del equipo conciben el equipo como una unidad interdependiente y operan desde esa perspectiva en el ejercicio de la tarea. De-centrar, desde una perspectiva de equipo, es el proceso por el que las personas piensan de sí mismos como miembros de un equipo, y menos como personas individuales en la realización de trabajos (Militello, et al., 1999).

En la segunda perspectiva, en los procesos del grupo denominados de identidad con el grupo, se considera que la identificación con el grupo es trazada como un proceso psicológico que crea un sentido de pertenecer al grupo, dicho resultado creado por un proceso de categorización social, que una persona construye, tomando como base su identificación con dicha categoría social.

En esta misma línea de argumentación, la membresía en el grupo

implica compartir socialmente a un nivel general de grupo y potencialmente a un número de niveles más específicos, tales como: preferencias, información, localización o características físicas que ayudan a definir el grupo (Tindale & Kameda, 2000). Esta “identificación induce al individuo a involucrarse y a obtener satisfacción de actividades congruentes con la identificación, para verse a sí mismo como un ejemplar del grupo y reforzar factores convencionalmente asociados con la formación del grupo...” (Ashforth & Mael, 1989: 35).

Por lo anterior, es posible definir la identidad con el grupo como las características que comparten los miembros del grupo que les permite definir e integrar el grupo (Tindale & Kameda, 2000).

En ese sentido, entre mayor sea el grado de identificación con el grupo, mayor será la probabilidad que los miembros del grupo contribuyan con conductas cooperativas y esfuerzos adicionales; así, se obtiene un desempeño del grupo incrementado. Este constructo permite distinguirlo de constructos interpersonales que también explican el desempeño del grupo. La identificación con el grupo ha sido considerada como uno de los elementos que influye intensamente el desarrollo del grupo (Bettenhausen, 1991).

El proceso de tono afectivo del grupo hace probable que los miembros estén más apegados al mismo, situación que generaría una identificación con el grupo. La identidad colectiva se logra cuando existe en el equipo una transición del nivel individual al nivel colectivo. Esto sucede cuando las metas y preferencias individuales dan paso a entendimientos compartidos acerca de visualización de los posibles beneficios que también determinan expectativas comunes y metas de desempeño compartidas. (Zaccaro, et al., 2009).

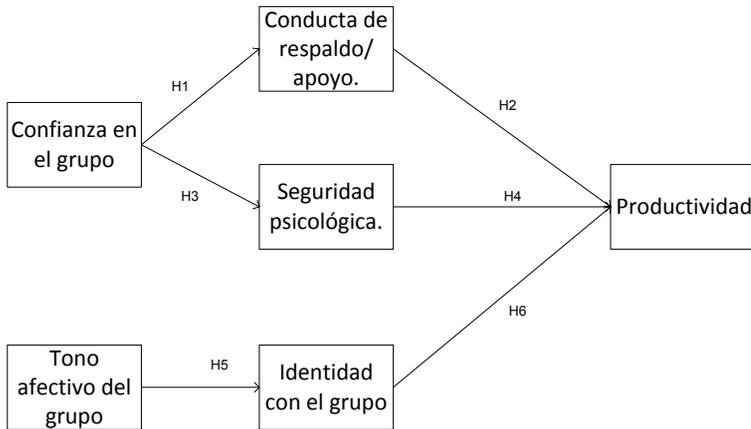
Al contar el equipo con un tono afectivo adecuado existe la posibilidad de que los integrantes del mismo puedan expresar sus sentimientos y emociones. Esta situación de expresar los sentimientos favorece el desempeño en el renglón de la productividad del equipo (Dirks, 1999; George, 1990; Zaccaro, et al., 2009).

Dada la importancia que tiene el tono afectivo para aglutinar a los integrantes del equipo, aunque dicho aglutinamiento se encuentre alejado de los resultados del equipo, es necesario estudiarlo en relación a otras variables que pueden ser mediadoras al estar más cercanas a los resultados del equipo.

Modelo gráfico propuesto

En la Figura 1 se presenta el modelo gráfico que incorpora las relaciones entre las variables de este estudio y las hipótesis derivadas de dichas relaciones.

Figura 1. *Modelo de trabajo en equipo intelectual en grupos organizacionales*



Fuente: Elaboración propia

Hipótesis

De esta manera se esperan las siguientes relaciones:

- H1. La confianza en el grupo está relacionada de manera positiva con la conducta de apoyo en el equipo.
- H2. Las conductas de apoyo en el grupo están relacionadas de manera positiva con la productividad del equipo.
- H3. La confianza en el grupo está relacionada de manera positiva con la seguridad psicológica en el equipo.
- H4. La seguridad psicológica en el grupo está relacionada de manera positiva con la productividad del equipo.
- H5. El tono afectivo está relacionado de manera positiva con la identificación en el grupo.
- H6. La identificación con el grupo está relacionada de manera positiva con la productividad del equipo.

Conclusiones

Por medio de una revisión de literatura se buscó alcanzar los objetivos de este estudio. Así, para explicar la productividad de miembros de grupos naturales organizacionales, en el contexto del trabajo del conocimiento o intelectual, se construyó un modelo teórico que establece la relación entre variables tales como: productividad, confianza en el grupo, tono afectivo del grupo, conductas de apoyo, seguridad psicológica, identificación con el grupo.

De esta estructura teórica, se derivan una serie de hipótesis que son el resultado de este trabajo conceptual, mediante las cuales se logró alcanzar los objetivos de este trabajo y contestar las preguntas de investigación del mismo.

Referencias

- Ashford, B. E. & Mael, E. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Avery, C. M., Walker, M. A. & Murphy, E. O. T. (2001). *Teamwork is an individual skill: Getting your work done when sharing responsibility*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five Years of Groups Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite? *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, S. G. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Delarue, A., Van, H. G., Procter, S. & Burrige, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127-148.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *The Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-55.
- Duffy, L. R. T. & Naval Command Control and Ocean Surveillance Center Rdt And E Div San Diego Ca. (1993). *Team Decision Making and Technology*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center.

- Galegher, J. & Kraut, R. E. (1990). Technology for Intellectual Teamwork: Perspectives on Research and Design. In J. Galegher, R. E. Kraut, & C. Egidio (Eds.). *Intellectual Teamwork: social and technological foundations of cooperative work*. 1-20. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 107-116.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Golembiewski, R. & Mconkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group process. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes*, 131-186. USA: John Wiley & Sons.
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B. (2006). Enhancing the transfer of computer-assisted training proficiency in geographically distributed teams. *The Journal of Applied Psychology*, 91(3), 706-16.
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- McGrath, J. E. (1990). Time Matters in Groups. In J. Galegher, R. E. Kraut, & C. Egidio (Eds.). *Intellectual Teamwork: social and technological foundations of cooperative work*. 23-62. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Mendoza Gómez, J. & Flores Zambada, R. (2006). Empowerment en grupos de trabajo en organizaciones mexicanas: motivación, trabajo en equipo y desempeño. *CIENCIA UANL*, 9(4), 391-399.
- Militello, L. G., Kyne, M. M., Klein, G., Getchell, K., & Thordsen, M. (1999). A Synthesized Model of Team Performance. *International Journal of Cognitive Ergonomics*, 3(2), 131-158.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., Mohrman, A. M. & University of Southern California. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgeson, F., DeRue, D. & Karam, E. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- O'neil, H. F. Chung, G. K. & Brown, R. S. (1997). Use of networked simulations as a context to measure team competencies. In Harold F. O'Neil, Jr. (Ed.), *Workforce readiness: Competencies and assessment*. 411-452. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Rousseau, V. (2006). Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Salas, E., Burke, C. S., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339-356.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke C. S., and Goodwin, G. F. (2009). The Wisdom of Collectives in Organizations: An Update of the Teamwork Competencies. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations*: 39-79 New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Salas, E., Sims, D., & Burke, C. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Shamir, B. (1990). Calculations, Values, and Identities: The Sources of Collectivistic Work Motivation. *Human Relations*, 43(4), 313-332.
- Shea, G. P. & Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in human resources and personnel management*, vol.5, 323-356. Greenwich, CT: JAI Press.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *The Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Sundstrom, E., de, M. K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44-67.
- Tindale, S. R., & Kameda, T. (2000). 'Social Sharedness' as a Unifying Theme for Information Processing in Groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 3(2), 123-140.
- Zaccaro, S. J., Heinen, B. & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations*, 83 -111. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.