

**DISEÑO DE UNA PRUEBA SCREENING TEST  
PARA TRABAJO EN EQUIPO**

**TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS PRUEBA COACHING  
BOGOTA D.C. DICIEMBRE DE 2012**

**DISEÑO DE UNA PRUEBA SCREENING TEST  
PARA TRABAJO EN EQUIPO**

**TRABAJO DE GRADO**

**Ps. CARLOS ANTONIO PARDO ADAMES  
ASESOR**

**Carmen Elisa Martínez Hernández 422907**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS COACHING  
BOGOTA D.C., DICIEMBRE DE 2012**

Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.”

(Artículo 65 Reglamento Interno)



## Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

### Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

## **Agradecimientos**

Mi agradecimiento a quienes me asesoraron en el desarrollo del Trabajo de Grado: Nombre Carlos Antonio Pardo Adame, que me ha acompañado en el proceso, por el seguimiento y enseñanza que me brindo. A la Universidad por su formación integral.

Finalmente quiero expresar mi gratitud a nuestro Creador por la inspiración y la belleza que dio a este trabajo.

## **Dedicatoria**

Deseo expresar mi gratitud  
a Mi Esposo, a mi hijo Miguel Ángel,  
a Mi Madre, a Mi Abuelita  
que con su tiempo, amor, y apoyo incondicional,  
me ayudaron en todo este tiempo que duro mi carrera.

## Tabla de contenido

Resumen, 1
Justificación, 2
Motivación del Equipo, 3
Los Equipos de Trabajo en las Organizaciones, 3
Argumento Trabajo en Equipo, 4
Grupos en Comparación con Equipos de Trabajo, 4
Tipos de Equipo, 6
El Grupo, 13
Liderazgo y Poder en las Organizaciones, 16
Los Roles en un Equipo, 22
Screening Test, 24
Modelo de Rasch de la Teoría de Respuesta al Ítem, 25
Objetivos, 29
Objetivo General, 29
Objetivos Específicos, 29
Método, 30
Estudio de Mercado, 31
Presupuesto, 38
Resultados, 39
Discusión y Conclusiones, 48
Referencias, 52

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Comparación entre grupo y equipos, 5

Tabla 2. Los equipos de trabajo cumplen con una serie de funciones y responden a una serie de características, 15

Tabla 3. Las cinco bases de influencia y poder de French y Raven (1959) y la forma en que se les puede utilizar., 17

Tabla 4. Presupuesto, 38

Tabla 5. Aplicación de Screening Test (Trabajo en Equipo), 45

Tabla.6. Número de sujetos, dificultad y la fortaleza de los estudiantes que presentaron el Screening Test, 47



### **Lista de figuras**

Figura 1. Logotipo y eslogan del producto ANTE, 32

Figura 2. Estudio de mercado y posibles clientes. 34

Figura 3. Estudio de mercado empresas recién creadas., 35

Figura 4. Población en Bogotá y Colombia para mercado meta, 36

Figura 5. Tasa de creación de nuevas empresas, 37

Figura 6. Mapa de posición de los ítems, 46

## **DISEÑO DE UNA PRUEBA SCREENING TEST PARA TRABAJO EN EQUIPO**

### **Resumen**

El objetivo del presente trabajo es lograr la generación de propias culturas de trabajo en equipo dentro de una organización ó cualquier población donde se quiera medir, ó evaluar un equipo de trabajo, bajo la aplicación de una prueba Screening Test en Trabajo en Equipo, esta prueba Screening fue desarrollada creando 18 ítems, donde su categoría principal a estudiar es el liderazgo, y sus variables a identificar dentro del equipo de trabajo son: estimular la cohesión, incentivar y reconocer, potencia la productividad y provee recursos al equipo de trabajo. Constituida por 18 ítems con respuesta de grado y esta prueba fue desarrollada bajo la Teoría de respuesta al Ítem y el Modelo de Rasch. Entre los resultados obtenidos se encontró que la prueba presenta una confiabilidad del 86% y una distribución homogénea y la prueba va dirigida a las organizaciones y demás poblaciones que tengan la necesidad de contar con un sistema que logre identificarlas permitiendo así la efectividad y el bienestar del equipo de trabajo frente a nuevos retos y desafíos logrando una mejor productividad del trabajo en equipo.

Palabras Clave: Trabajo en Equipo, Prueba, Confiabilidad, Productividad, Liderazgo.

## **Justificación**

Este trabajo busca comprender la psicología de los individuos y los equipos de trabajo, es de vital importancia que dentro de las organizaciones o en diferentes contextos que encontremos el equilibrio para que las estructuras organizacionales evolucionen radicalmente hasta el punto en que sus líderes y profesionales muestren una mayor autonomía y responsabilidad reconociendo entonces que el éxito es el resultado de la acción de trabajar en equipo y es importante considerar que las personas son diferentes, que la diferencia es totalmente indispensable y que resulta clave la participación, la organización, la productividad y la disciplina para la obtención de objetivos comunes.

Los equipos son columnas en la organización, el trabajo es el sentido de la organización y el trabajo en equipo, es RETO de todos dentro de una organización.

Los equipos son conjuntos de personas dentro de una organización que se forman con el propósito esencial de resolver problemas específicos. El trabajo en equipo es un método para la acción y la obtención de resultados favorables, con la finalidad de una alta gestión, para el logro de los objetivos y se refuerza la identidad del equipo de trabajo.

El significado de trabajar en equipo resulta de un grupo de personas dentro de una organización que delimita el accionar organizativo y se concentra en una situación específica y clara, que buscan la forma más eficaz de coordinarse para conseguirlo con la participación de todos. Un número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, y de la cual son responsables para hacer los mejores resultados.

Una Cultura Organizacional fuerte y ampliamente reconocida para los miembros de la organización suele citarse como motivo de éxito de la organización, ocurre lo contrario si no es reconocida por los empleados. La cultura puede entonces favorecer o impedir el cambio organizacional teniendo en cuenta el grado de aceptación o rechazo de los valores en la organización, que estimulen o frenen los agentes de cambio (Mora, 2010)

## **Motivación del Equipo**

"Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, metas de desempeño y enfoque de la que son mutuamente responsables." (Katzenbach & Smith, 1993. p. 111)

Objeto se ha pedido a la gente durante años que describa sus experiencias y las características de un equipo exitoso. En la parte superior de la lista de casi todas las respuestas son: un objetivo claro, el enfoque, o la misión. Pero, además, para la motivación a largo plazo, debe ser un propósito o misión que se encuentre alineado con los deseos y necesidades personales. Uno puede ser invitado a participar en un grupo de trabajo temporal. Si la misión es clara, se puede ser capaz de mantener la motivación durante el período si considera que es importante. Sin embargo, si se trata de un tema que no está en consonancia con los deseos y necesidades, la motivación para continuar puede disminuir (Codina, 2006)

## **Los Equipos de Trabajo en las Organizaciones**

Desde los inicios de los años 80 el incremento de manuales, libros y artículos referidos a los equipos de trabajo en las organizaciones han sido incesante. Un porcentaje alto de estos estudios relaciona la utilización de los Equipos de Trabajo con el aumento de la satisfacción y la participación de las personas (Cannon – Bowers, Oser, & Flanagan, 1992).

De acuerdo a Guzzo y Shea (1992) crear objetivos compartidos es un aprendizaje fundamental en los equipos de trabajo, si los miembros de los equipos perciben la existencia de la interdependencia entre objetivos personales y grupales, será mas sencillo construir objetivos compartidos. La interdependencia es el factor fundamental de creación de grupos y está implícito en muchos modelos de análisis de Equipos de Trabajo.

Según Mintzberg (1991), la interdependencia puede aumentar las propiedades motivacionales del trabajo o la eficiencia con la que se resalta y por ello relacionarse con

la efectividad. La interdependencia de objetivos, o la percepción por parte de los individuos de que objetivos individuales y grupales están relacionados, impulsarán el interés y la motivación de los miembros del equipo por esforzarse en lograr los objetivos planteados.

### **Argumento Trabajo en Equipo**

Aprender a organizarse de forma sistémica en donde los elementos, las relaciones y el entorno son consideradas como un "todo" y de esta forma poderse hacer cargo de los constantes cambios y de los diferentes momentos por los que atraviesa la organización. Beneficios: Elevar el nivel de desempeño del equipo, aumentando su capacidad de Liderazgo y Comunicación. (Codina, 2006),

### **Grupos en Comparación con Equipos de Trabajo**

El grupo de trabajo es la reunión de dos o más personas que interactúan y comparte algunas metas interrelacionadas con una tarea específica; estas dos características, la interacción y la interrelación, distinguen al grupo de la mera congregación de personas. Por ejemplo el personal docente de una facultad universitaria constituye un grupo, ya que interactúan de cuando en cuando y poseen metas interrelacionadas que se vinculan con la instrucción de los alumnos.

En el equipo de trabajo las acciones de los individuos deben ser interdependientes y coordinadas, cada miembro tiene que desempeñar una función particular y específica, y es preciso que exista metas y objetivos comunes respecto a las tareas por realizar. Por ejemplo cada miembro de un equipo quirúrgico, tiene un rol específico, el cirujano se encarga de realizar los cortes y el drenado; la enfermera quirúrgica asiste y entrega los instrumentos y el anesthesiólogo mantiene inconsciente al paciente, mostrándose atento a los signos vitales de este. Las acciones de estas personas están coordinadas; no puede procederse a hacer incisiones hasta que el paciente este inconsciente, el cirujano no cumpliría con su parte hasta que la enfermera le entregue los instrumentos;), aquí, el objetivo es terminar satisfactoriamente la cirugía sin perder al paciente (West, Borrill & Unworth, 1998).

La distinción entre grupo y equipo encierra una gran importancia, todos los grupos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, El grupo se compone de personas que trabajan juntas pero que pueden realizar sus respectivas tareas de manera individual. El equipo es un grupo de personas que no puede realizar sus actividades, al menos de manera efectiva, sin los otros miembros del equipo (Ivanchevich, Konopaske & Matteson, 2006)

Tabla 1.

*Comparación entre grupo y equipos.*

Grupo de Trabajo	Equipo
Trabaja en metas comunes	Compromiso total con las metas comunes
Responsable ante un gerente Los niveles de habilidad suelen ser aleatorios	Responsable ante los miembros del equipo
El desempeño lo evalúa el líder La cultura es de cambio y conflicto	Los niveles de habilidad suelen ser complementarios
El desempeño puede ser positivo, neutro o negativo	El desempeño lo evalúan miembros y líderes
El éxito se define en las aspiraciones del líder	La cultura se basa en la colaboración y el compromiso total con las metas comunes
	El desempeño puede ser mayor que la suma de la contribución de sus miembros. (Ejemplo $1+1+1=5$ )
	El éxito se define en función de las aspiraciones de sus miembros

Fuente. Comportamiento de grupo e influencia interpersonal, pá. 322, Grupos y Equipos

Se presentan algunas diferencias entre grupos y equipos. La profundidad del compromiso distingue a los grupos de los equipos. Los grupos son responsables ante un gerente y suelen formarse de modo aleatorio, lo que da por resultado una combinación variada de habilidades. Los equipos son responsables internamente entre sí y la habilidades de cada uno de los integrantes crean y comparten normas de desempeño y comportamiento. Por otra parte, los equipos comparten una cultura, una serie de rituales

y procesos, y una filosofía al trabajar en conjunto. Los equipos, durante cierto periodo, desarrollan una sinergia o energía especial en la que combinan acciones y comportamientos de los miembros. Se dice que el trabajo y desempeño de un equipo es sinérgico o mayor que el trabajo y desempeño de los individuos que trabajan solo en el equipo (Ivancevich, et al., 2006)

La evolución de la escuela va en sentido de la cooperación efecto de moda, de aquí depende que trabajar en grupo se convierte en una necesidad, con la evolución del oficio mas que el de una persona, al mismo tiempo que estudiantes, profesores, jóvenes se interesan mas por trabajar en equipo y aspiran a niveles de superación mas ambiciosos (Perrenoud, 1999).

Un equipo es un grupo maduro cuyos miembros tiene cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Hay que reconocer que la distinción entre equipo y grupo es arbitraria y a veces vaga. El compromiso total con metas comunes y la responsabilidad social con el equipo es lo que hace que un equipo sobresalga, y lo distingue de los grupos en desarrollo inmaduros. Hay muchas razones por las que aumentan en forma tan significativa el uso de equipos en las organizaciones, en cierta medida se debe a los logros económicos y a que se considera que los equipos son un factor importante que contribuye al éxito (Rubio, 2006)

Otras razones tienen que ver con la percepción de determinados beneficios derivados de ellos, como las posibles mejoras en la calidad, los aumentos en la productividad al reunir individuos con habilidades complementarias y los esfuerzos de reestructuración organizacional, sobre todo los que tienen por objetivo horizontalizar la estructura de las organizaciones. Por último, muchas compañías recurren a los equipos en respuesta a las historias de éxito de los equipos de otras empresas. Por ejemplo el fenomenal éxito de Microsoft Corporation se atribuye en parte al uso generalizado que hace de equipos de investigación y de desarrollo de software, aspecto que han observado otras empresas del sector que instrumentaron la misma práctica (Rubio, 2006)

### **Tipos de Equipo**

No hay un sistema de clasificación estándar para describir los diferentes tipos de

equipos, las distinciones se hacen por tamaño, composición, nivel organizacional, duración (temporal o permanente), objetivos y contribución potencial al desempeño organizacional, por mencionar solo algunas características. Con varias de estas características se categorizan las modalidades más importantes de equipos en las organizaciones en la actualidad: los equipos de resolución de problemas, los equipos de investigación, y desarrollo y los ya mencionados equipos que se manejan solos (EMS). (Ivancevich, et al., 2006)

### **Equipos de Resolución de Problemas**

Se forman para hacer frente a las dificultades. El problema puede ser muy específico y conocido; o bien el equipo puede establecerse para abordar posibles problemas futuros que aún no se identifican. En el primer caso, el equipo suele tener una duración temporal. Se reúne para enfrentar un problema actual y luego se disuelve. El ciclo de vida varía de unos cuantos días a muchos meses, en ocasiones un año o más. Los círculos de calidad son ejemplos de equipos permanentes de resolución de problemas. Un círculo de calidad es un equipo de empleados que se compromete a recomendar e instrumentar mejoras de trabajo y los productos y resolver problemas relacionados con la calidad. Las organizaciones recurren cada vez más a los equipos de resolución de problemas temporales o permanentes, pues se dan cuenta de que éstos superan significativamente el desempeño individual en muchas situaciones (Ivancevich, et al., 2006)

### **Equipos Interfuncionales**

Un equipo interfuncional consta de miembros de varios departamentos funcionales, por ejemplo, ingeniería, contabilidad, mercadotecnia. Estos equipos se forman para abordar un determinado problema. En la mayor parte de los casos, los integrantes provienen de distintos departamentos y niveles (gerentes y empleados). Las organizaciones han utilizado durante muchos años a los equipos interfuncionales. Con las habilidades, competencias y experiencia de individuos de diversas áreas dentro de una compañía aumenta la camaradería, confianza y desempeño. Sin embargo, es importante advertir que se requiere tiempo para que los equipos interfuncionales sean efectivos.



Consolidar la confianza y el compromiso en este tipo de equipos constituye todo un reto debido a las impresiones y relaciones que se formaron antes de reunir al equipo. (Ivancevich, et al., 2006)

Los equipos representan una forma o tipo de grupo. Como tal, los factores que influyen en efectividad de cualquier grupo son importantes para determinar su efectividad. Hay algunos aspectos en particular importantes cuando se trata de desarrollar equipos efectivos, como: Capacitación, comunicaciones empowerment y recompensas (Ivancevich, et al. 2006)

### ***Capacitación***

Los equipos efectivos no aparecen de forma gratuita, además de sus habilidades y capacidades en relación con la tarea, los miembros del equipo también deben saber cómo funcionar (Ivancevich, et al., 2006).

### ***Comunicación***

Uno de los efectos mas significativos que tiene la creación de equipos en la dirección de una organización es una mayor necesidad de información. Los miembros del equipo necesitan información para lograr los objetivos. Buena parte de la información tradicionalmente ha sido de dominio de la dirección, sin embargo, para que los equipos sean efectivos, tal vez sea necesario revelar por completo la información antes restringida. Esto suele hacer la dirección, sobre todo los mandos medios, se sienta amenazada, al temer la pérdida de su propio poder de decisión. Esta falla en muchos esfuerzos de creación de equipos se debe directamente a la falta de disposición de la dirección para compartir la información con los equipos que creó (Ivancevich, et al., 2006)

### ***Empowerment***

Además de la información, los equipos deben contar con autoridad para tomar decisiones y actuar en forma autónoma. Bien se trate de un equipo de resolución de problemas, un equipo de investigación y desarrollo (ID) o equipo que se maneje solo (EMS), los equipos que carecen de autoridad son en general menos efectivos. Además de dificultar la acción deseada, la falta de autoridad les indica a los integrantes del equipo que la dirección de entrada no confía en verdad en ellos, lo que reduce la efectividad del equipo (Ivancevich, et al., 2006)

### ***Recompensas***

Trabajar en equipo supone interactuar con diferentes personas con las que se mantiene un determinado grado de interdependencia. Por tanto, requiere trabajar de forma interactiva para completar un conjunto de tareas y compartir información conocimiento o materiales de cara a lograr los resultados deseados Stewart y Barrick (2000). La interdependencia en la tarea informa del grado en que los integrantes de un equipo interactúan y dependen uno de otros para conseguir sus objetivos.

Según Champion, Medsker y Higgs (1997) diferentes trabajos que analizaron los efectos de la interdependencia sobre los equipos de trabajo en contextos aplicados revelan relaciones positivas de la interdependencia con la cooperación, el aprendizaje, el incremento de las conductas de ayuda, la cohesión, la confianza, con la frecuencia en la comunicación y los sentimientos de lo indispensable que son las contribuciones individuales para el equipo. El propósito de reunir un equipo es llevar a cabo metas más grandes que cualquier otro que sería posible para el individuo que trabaja solo. El objetivo y el propósito de un equipo es llevar a cabo, obtener resultados y lograr la victoria en el lugar de trabajo y el mercado.

### **Claves para Formar un Equipo Proactivo y Productivo**

Los mejores gerentes son los que pueden reunir a un grupo de personas y moldearlas en un equipo pro-activo y productivo.

### ***Entendimientos***

En un grupo, los miembros creen que se agrupan para propósitos administrativos solamente. Las personas a veces cruzan con otros fines. En un equipo, los miembros reconocen su interdependencia y entender tanto personales como de los objetivos del equipo se realiza mejor con el apoyo mutuo.

### ***Propiedad***

En un grupo, los miembros tienden a centrarse en sí mismos porque no están suficientemente involucrados en la planificación de los objetivos de la unidad. Se acercan a su trabajo como un simple peón. "Edificio Castillo" es común. En un equipo, los miembros sienten un sentido de pertenencia de sus puestos de trabajo y la unidad,

porque están comprometidos con los valores base de objetivos comunes que ayudaron a establecer.

### ***La Creatividad y la Contribución***

En un grupo, los miembros se les dice qué hacer en lugar de ser pregunta cuál es la mejor opción sería. Sugerencias y creatividad no se anima. En un equipo, los miembros de contribuir al éxito de la organización mediante la aplicación de sus talentos únicos del conocimiento y la creatividad de los objetivos del equipo.

### ***Confianza***

En un grupo, los miembros de la desconfianza de los motivos de sus colegas porque no entienden el papel de los otros miembros. Las expresiones de opinión o desacuerdo se consideran o no de división de apoyo. En un equipo, los miembros de trabajar en un clima de confianza y se les anima a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.

### ***Un Acuerdo Común***

En un grupo, los miembros son tan cautelosos con lo que dicen, que la verdadera comprensión no es posible. Juego de trampas pueden ocurrir y la comunicación se establece para atrapar a los incautos. En un equipo, los miembros de practicar una comunicación abierta y honesta. Ellos hacen un esfuerzo para entender cada uno de sus puntos de vista.

### ***Desarrollo Personal***

En un grupo, los miembros reciben una buena formación, pero están limitados en su aplicación al puesto de trabajo por el director u otros miembros del grupo. En un equipo, los miembros se les animan a desarrollar de manera continua las habilidades y aplicar lo que aprenden en el trabajo.

### ***Resolución de Conflictos***

En un grupo, los miembros se encuentran en situaciones de conflicto que no saben cómo resolver. Su supervisor o líder puede postergar la intervención hasta que el daño grave se hace, es decir, una situación de crisis. En un equipo, los miembros se dan cuenta el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana, pero que ven este tipo de situaciones como una oportunidad para nuevas ideas y la creatividad. Ellos trabajan para resolver los conflictos de forma rápida y constructiva.

### ***Toma de decisiones participativa***

En un grupo, los miembros pueden o no participar en las decisiones que afectan al equipo. Conformidad a menudo parece más importante que los resultados positivos. Ganar o perder situaciones son comunes. En un equipo, los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo, pero entiendo su líder debe tomar una decisión final cuando el equipo no puede decidir, o existe una situación de emergencia. Positivos ganar y ganar resultados es el objetivo en todo momento.

### ***Liderazgo***

En un grupo, los miembros tienden a trabajar en un entorno no estructurado con las normas indeterminadas de rendimiento. Los líderes no predicen con el ejemplo, y tienden a dirigir desde atrás de un escritorio. En un equipo, los miembros trabajan en un ambiente estructurado, que saben lo que los límites existen y que tiene la autoridad final. El líder de los conjuntos acordaron un alto nivel de rendimiento y que él / ella es respetada a través de la participación activa, voluntaria. El buen liderazgo hace posible que el equipo de trabajo logre sus objetivos, para ello el líder debe tener la visión para donde va la organización, debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas, para que los esfuerzos vayan hacia la dirección correcta, reconocer los esfuerzos realizados y re direccionar cuando no se estén haciendo bien las cosas (Van-der & Gómez 2006).

### ***Compromiso***

En un grupo, los miembros están comprometidos a la excelencia y el orgullo personal. Los niveles de rendimiento tienden a ser mediocre. La rotación de personal es alta debido a las personas con talento a reconocer rápidamente que: Primero, las expectativas personales no se están cumpliendo, Segundo no están aprendiendo y creciendo de los demás. Tercero, no están trabajando con las mejores personas.

En un equipo, sólo aquellos que están comprometidos con la excelencia son contratados. Los futuros miembros del equipo están haciendo cola en la puerta para ser contratados en función de sus altos niveles de habilidades duras y blandas. Todos trabajan juntos en un ambiente armonioso.

### ***Trabajo en equipo***

El Trabajo en equipo es la labor que individualmente se hace para colaborar en un fin común. Es una actitud de servicio a metas u objetivos generales, donde cada

integrante del equipo decide voluntariamente subordinar parte de su libertad o intereses particulares a un objetivo máximo, convencidos de que es la mejor manera de conseguir el fin de un proyecto. Requiere hacerse con un respeto consciente a la dignidad de las personas, a sus intereses y habilidades que otorgan una diversidad, en su aporte personal, al equipo. En el trabajo en equipo todos los roles son importantes, el líder no siempre es el más relevante, más bien es un líder coordinador que también debe cumplir con algunos roles específicos (Borell, 2004)

El trabajo en equipo demanda una comunicación adecuada, donde cada integrante pueda explicitar sus pensamientos y acciones, informando sus tareas y resultados para alcanzar la meta común. Este tipo de trabajo posee una fuerza interna, centrada en el aporte sistémico y la visión objetiva y clara de la misión. Requiere de un clima cómodo y adecuado, creando una positiva atmósfera de trabajo donde las personas deben participar activamente con un sentimiento de cooperación, donde cada uno se hace responsable de su parte a lograr o cumplir, con plena conciencia de la interdependencia existente con el trabajo de los demás. Los aspectos más generales de las metas y tareas, requieren de decisiones tomadas en consenso (Durbin, 2002)

Sin embargo, es importante tener en cuenta el concepto de Davis y Newstro (2003), quienes dicen que: “son por lo menos cuatro los ingredientes que contribuyen al desarrollo del trabajo de equipo: ambiente sustentador, habilidades adecuadas para los requisitos de roles, objetivos de orden superior y recompensas de equipo” (p. 104). Es decir, que donde solo se piensa en beneficio para la organización y no se tiene en cuenta al empleado difícilmente se puede hablar de trabajo en equipo.

Normalmente el empresario en Colombia considera que pagar un salario alto con relación a la media del mercado, es innecesario y que solo ayuda a aumentar los gastos, reflejándose en el estado de resultados de la organización. Por ello optan por pagar salarios que preferiblemente estén en la media o por debajo de ella (entendiéndose por media el salario normal que se paga a un empleado o colaborador en unas condiciones normales y en una empresa del mismo tipo o nivel, de acuerdo con su formación profesional), de esta manera, los gerentes pueden probar a través del resultado, las estrategias que han aplicado para reducir los gastos, es decir pagar sueldos bajos; este

factor puede afectar la aplicación del trabajo en equipo, en lo referente a la satisfacción que siente el empleado por el sueldo que recibe (Ardila,2002).

### **El Grupo**

El grupo es una reunión de personas que se juntan en forma circunstancial u ocasional, no siempre con dependencia clara entre las tareas e intereses de cada integrante. Del mismo modo las acciones pueden ocupar una dimensión más importante que las metas en común, al igual que el actuar individual puede ser más marcado, donde aflora más el deseo de una motivación personal que de equipo. No existe una meta clara y definida, ni plena conciencia de la dependencia entre unos y otros integrantes. En el grupo suele verse una actitud de conveniencia del mismo para la persona y no de la persona hacia el grupo (Durbin, 2002).

### **Equipo de Trabajo**

Se podría defender que el concepto de trabajo en equipo en las sociedades industrializadas occidentales tiene connotaciones de colaboración, jovialidad, camaradería, y compromiso en el trabajo (Mueller, Procter & Buchanan, 2000).

Son las personas que deben realizar distintas acciones según sus cualidades y competencias, para el logro del trabajo en equipo. Un buen resultado del trabajo en equipo, pasa en gran medida por tener un adecuado equipo de trabajo, donde en algunos casos requiere de acomodar a los integrantes del equipo a tareas específicas, perfeccionarlas y prepararlas para lograr que sean un aporte a la meta final. El equipo de trabajo debe tener la confianza y franqueza, para reconocer debilidades y fortalezas que le permitan buscar apoyo y una adecuada orientación para ser un aporte real. El equipo de trabajo debe tener claridad y conocimiento de los mismos, de tal modo de sacar el máximo provecho de cada uno y favorecer el trabajo sistémico (Katzenbach, 1998)

### **Construcción de Equipos de Trabajo**

La construcción de equipos se refiere a una entre varias actividades dirigidas a enriquecer los muchos y diferentes aspectos que componen el funcionamiento de los equipos de trabajo. Algunas actividades de construcción de equipos se orientan a las tareas, es decir tienen como finalidad ayudar a los miembros de los equipos a mejorar la

realización de las tareas que hacen de manera conjunta. En otros casos hay una orientación interpersonal, esto es, se enfocan a mejorar la comunicación e interacción de los miembros de los equipos. Con este enfoque, se supone que los equipos funcionan mejor cuando sus miembros pueden comunicarse e interactuar de manera efectiva (Buller, 1986).

Aun cuando no haya forma particular de construir equipos, son tres factores que caracterizan las actividades de construcción de equipos, primero se trata de una tarea planificada, es decir, consiste en uno o más ejercicios o experiencias diseñados para alcanzar un objetivo particular. Segundo, suele ser dirigida o facilitada por un consultor o líder, quien se destaca por sus conocimientos sobre la manera particular de construcción de equipos que se intenta implantar. Para un equipo resultaría difícil dirigirse así mismo mediante esta técnica, ya que el entrenador es parte integral de la experiencia constructiva. Tercero, por lo general se realiza en un equipo de trabajo existente. La finalidad de la construcción de equipos es que los miembros enriquezcan sus habilidades colectivas de sus equipos de trabajo (Buller, 1986).

A menudo, la construcción de equipos requiere que los miembros de los equipos analicen sus problemas y prepongan soluciones. El rol del líder consiste en proporcionar en análisis mediante la comunicación entre los miembros, lo cual puede incluir la formulación de preguntas directas a los individuos. La misión del líder es inducir a las personas a señalar aspectos, identificar problemas y plantear posibles soluciones; quizá también deba actuar como mediador de conflictos usando las discusiones se conviertan en altercados entre miembros del equipo (Buller, 1986).

Los resultados de estudios diseñados para ilustrar los efectos positivos de la construcción de equipos han sido, hasta ahora, inconsistentes. Por ejemplo, Dov Eden (1985 como se citó en Buller, 1986), dirigió dos estudios en torno a la construcción de equipos con unidades del ejército israelí, observando efectos positivos en nulo de ellos y nulos en el otro.

Sostiene Buller (1986), que la construcción de equipos ejerció efectos positivos sobre el desempeño laboral en 6 de los 9 estudios que reviso; aclara que la amplia variedad de intervenciones que se considera como construcción de equipos en los diferentes estudios torna difícil extraer conclusiones definitivas acerca de su efectividad.

Afirman Leache, Lobato & Pinard (2001), que las condiciones para que exista un equipo de trabajo sólo pueden darse si existe una comunicación fluida (verbal y no verbal), tanto para transmitir ideas y sentimientos como para recibirlas.

La cohesión del equipo, los comportamientos cooperativos individuales y las decisiones colectivas dependen de la amplitud y calidad de la comunicación que existe en el interior del mismo.

Tabla 2.

*Los equipos de trabajo cumplen con una serie de funciones y responden a una serie de características.*

Funciones	Características
Buscar y presentar información de forma adecuada.	Tienen una meta definida.
Exponer nuevas ideas, enfoques y procedimientos.	El trabajo se distribuye sobre la base de las habilidades y capacidades de personales.
Crear y experimentar nuevas ideas, productos y servicios.	Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro se esfuerza para alcanzar los mejores resultados.
Analizar, valorar y planificar sistemas de trabajo, acciones y poner en práctica sistemas de ejecución.	Cada miembro del equipo establece una comunicación fluida y constante con los demás.
Coordinar distintas funciones de los miembros de los departamentos a los que representan los miembros.	El trabajo es un resultado del equipo y no la suma de las aportaciones de los miembros.

Fuente. Leache, Lobato & Pinard (2001), p. 72

A través de su artículo Geary y Dobbins (2001) “Trabajo en equipo: otra manera de conseguir el control, por parte de la dirección” (p. 11) analizan el caso de estudio desarrollado en la empresa Muster Farmacéuticos (Munster Pharmaceuticals MP), empresa donde se detallan tres problemas con respecto a la introducción y efectos del trabajo en equipo. Primero: los objetivos de la dirección y la naturaleza de trabajar en equipo; segundo: los efectos del funcionamiento en las vidas de los empleados y tercero: las implicaciones para las relaciones gerencia y el empleado.



Que se busca con el análisis de un Trabajo en quipo, lograr que las organizaciones o en diferentes contextos busquen la efectividad del buen desempeño y unidad del trabajo en equipo es importante conocer el equipo de trabajo y así el líder podrá de una manera asertiva lograr los objetivos propuestos en el equipo de trabajo.

### **Liderazgo y poder en las organizaciones**

Que es lo que hace de una persona un buen líder?, Es probable que se tenga una idea intuitiva de lo que es el liderazgo. El líder es la persona a cargo o el jefe de otras personas. Sin embargo, el que una persona ocupe un cargo no significa que los demás la escuchen o harán lo que les indique. Lo que en apariencia parece simple es, en realidad, muy complejo. Los estudiosos del liderazgo han propuesto muchas definiciones de este fenómeno, pero no hay una que pueda considerarse como de aceptación universal (Yukl, 1989).

La idea común Yukl (1989), a través de todas estas definiciones es que el liderazgo connota una influencia sobre las actitudes, ideas, conductas y sentimientos de otras personas. Claro está que no se necesita ser líder para influir en otros, la diferencia estriba en que los líderes natos ejercen una influencia desproporcionada, es decir, el líder ejerce más influencia que los no líderes. Dentro de una organización, los líderes suelen asociarse con puestos de supervisión; sin embargo, ocupar un puesto de este tipo no garantiza que se influirá en los actos de los demás. Por otra parte, en las organizaciones hay muchos líderes que no ocupan un puesto organizacional formal. A menudo, los líderes informales surgen de los grupos de trabajo, y pueden ejercer una influencia mayor sobre la conducta del grupo que los supervisores reales.

La organización asigna el rol de líder por ejemplo, gerente o supervisor a una persona; el rol de líder informal se desarrolla mediante la interacción con los colegas. Una persona, quizá en mayor medida que a sus propios supervisores. La magnitud de la influencia que ejerce una persona sobre las demás está determinada por varios factores personales y organizacionales (Yukl, 1989).

Para Barrionuevo (2001 como se citó en Barrionuevo & Farben, 2011), se denomina el liderazgo a la situación en que una persona, en virtud de su capacidad o influencia, halla seguidores en un determinado grupo humano o comunidad. Puede estar

basado en cualidades personales, tanto como en el prestigio que otorga la capacidad o el status social. Es difícil aceptar que existan cualidades personales de tipo universal que nos permitan establecer ciertos puntos de partida para determinar en qué condiciones aparece un líder, puesto que la historia nos demuestra cómo han sido de diferentes los máximos representantes del liderazgo, extenderse en citar aspectos de inteligencia, simpatía, conocimiento psicológico, responsabilidad, imaginación, sentido de justicia, cordialidad, persuasión, confianza en sí mismo, equilibrio, entre otras no puede aclararnos demasiado el panorama si tenemos que referirnos a figuras como Hitler, Napoleón o cualquier otro auténtico líder histórico.

French y Raven (1959) describieron de qué manera la influencia o el poder que una persona ejerce sobre otra, como el de un supervisor sobre un subordinado, se fundamenta en cinco factores.

Tabla 3.

*Las cinco bases de influencia y poder de French y Raven (1959) y la forma en que se les puede utilizar.*

Bases	Uso
Experto	Brindar información
Referencia	Conseguir la simpatía de los subordinados
Legítimo	Obtener un puesto o posición de alto nivel
Recompensa	Proporcionar recompensas por cumplir
Coercitivo	Imponer castigos por incumplimiento

Fuente: "The Bases of social Power", por French Jr., J.R.P. y Raven. 1959. Cartwright (Ed), Studies in Social Power (pp. 150-167), Ann Arbor, MI: Institute for social Research.

Se explica la forma que los supervisores pueden utilizar cada base de poder.

### **El poder del experto**

Se basa en el conocimiento y la destreza que posee el supervisor. Es probable que el subordinado siga las instrucciones de una persona que, desde su perspectiva, posee conocimientos o experiencias en torno a un problema, Lo importante aquí es la experiencia o la destreza que, desde el punto del subordinado, posee el supervisor, no tanto los conocimientos o habilidades que este posea en realidad. Aunque las habilidades

reales tienen efecto en lo que otros perciben, algunas personas son más hábiles que otras para parecer expertas (French & Raven, 1959).

### **El Poder de Referencia**

Es el grado al que el subordinado acepta y se identifica con el supervisor. Es más probable que alguien reciba la influencia de una persona que se admira o agrada. Esta fuente de poder puede desarrollarse a través de las relaciones personales. También puede enriquecerse elevado la posición del supervisor. Los individuos en posición de celebridad suelen poseer un elevado poder de referencia (French & Raven, 1959).

### **El Poder Legítimo**

Es el poder inherente al nombre del puesto que detenta el supervisor. Se deriva de la creencia del subordinado en el sentido de que el supervisor tiene el derecho o la autoridad legítimos para ocupar el puesto. Parte importante de la fuerza de este poder se debe a los valores del subordinado respecto de los de los supervisores. Si el subordinado se niega a reconocer la autoridad del supervisor, no habrá poder en el cargo que ejerce éste (French & Raven, 1959).

### **El poder de recompensa**

Es la Capacidad del supervisor para castigar a los subordinados con bonos especiales, asignaciones de tareas atractivas, ascensos o aumentos salariales (French & Raven, 1959).

### **El poder coercitivo**

Es la facultad del supervisor para castigar a los subordinados con medidas disciplinarias, multas, despidos o reducciones salariales. Las organizaciones difieren en el grado que los supervisores pueden aplicar los castigos y recompensa (French & Raven, 1959).

Estos cinco tipos de poder pueden surtir efectos positivos si son utilizados adecuadamente. La principal limitación del poder de la recompensa es que los subordinados pueden acostumbrarse a ésta y cumplir con sus responsabilidades sólo cuando le ofrecen un premio. El poder coercitivo puede sufrir efectos dañinos, ya que

los subordinados pueden enfurecerse y responder de manera ya sea directa o indirecta. Se entiende esta cohesión, como el grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en él. Esta es una condición básica, para conseguir las sinergias propias del trabajo en equipo, pero también tenemos que tener presente que un grupo, puede estar cohesionado (amigos, bandas juveniles) sin que por ello sea necesariamente un equipo de trabajo (French & Raven, 1959).

De aquí nace la idea de construir una prueba Screening test en trabajo en equipo buscando identificar su categoría principal el liderazgo y la capacidad que tiene un líder en instruir y formar a su equipo de trabajo es por esta razón que la categoría principal en esta pruebas el liderazgo y de allí tome varios conceptos que la definen, de igual forma el concepto de líder y de allí nacen su variables que a lo largo del presente trabajo estaremos contextualizando con diferentes autores.

### **Liderazgo**

Es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos, el mando o ejercicio de liderazgo, se trata de hacer funciona al cuerpo social, para cuyo propósito cada directivo o jefe debe obtener, en interés de la empresa, el mayor provecho de los agentes que forman su unidad. Asegurar el respeto, la atención y hacer participar, informar y orientar hacia los resultados esperados, presentar los objetivos y recursos disponibles (Spector, 2002)

#### ***Definición de Líder***

Es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos valores negativos de estos, es mucho más, El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia (Yulk, 1989)

#### ***Cualidades de un líder***

El líder debe ser estratégico, tener una visión a largo plazo, es flexible, se anticipa antes las diferentes situaciones y tiene poder personal, estas son las características y habilidades que debe tener el buen líder.

### ***Variables***

**Estimular la cohesión:** Es importante que el líder logre que su equipo este siempre unido y puedan llegar a conseguir las metas propuestas, son aquellas personas que articulan y despiertan entusiasmo en pro de una visión y una misión compartidas, es decir aquellas personas que dentro de una organización motivan a sus compañeros para realizar su trabajo diario (cumplir con su misión), para que mañana la organización se desarrolle y sea tan competitiva como lo deseamos (visión). Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo. El líder está en constante crecimiento personal, e informado de todo lo que sucede a su alrededor.

***Incentivar y Reconocer:*** El arte de extraer las capacidades no reconocidas por la gente para producir los resultados que busca en su vida. Es hacer que los demás hagan lo que tú quieres hacer, pero porque ellos lo quieren hacer. Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de demás individuos. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

***Potencia la productividad:*** Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad, el trato de un líder en todo momento no deja de ser horizontal, respetando las opiniones de sus compañeros. Guían mediante el ejemplo, quizá esto sea lo mas importante, el ejemplo positivo te hace merecedor de un verdadero respeto.

***Provee recursos al equipo de trabajo:*** Un líder posee un registro de decisiones sólidas y de soluciones en las que apoyarse, y logra delegar en su equipo de trabajo funciones en busca de logros u los que el quipo sea responsable. No sólo sirve para mostrar estos logros a los demás, sino para emplearlos en consolidar la autoconfianza en sus capacidades. De esta forma conseguirá crear un ambiente de confianza de su quipo de trabajo.

En los últimos 25 años la investigación sobre los grupos y equipos de trabajo se ha alejado del campo de la psicología social en el ámbito de La Psicología de las Organizaciones Steiner (1972), señalan que el grupo es demasiado importante para la comprensión del comportamiento humano y el conocimiento de la sociedad a estar para

siempre olvidadas. Si los psicólogos sociales no se dan a la investigación del grupo, alguien más lo hará seguramente. Este resurgimiento de interés, ha iniciado una edad de oro, tanto en términos de volumen y calidad del trabajo. Sin embargo, el alcance limitado de la teoría y la ausencia de cualquier marco conceptual global, los problemas tradicionalmente asociados con investigación psicosocial, siguen obstaculizando la acumulación de los resultados que constituirá un verdadero avance en nuestro conocimiento.

El despertar del interés en los grupos y equipos de trabajo se relaciona con cambios más amplios en el mundo del trabajo y las organizaciones impulsadas por factores económicos, estratégicos y tecnológicos imperativos. Las presiones de la competencia mundial, la necesidad de consolidar modelos de negocios en entornos complejos y cambiantes y la búsqueda de la innovación continua han llevado a una reevaluación del equipo como un elemento clave de la arquitectura organizativa de base (Kozlowski & Bell, 2003). En este contexto, la acción conjunta de los individuos que trabajan juntos en un espíritu de cooperación para alcanzar objetivos comunes a través de la diferenciación de roles y funciones, y el uso de la comunicación elaborada y sistemas de coordinación, ahora son vistas como esenciales para la efectividad y ventaja competitiva.

El enfoque mecanicista puede, por supuesto, puede ser apropiado cuando las actividades son estables, previstas y previsibles, pero la organización moderna debe responder cada vez con mayor rapidez, ser flexible y adaptable a las cambiantes circunstancias y exigencias que son a menudo son difíciles de prever. Estas situaciones sólo pueden ser combatidas mediante la combinación de diversa competencias relacionadas entre sí, las habilidades, conocimientos y experiencias, y a través de cooperación entre los miembros de la organización (Tjosvold & Tjosvold, 1994). Y cómo los equipos responden a estas necesidades (Kozlowski & Bell, 2003).

Otros especialistas han realizado investigaciones o encuestas para identificar los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento. Entre los trabajos más consistentes que pueden consultarse está el que presentan (Bucholz & Roth, 1992). Como resultado de sus investigaciones, estos especialistas fundamentan lo que consideran “Ocho atributos del equipo de Alto Rendimiento” presentando los siguientes:

*Liderazgo participativo*, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.

*Responsabilidad compartida*, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.

*Comunidad de propósito*, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.

*Buena comunicación*, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.

*La mira en el futuro*, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.

*Concentración en la tarea*, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.

*Talentos creativos*, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.

*Respuesta rápida*, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades. (Buchloz & Roth, 1992).

### **Los Roles en un Equipo.**

Uno de los aportes más importantes en el estudio del funcionamiento de los grupos y equipos en las organizaciones en los últimos años es el descubrimiento de los roles que, de manera espontánea, cumplen los miembros de un equipo. El trabajo más relevante es el derivado de las investigaciones del Dr. Meredith Belbin en los años setenta, difundido a inicios de los ochenta y que analizan ampliamente diferentes especialistas

Las investigaciones de Belbin (1981), en el Management College de Henley revelaron que todos los miembros de un equipo directivo desempeñan un rol doble. Por una parte, está el rol funcional que la persona desempeña como miembro del equipo: director de ventas, jefe de producción, contador, financiero, o cualquier otro. Pero, precisa Belbin (1981), “el segundo rol es el importante en lo referente a eficacia, el que cada miembro adopta y que determina la forma en que el equipo funciona, el rol de equipo, en lugar del rol por el contenido del trabajo que realiza”.(p. 49).

Efectivamente, cuando observamos el funcionamiento de un equipo vemos como unos miembros siempre aportan ideas, mientras otros tienen tendencia a decidir y actuar, otros a integrar ideas, otros a resumir, entre otros comportamientos. De sus investigaciones sobre el funcionamiento de equipos de trabajo, Belbin (1981) identificó ocho roles que pueden resumirse en lo siguiente:

*Coordinador.* Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de líder.

*Impulsor.* Está lleno de energía, “empuja” a los demás para avanzar en el trabajo.

*Creador.* La persona llena de ideas, fuente de propuestas y sugerencias originales.

*Evaluador.* Analiza las ideas presentadas, valora sus pros y sus contras, proporciona instrumentos de análisis.

*Realizador.* Es el organizador práctico que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables, que los miembros del equipo puedan manejar.

*Investigador.* El que aporta ideas del “exterior” de la organización, su papel principal es evitar que el equipo se quede estancado. A veces se confunde con el “creador” pero, a diferencia de este, no aporta ideas originales, sino conocidas por sus lecturas, observaciones, u otras fuentes externas.

*Comunicador.* El más sensible para identificar necesidades e inquietudes de los demás miembros.. Su instinto lo lleva a crear ideas en los demás, sirve de “puente” en el manejo de conflictos.

*Rematador.* Se preocupa por lo que puede estar mal hecho, se preocupa por los detalles para asegurarse de que se ha hecho todo y nada se ha pasado por alto.

Como señala, Katzenbach (1997), “La capacidad de desempeño adicional que el autentico equipo brinda proviene esencialmente de una combinación complementaria de las habilidades de sus integrantes. En consecuencia es necesario seleccionarlos a partir de un conjunto de habilidades que aportarán al grupo” (p. 148). Pero rara vez, curre esto en la alta gerencia, donde las misiones suelen basarse en el cargo formal de sus integrantes, mas que en sus habilidades reales.

Es una importante reflexión, por cuanto a que Katzenbach (1998), alude a la necesidad de obtener un adecuado equilibrio de habilidades, pero al tiempo, se cuestiona las habilidad de los lideres para este cometido, por cuanto son estos líderes quienes



deben impulsar el cambio hacia el trabajo en equipo, y con esta actuación no son precisamente, un modelo a seguir por otras personas de la organización. Siendo esta una de las razones por las que siguiendo al autor, se dan situaciones del tipo:

“Las organizaciones han incurrido frecuentemente en el error de formar sus equipos, eligiendo a sus miembros sobre la base de su compatibilidad personal o su cargo formal dentro de la organización, sin prestar la debida atención a la combinación necesaria de destrezas” (Katzenbach, 1998. p. 89).

Por su parte West (2003), nos sugiere algunas recomendaciones para conseguir un óptimo equilibrio en el equipo:

Un equipo bien ensamblado debería contar con la mezcla apropiada de técnicas, capacidades y recursos en el marco del equipo. También se ha sugerido que los miembros del equipo no deberían ser demasiado similares entre sí, ya que de lo contrario podría existir un alto grado de consenso y un bajo nivel de creatividad. Asimismo, el equipo no debería estar compuesto de personas con trasfondos, edades y puntos de vista tan dispares que amenazaran su viabilidad, hasta el punto de que los miembros del grupo se sintieran tan insatisfechos que optaran por abandonarlo prematuramente (p, 172-173)

En la misma línea argumental, Neuman, Wagner & Christiansen (1999), los modelos de equipos complementarios (Heterogéneos) predicen en mayor grado la eficacia grupal que los modelos de equipos suplementarios (homogéneos).

### **Screening Test**

Las pruebas Screening denominadas en español de tamizaje o cribado son pruebas cortas, de fácil administración y excelente calidad técnica orientadas a medir características de los evaluados ya sea en términos preventivos o descriptivos. Según Martínez (2004), por ejemplo, en salud pública se usan para detectar, de manera precoz, enfermedades con miras a promover tratamientos oportunos. En este sentido, adquieren el carácter de pruebas diagnósticas.

Martínez (2004), propone dos indicadores para verificar la calidad de este tipo de instrumentos: sensibilidad y especificidad. La primera la define como la capacidad para

detectar a personas con el rasgo evaluado y la segunda a que la prueba sea específica para un solo rasgo.

No obstante, es frecuente el mal uso que se hace de las pruebas Screening según Grimes y Schlz (2002) ya que plantean que las pruebas se administren a personas que aparentemente se encuentran bien con el fin de detectar riesgos potenciales de una enfermedad o desorden; no obstante, pueden ser pruebas mal utilizadas ya que pueden ser costosas o poco confortables (como en salud pública). Aunque aparentemente este no es el caso en psicología, si es de considerar el aumento del costo si se requiere diseñar pruebas Screening para rasgos muy específicos.

Sin importar la denominación, lo cierto es que las pruebas Screening son pruebas diseñadas desde la perspectiva psicométrica, es decir que deben cumplir con todas las características técnicas de cualquier otra prueba, a partir de los modelos y métodos utilizados.

### **Modelo de Rasch de la Teoría de Respuesta al Ítem**

Como se mencionó anteriormente el producto es una prueba psicológica diseñada con la perspectiva de los instrumentos Screening o de Tamizaje. Para el procesamiento de datos y la valoración técnica del instrumento se utilizó el Modelo de Rasch (1960) de la Teoría de Respuesta al Ítem (Pardo, 1999).

La medición y evaluación en psicología o educación, no es, en principio, diferente de otras clases de medición y evaluación, excepto en que no hay mucho consenso en definir cuáles son las unidades más convenientes para hacerla. En términos generales, la medición de alguna variable establece la relación que existe entre dicha variable y la observación que se hace de ella, lo que permite hacer inferencias acerca de esa variable en un sujeto en particular.

En el caso particular del instrumento mediante el cual se recoge la información en este proyecto se cumple lo mencionado ya que el instrumento mencionado ha seguido un procedimiento riguroso en su diseño, construcción o desarrollo. Es importante, en este punto, plantear la necesidad de establecer el modelo de medición que se utiliza para el procesamiento de datos.

La psicometría, que se ocupa de plantear estos modelos, ha avanzado hacia un nuevo sistema de medición (Pardo, 1999): La Teoría Respuesta al Ítem (TRI), que tiene dos postulados a) la ejecución de una persona en una prueba puede predecirse, explicarse por un conjunto de factores llamados habilidades y b) la relación entre la ejecución del examinado y las habilidades que la soportan puede describirse por una función monótonicamente creciente llamada función característica del ítem o curva característica del ítem (ICC).

Los planteamientos de la TRI se fundamentan en el postulado de que la ejecución de una persona en una prueba o test puede predecirse y explicarse por un conjunto de factores personales llamados, en conjunto, “habilidad” y en el hecho de que la relación entre la ejecución del examinado y la habilidad que la soporta puede describirse por una función monótonicamente creciente.

Bajo el nombre genérico de la TRI se presentan diferentes modelos que, aunque se diferencian en algunos rasgos, tienen en común una serie de aspectos básicos, especialmente el de ser modelos estructurales que establecen una relación matemática formalizada entre la respuesta a un ítem concreto y el nivel de habilidad de una persona. Hay varios modelos en la TRI siendo uno de los más utilizados el de Rasch (1960) que establece la probabilidad de respuesta de una persona a un ítem, en términos de la diferencia entre la medida del rasgo de la persona y la medida del estímulo utilizado

Este modelo considera que la respuesta a un ítem sólo depende de la interacción entre la habilidad del sujeto y de la dificultad del ítem, es decir, de  $\theta$  y de  $b$ . La medida de una persona es independiente de la prueba empleada y la calibración del ítem es independiente de la población que lo aborda.

La función del modelo se expresa de la siguiente forma (Linacre, 2012):

$$P_i(\theta) = \frac{e^{(\theta - b_i)}}{1 + e^{(\theta - b_i)}}$$

Donde:

$P_i(\theta)$  es la probabilidad de responder correctamente el ítem  $i$  en determinado nivel  $\theta$

$\theta$  Son los valores de la variable medida  
 $b_i$  es el índice de dificultad del ítem  $i$   
 $e$  es la base de los logaritmos neperianos

En el presente trabajo se utilizará el modelo de Rasch (1960) para procesar la información de los evaluados recabada con ANTE (Análisis de Trabajo en Equipo), particularmente con el software Winsteps (Linacre, 2012).

Winsteps (o ministeps que es la versión para pocos datos) Linacre (2012), es un software que opera en plataforma Windows y que implementa los principios de la Teoría de Respuesta al Ítem para construir mediciones objetivas a partir de una base de datos sencilla en la cual se especifican personas (evaluados) y sus respuestas a un grupo de ítems.

El criterio principal para el análisis de ítems será el valor de ajuste que indica la correspondencia entre un grupo de datos y el modelo estadístico utilizado para representarlos. El ajuste próximo (infit) se refiere a la relación entre los datos que se encuentran cerca del valor de dificultad del ítem y el valor de dificultad; el ajuste lejano se refiere a la relación de los datos que se encuentran lejos de dicho valor de dificultad y esa dificultad. Ambos indicadores se calculan para la clave.

La medición en psicología ha tenido una historia relativamente reciente ya que aparece a finales del siglo XIX y se desarrolla durante todo el siglo XX. Por supuesto y como cualquier otra forma de medición en ciencia, en psicología debe apoyarse en modelos matemáticos robustos que permitan llegar a conclusiones pertinentes y a las generalizaciones que puedan soportarse. Para ello, la psicología ha desarrollado, principalmente, dos teorías de medición: la Teoría Clásica de los Test (TCT) y la Teoría de Respuesta al Ítem (TRI).

De acuerdo con Hambleton y Jones (1998) la Teoría Clásica de los Test es una teoría acerca de las puntuaciones o puntajes en una prueba que introduce tres conceptos clave: puntaje (o puntuación), puntaje verdadero y puntuación de error. El postulado básico de esta perspectiva se expresa de la siguiente manera:

$$X = T + E$$

Dónde:

$X$  = puntaje observado

$T$  = puntaje verdadero

$E$  = puntaje de error

Significando que la puntuación obtenida por una persona en un test o prueba es igual a la suma del puntaje verdadero y a la puntuación de error. Como menciona Pardo (1999) no es posible realizar una medición en psicología o en educación sin algún error desde esta perspectiva.

Uno de los principales problemas o debilidades de la TCT es que los valores de sus estadísticos dependen de la población examinada con las pruebas Pardo (1999), lo que representa un verdadero problema en la validación de pruebas como la que se desarrolla en el presente trabajo ya a veces es difícil, inoportuno e inviable conseguir una población que satisfaga los supuestos de esta teoría.

En la segunda mitad del siglo pasado se desarrolla la Teoría de Respuesta al Ítem que expresa la relación entre un ítem y la habilidad de un examinado Hambleton y Jones (1993), en donde las respuestas y las preguntas pueden ser continuas y dicótomas.

Según Pardo (2012), conferencia jueves de extensión) las respuestas discretas son del tipo correcto – incorrecto y las continuas son las que permiten graduar la respuesta (mucho – poquito – nada) que corresponden básicamente a las dicótomas (sólo dos respuestas posibles, siendo sólo una de ellas verdadera) y las polítomas (muchas respuestas posibles cada una con diferente valor).

Dentro de la TRI hay varios modelos que difieren en el número de parámetros que utilizan en su formulación: tres parámetros (3p), dos parámetros (2p), un parámetro (1p) y el Modelo de Rasch. Por sus propiedades y pertinencia para el problema planteado en este proyecto, se utilizará el Modelo de Rasch.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una prueba Screening Test en Trabajo en Equipo, para lograr la generación de nuevas bases para la construcción de propias culturas de equipo y de esta manera, evidenciar en las diferentes organizaciones y contextos la necesidad de contar con un sistema que permita identificar las necesidades y así obtener la efectividad y el bienestar de los equipos frente a retos y desafíos.

### **Objetivos Específicos**

1. Diseñar un marco conceptual de Trabajo en Equipo, de la categoría liderazgo y sus variables para la realización de una prueba Screening Test.
2. Plantear y construir ítems para la implementar un Screening Test de Trabajo en Equipo, con una alta confiabilidad.
3. Describir la categoría y variables de trabajo en equipo.

## **Método**

De acuerdo con Montero y León (2007, pp. 855-856) el presente trabajo se cataloga como un Estudio Instrumental ya que el propósito es el diseño de un instrumento psicológico y el estudio de sus propiedades psicométricas.

### **Procedimiento**

El instrumento fue diseñado a lo largo del año 2012 con una introducción teórica de Coaching, generando pautas para la realización de una prueba Screening Test, esto se elaboro en tres pasos generales: trabajar en una prueba Screening Test en Trabajo en Equipo, se plantearon los objetivos de las prueba la categoría principal que es liderazgo y las variables a trabajar, y al tener esto claro se procedió a la elaboración de los ítems y procesamiento de información.

En el primer paso se definió el tema a trabajar (Prueba Screening Test en Trabajo en equipo), donde se planteo un a categoría principal para medir (Liderazgo) y esta su vez con unas variables que interviene en la prueba como son: (estimular la cohesión, incentivar y reconocer, potencia la productividad y provee recursos al equipo de trabajo).

En un segundo paso se realizaron los ítems que harían parte de la prueba y con la información obtenida de las categorías y las variables, para esto se utilizo preguntas de grado (completamente en desacuerdo, en desacuerdo, algo en desacuerdo, algo de acuerdo, de acuerdo, completamente de acuerdo).

En el tercer paso, una vez formuladas las preguntas con su respectiva categoría y variables, se procedió a la aplicación de 17 preguntas a 50 trabajadores de diferentes organizaciones, en la ciudad de Bogotá.

Finalmente, los resultados obtenidos se tabularon en una base en Excel y luego fueron llevados al programa WINSTEPS, y a partir de aquí se extrajeron los resultados y las conclusiones obtenidas.

## **Estudio de Mercado**

## **Objetivos del estudio de mercado**

### **Objetivo General**

Identificar el tipo de mercado al cual iría dirigida la Prueba Screening Test y lograr un alto posicionamiento en el mercado y que este bajo los altos estándares de confiabilidad.

### **Objetivos Específicos**

1. Establecer si las características del producto corresponden a las necesidades del mercado cliente.
2. Identificar el tipo de mercado al que se quiere llegar y qué tipo de población se interesaría, para disponer la producción del negocio.
3. Establecer el precio adecuado para el Screening Test y competir en el mercado.
4. Establecer e identificar los canales de distribución acostumbrados para este de servicio y cuál es su funcionamiento.

## **Descripción del producto**

ANTE: Análisis de Trabajo en Equipo

“ANTE”, es un instrumento diseñado para evaluar analizar las relaciones humanas en las organizaciones o diferentes contextos dentro de un equipo de trabajo con el fin de buscar fortalecer la eficacia, los mecanismos de trabajo, la productividad, y en el logro de los objetivos fijados en la organización, mediante la formación de un buen líder que logre la combinación y la identidad, facilitando el buen funcionamiento del equipo.

La categoría principal es el liderazgo, seguido de las variables: estimular la cohesión, incentivar y reconocer, potencia la productividad y provee recursos al equipo de trabajo, logrando que el equipo de trabajo desarrollo un conocimientos de los miembros del equipo de trabajo, establezcan los objetivos, aseguren el funcionamiento de un equipo, desarrollen su creatividad, su eficacia, aumente el grado de cohesión, que se sientan parte del equipo de trabajo, y así asegurar el buen funcionamiento del mismo. Este producto consta de dos fases, la primera la aplicación de la Prueba, la cual es



suministrada por el profesional para que cada persona o trabajador responda de forma individual y asertiva. La segunda fase consta de la entrega de los resultados de forma individual y un informe a la organización.

### Logo y slogan



Figura 1. Logotipo y eslogan del producto ANTE

La palabra “ANTE”, tiene como significado Análisis de Trabajo en Equipo, para evaluar analizar las relaciones humanas en las organizaciones o diferentes contextos dentro de un equipo de trabajo con el fin de buscar fortalecer la eficacia, los mecanismos de trabajo, la productividad, y en el logro de los objetivos fijados en la organización. Por tal motivo nace el slogan “*actividad por la productividad*”, el cual es el resultado final, alcanza la productividad y los objetivos propuestos en un equipo de trabajo.

El logo compuesto por un Icono en el cual se ven identificadas 3 figuras humanas con los brazos extendidos siendo a su vez parte de un cubo, en el cual podemos encontrar reflejadas las características de unidad y trabajo exitoso en apoyo en los demás siendo parte de mi aporte el complemento ideal para los demás. Mostrando el trabajo en equipo y fortalecimiento que este se logra cuando se cumplen los objetivos y metas propuestas.

También allí encontramos 2 figuras geométricas, el cubo y el triángulo, en donde el cubo como figura sólida y estable representa las bases de todo trabajo en equipo, y el

triángulo con apoyado sobre una de sus caras refuerza la idea de estabilidad, y su ángulo superior apuntando hacia arriba denota actitudes de progreso y proyección.

Los colores, se ha usado tres colores que representan algunas de las características o cualidades personales que deben estar presentes dentro del un equipo de trabajo:

El azul, este color representa la fluidez y adaptabilidad del agua la cual se ve reflejada en todas aquellas personas de un equipo de trabajo que con una visión flexible y tranquila ayuda a la agilidad y fluidez de ideas y proyectos.

El amarillo: siendo un color cálido y vibrante representa las características de personas amables, cordiales y dinámicas que hacen del trabajo en equipo un entorno de compañerismo y confianza.

El Rojo: Color vinculado a la fuerza la pasión y el compromiso, características que destacan a las personas que dentro de un equipo buscan el compromiso de todas las partes del equipo y son aquellas que impulsan y animan el trabajo, manteniendo objetivos definidos y buscan resultados con esmero.

### **Producto Básico**

“ANTE”. Es un instrumento que beneficia de manera asertiva a las organizaciones y trabajadores, logrando: a) Mayor eficacia en la consecución de objetivos propuestos; b) Permite que cada miembro del equipo descubra y reconozca sus conocimientos, habilidades y experiencia; c) Mejora las relaciones interpersonales de los miembros de la organización; d) Incremento de la tolerancia y flexibilidad de los miembros del equipo de trabajo.

### **Producto Real**

“ANTE”. Este producto consta de dos fases:

#### **Fase I. Aplicación de la Prueba**

La cual es suministrada por el profesional para que cada persona o trabajador responda de forma individual y asertiva.

#### **Fase II. Entrega de Resultados.**

La entrega de los resultados es de forma individual y se elabora un un informe a la organización.

**Producto Ampliado**

Este producto además de servir como instrumento de evaluación, tiene un valor agregado, este instrumento sirve como herramienta para lograr la productividad eficaz en las organizaciones, generando líderes y fortaleciendo el aprendizaje continuo para que los equipos de trabajo afronten nuevos retos y busquen siempre objetivo final.

**Cliente**

Los clientes a los que va dirigido la Prueba Screening Test en Trabajo en Equipo, son empresas y/o organizaciones del sector industrial de la ciudad de Bogotá, que se encuentren en un proceso de cambio, y requieran una productividad efectiva y que busque el logro de sus objetivos y para ello busque formar lideres que puedan conformar un trabajo en equipo apropiado para la obtención de los resultados.

**Mercado Potencial**

El mercado al cual va dirigido especialmente a las empresas y/o organizaciones.

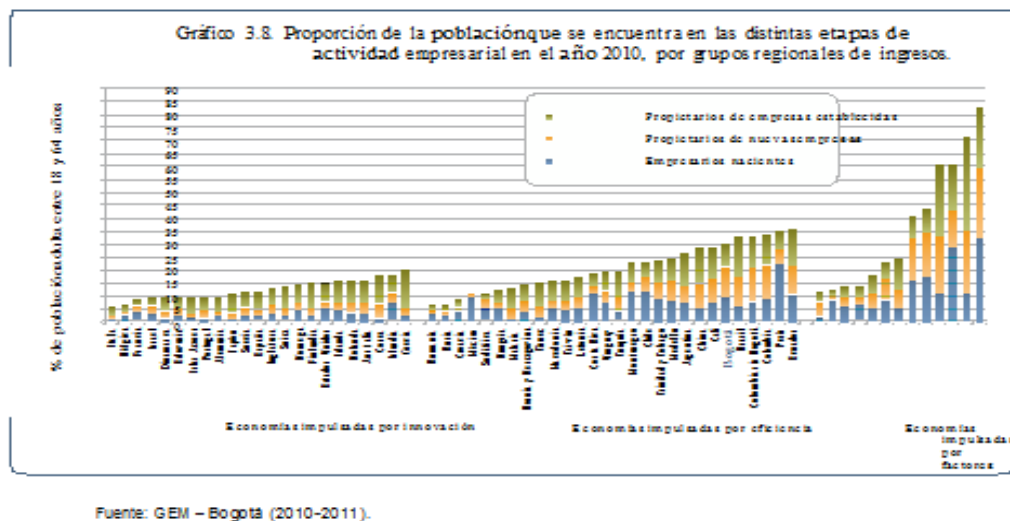
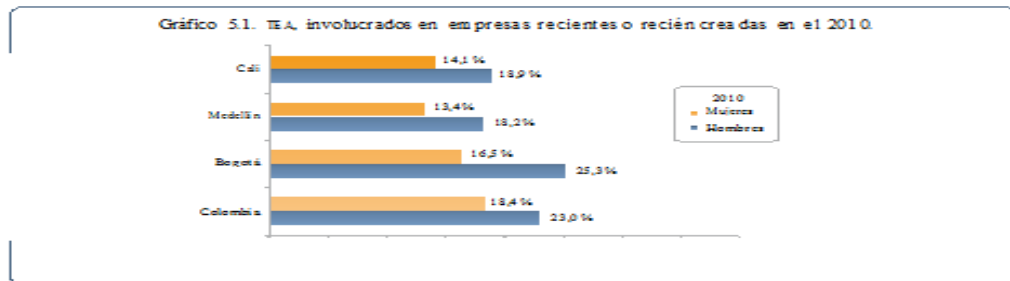


Figura 2. Estudio de mercado y posibles clientes.

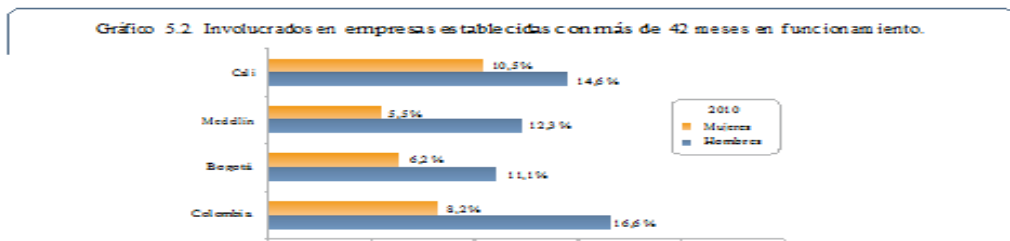
La Figura 2. Muestra la tasa total de actividad empresarial para el conjunto de economías analizadas en el periodo 2010-2011, el cual refleja algunas tendencias interesantes. En primer lugar, tanto en las economías impulsadas por la eficiencia como en las economías impulsadas por los factores, la suma de los empresarios nacientes y los propietarios de nuevas empresas es mayor que el total de empresarios establecidos; por el contrario, en la mayoría de países impulsados por la innovación, existe un mayor número de empresarios establecidos que personas involucradas en nuevas actividades empresariales (Global Entrepreneurship Monitor GEM, 2012)

**Mercado Objetivo**

El mercado objetivo está compuesto por empresas y/o organizaciones de la ciudad de Bogotá y Ciudades principales de nuevas empresas que se encuentren interesadas en el producto.



Fuente: GEM – Bogotá (2010-2011).



Fuente: GEM – Bogotá (2010-2011).

Figura 3. Estudio de mercado empresas recién creadas.

En Bogotá, la tasa de actividad emprendedora de hombres es 25,3%, mientras que la de mujeres asciende solamente al 16,5%. En la capital del país, la TEA de las

mujeres representa solo el 65% de la actividad emprendedora de los hombres. Esta diferencia es la mayor, si se compara con ciudades importantes del país como Cali, Medellín e incluso el promedio nacional. Lo anterior representa una necesidad y a su vez una oportunidad para fomentar programas orientados a catalizar la actividad emprendedora en las mujeres.

Por su parte, en Bogotá, el 11,1% de hombres está involucrado en empresas establecidas con más de 42 meses en funcionamiento, mientras que la tasa de mujeres no supera el 6,2%. Es decir, aproximadamente, por cada dos hombres involucrados en una empresa con más de 42 meses en funcionamiento, solo hay una mujer desempeñando esta actividad. Lo anterior permite inferir que, en el proceso de consolidación y crecimiento de las empresas, los hombres subsisten más que las mujeres, si se compara con la tasa de actividad emprendedora evaluada previamente (GEM, 2012).

**Mercado Meta**

**Cuadro 3.1 TEA por población en Bogotá y Colombia**

	Población entre 18 y 64 años	TEA (%)	Población entre 18 y 64 años involucrados en nuevas actividades emprendedoras
Bogotá	3.220.260	20,79	669.492
Colombia	27.797.074	20,61	6.220.985

Fuente: DANE y GEM Bogotá 2010. Encuesta a la población adulta.

Figura 4. Población en Bogotá y Colombia para mercado meta

En la figura 4 se puede observar que algo más de 6 millones de colombianos también se encuentran involucrados en estas nuevas iniciativas.

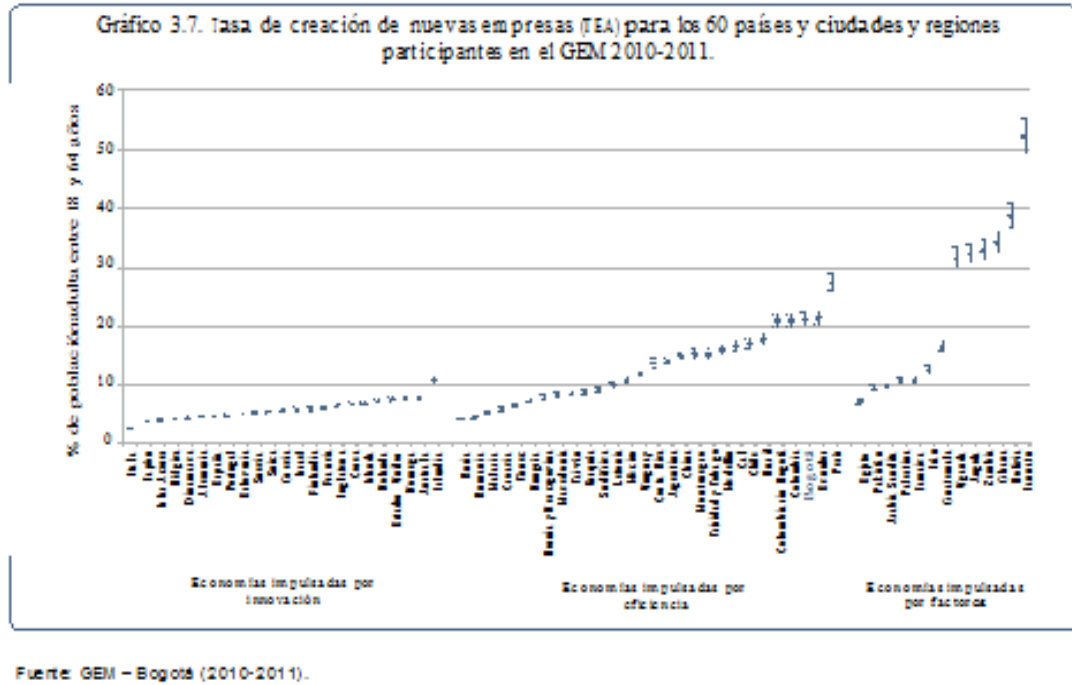


Figura 5. Tasa de creación de nuevas empresas.

En la Figura 5 muestra las tasas de creación de las nuevas empresas clasificadas por grupos de países. Como se observa, los países con mayores tasas de nueva actividad empresarial pertenecen al grupo catalogado por el Informe global de competitividad como impulsados por los factores, es decir, aquel grupo de países que aún depende de los sectores primarios de la economía para generar su producción económica nacional. Los países que pertenecen a este grupo y que poseen las mayores tasas de nueva actividad empresarial son Vanuatu, Bolivia, Ghana, Zambia y Angola, con tasas superiores al 30% en todos los casos (GEM, 2012).

**Canales de Distribución**

“ANTE”. Es un producto que los clientes podrán encontrar en la página web: <http://ante.jimdo.com/>

Para dar a conocer el producto se utilizara correos electrónicos, dando a conocer la prueba Screening Test trabajo en Equipo, donde se dará a conocer nuestro amplio portafolio que ofrece la compañía, de igual manera nuestros asesores comerciales

realizarán visitas personalizadas a cada una de las organizaciones con el persona de Talento Humano.

### Presupuesto

Tabla 4

*Presupuesto*

		Costo de unidad	Cantidad de empresa	Total
Costos de operaciones	Hoja de respuesta	200	800	160.000
	Transportes	15.000		
	Software	5.000		5.000
	Salario			3.500.000
	Total			3.165.000

Fuente. Elaboración propia

En la Tabla 4 se puede evidenciar los costos de operaciones, estos costos incluyen materiales, transporte, software, y salario del profesional que realizaría, la aplicación y procesamiento de datos. Se refleja los costos aproximados para la aplicación a 800? empleados o personas.

## Resultados

### Prueba Screening test (trabajo en equipo)



### PRUEBA SCREENING TEST (TRABAJO EN EQUIPO)

CONSENTIMIENTO INFORMADO. Acepto participar voluntariamente en esta prueba, llevada por Carmen Elisa Martínez Hernández, estudiante último semestre de Psicología de la Universidad Católica de Colombia. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es académica. Me han indicado también que tendré que responder unas preguntas, lo cual tomará aproximadamente 15 minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta prueba es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

- ACEPTO
- NO ACEPTO

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Documento de Identidad:** \_\_\_\_\_

### **(TRABAJO EN EQUIPO)**

Gracias por participar en la investigación sobre Trabajo en Equipo, llevada a cabo en la Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología Curso de Especial interés Coaching. Los datos obtenidos se utilizarán con estricta confidencialidad sólo con fines académicos.

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Sexo:**

- Hombre
- Mujer

**Nivel Educativo:**

- a. Primaria
- b. Bachillerato
- c. Técnico
- d. Tecnológico
- e. Universitario
- f. Otros



**Estimular la Cohesión**

Los siguientes ítems hacen referencia a los procedimientos utilizados por su jefe estimular en el equipo de trabajo reconocer (Ej. Logro de objetivos, metas propuestas, organización con el equipo de trabajo, etc.)

1. Se mantiene firme en la lucha por alcanzar las metas con su equipo de trabajo. Hace cualquier cosa por lograr las metas que se ha trazado con su equipo de trabajo.
  - a) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b) EN DESACUERDO
  - c) ALGO EN DESACUERDO
  - d) ALGO DE ACUERDO
  - e) DE ACUERDO
  - f) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
  
2. Los obstáculos son retos que debe superar junto con su equipo de trabajo. Faltando el 20 % del proyecto se acaba el presupuesto debido a un aumento inusual en los precios, como consecuencia decide disolver el grupo.
  - a) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b) EN DESACUERDO
  - c) ALGO EN DESACUERDO
  - d) ALGO DE ACUERDO
  - e) DE ACUERDO
  - f) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
  
3. Cuando el plan que tenían previsto con su equipo de trabajo falla, reúne el equipo y acepta el primer plan que planteen.
  - a) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b) EN DESACUERDO
  - c) ALGO EN DESACUERDO
  - d) ALGO DE ACUERDO
  - e) DE ACUERDO
  - f) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
  
4. Abandonan sus metas como equipo de trabajo cuando se presentan obstáculos que dificultan el logro del objetivo.
  - a) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b) EN DESACUERDO
  - c) ALGO EN DESACUERDO
  - d) ALGO DE ACUERDO
  - e) DE ACUERDO
  - f) COMPLETAMENTE DE ACUERDO

**Incentivar y Reconocer**

Los siguientes ítems hacen referencia a los procedimientos utilizados por su jefe para incentivar o reconocer (Ej. Logro de objetivos, metas propuestas, organización con el equipo de trabajo, etc.)

5. El líder establece con facilidad las rutas que sirven que el trabajo en equipo logre los objetivos. Mantiene alternativas para fortalecer el equipo de trabajo.
  - a. COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b. EN DESACUERDO
  - c. ALGO EN DESACUERDO
  - d. ALGO DE ACUERDO
  - e. DE ACUERDO
  - f. COMPLETAMENTE DE ACUERDO
  
6. Le resulta difícil abandonar las metas con su equipo de trabajo.
  - a) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b) EN DESACUERDO
  - c) ALGO EN DESACUERDO
  - d) ALGO DE ACUERDO
  - e) DE ACUERDO
  - f) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
  
7. Para lograr lo que el equipo de trabajo se ha propuesto, se esfuerzan por implementar estrategias que conduzcan al logro.
  - a) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b) EN DESACUERDO
  - c) ALGO EN DESACUERDO
  - d) ALGO DE ACUERDO
  - e) DE ACUERDO
  - f) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
  
8. Cuando obtiene el trabajo en equipo resultados negativos en el trabajo suelen pensar en lo que pueden haber hecho para evitarlo.
  - a. COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b. EN DESACUERDO
  - c. ALGO EN DESACUERDO
  - d. ALGO DE ACUERDO
  - e. DE ACUERDO

- f. COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- 9. Las experiencias difíciles del trabajo en equipo han llevado a hacer cosas que no habían pensado ser capaces de realizar.
  - a. COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b. EN DESACUERDO
  - c. ALGO EN DESACUERDO
  - d. ALGO DE ACUERDO
  - e. DE ACUERDO
  - f. COMPLETAMENTE DE ACUERDO

### **Potencia la Productividad**

Los siguientes ítems hacen referencia a la potencia utilizada para mejorar la productividad (ej. Reconocimiento, orientación en el desempeño, respeta la opinión del equipo, etc.) Que como empleado has recibido por parte de tu jefe.

- 10. Han podido expresar sus puntos de vista y sentimientos ante el equipo de trabajo cuando existen criterios utilizados para dar incentivos y reconocimientos.
  - a. COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b. EN DESACUERDO
  - c. ALGO EN DESACUERDO
  - d. ALGO DE ACUERDO
  - e. DE ACUERDO
  - f. COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- 11. A partir de los procedimientos establecidos en el equipo de trabajo, han tenido influencia sobre los incentivos y reconocimiento obtenidos.
  - a. COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b. EN DESACUERDO
  - c. ALGO EN DESACUERDO
  - d. ALGO DE ACUERDO
  - e. DE ACUERDO
  - f. COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- 12. Los incentivos y reconocimientos que has recibido en el equipo de trabajo reflejan el esfuerzo que han puesto en el cumplimiento del trabajo.
  - a. COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b. EN DESACUERDO
  - c. ALGO EN DESACUERDO
  - d. ALGO DE ACUERDO
  - e. DE ACUERDO

- f. COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- 13. El líder les ha explicado detalladamente los criterios para decidir los incentivos y reconocimientos por la realización del trabajo en equipo.
  - a. COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b. EN DESACUERDO
  - c. ALGO EN DESACUERDO
  - d. ALGO DE ACUERDO
  - e. DE ACUERDO
  - f. COMPLETAMENTE DE ACUERDO

### Provee Recursos al Equipo de Trabajo

Los siguientes ítems hacen referencia a la percepción que tiene sobre los recursos, comunicación y soluciones que suministra el jefe.

- 14. El líder ha comunica los detalles relacionados con el trabajo en equipo de manera oportuna
  - a. COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b. EN DESACUERDO
  - c. ALGO EN DESACUERDO
  - d. ALGO DE ACUERDO
  - e. DE ACUERDO
  - f. COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- 15. El líder tiene en cuenta las necesidades específicas del trabajo en equipo y logra comunicarse con las personas que hacen parte del equipo.
  - a. COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
  - b. EN DESACUERDO
  - c. ALGO EN DESACUERDO
  - d. ALGO DE ACUERDO
  - e. DE ACUERDO
  - f. COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- 16. A menudo, el quipo de trabajo se ve obligado a trabajar más tiempo del estipulado.
  - No
  - Si

Si su respuesta es SI, indique en qué medida le afecta:

- a. No me afecta
- b. Me afecta moderadamente

- c. Me afecta mucho
- d. Me afecta muchísimo

17. El líder brinda al equipo de trabajo el reconocimiento que merece.

- No
- Si

Si su respuesta es NO, indique en qué medida le afecta:

- a. No me afecta
- b. Me afecta moderadamente
- c. Me afecta mucho
- d. Me afecta muchísimo

18. En las situaciones difíciles en el equipo de trabajo reciben el apoyo necesario del líder.

- No
- Si

Si su respuesta es NO, indique en qué medida le afecta:

- a. No me afecta
- b. Me afecta moderadamente
- c. Me afecta mucho
- d. Me afecta muchísimo

Como se mencionó anteriormente el producto es una prueba psicológica diseñada con la perspectiva de los instrumentos Screening o de Tamizaje.

Para el procesamiento de datos y la valoración técnica del instrumento se utilizó el Modelo de Rasch de la Teoría de Respuesta al Ítem (Pardo, 1999).

A continuación se presentan los resultados arrojados de la aplicación de Screening Test a 50 empleados y/o trabajadores con edades entre 23 a 52 años y analizados por medio del programa Winsteps.

Tabla 5.

Aplicación de Screening Test (Trabajo en Equipo)

	Puntuación total	Cuenta	Medida	Modelo de error
Medio	23.4	18.0	-.6586	.2457
S.D.	12.0	.3	.8983	.0628
Max	83.0	18.0	.8645	.6503
Min	21.0	16.0	-5.7029	.2110

EVALUADO RAW SCORE-TO-MEASURE CORRELATION = .93

CRONBACH ALPHA (KR-20) EVALUADO RAW SCORE "TEST" RELIABILITY = .86

Según los resultados arrojados por el programa Winsteps y al hacer referencia al puntaje promedio de la población evaluada (-.6586), se puede decir que la muestra de la población elegida para confirmar la calidad técnica de la prueba se ajusta a las características del constructo evaluados por este instrumento, la población muestra un valor alto del constructo del promedio.

Esta es la desviación estándar en la escala del modelo de Rasch de la teoría de Respuesta al ítem., (.8983) Valores inferiores a 1.0 indican que la población es homogénea, es decir, todos se parecen. Valores iguales a 0 o cercanos a 0 indican que la distribución es parecida a la distribución normal. Si los valores son superiores 1 indican que la distribución es homogénea y los resultados no se parecen unos a otros.

Por otro lado, los resultados arrojados por el programa, muestran una confiabilidad del Alfa de Cronbach de .86, lo cual nos muestra que la prueba es confiable. Cuando el valor es de tres o mas la confiabilidad se considera desde la teoría de respuesta al ítem es aceptable.

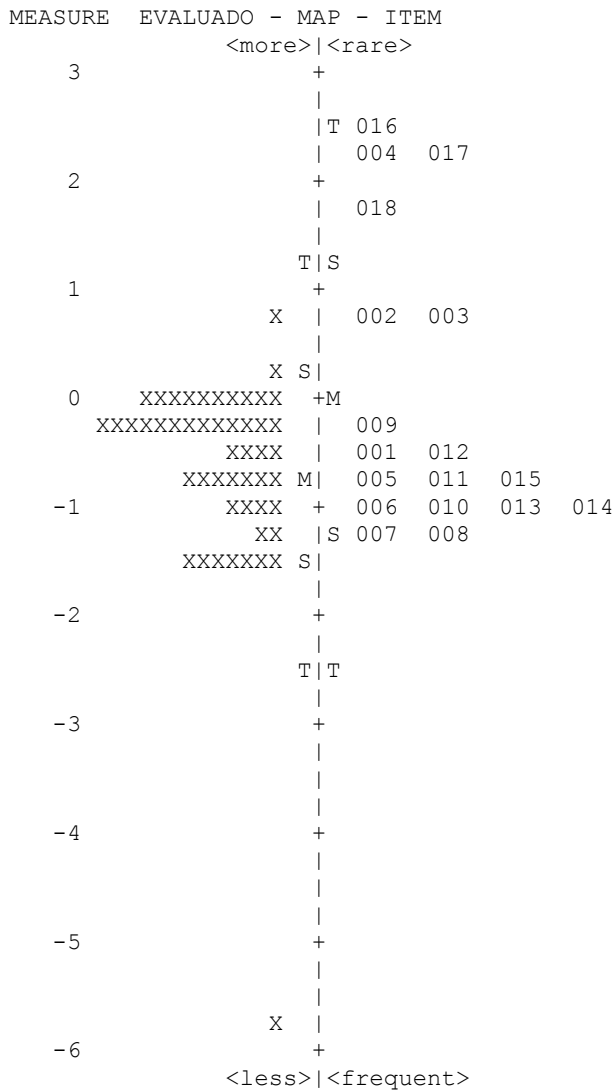


Figura 6. Mapa de posición de los ítems

En la figura se ven los resultados arrojados por el Winsteps, se encontró que los ítems número 004, 016, 017, fueron los más difíciles de contestar por los trabajadores. Seguido de los ítems 018 fueron con más dificultad para responder.

Por el contrario los ítems más fáciles fueron los ítems número 002 y 003 fueron los ítems más fáciles para los trabajadores. Los resultados también arrojaron que la población tiene poco del constructo.

Tabla. 6.

*Número de sujetos, dificultad y la fortaleza de los estudiantes que presentaron el Screening Test*

N° ítem	Infit	Outfit
1	3.16	3.35
2	1.45	1.29
3	.56	.58
4	1.32	1.30
5	.33	.33
6	.72	.68
7	.50	.44
8	.78	.81
9	2.12	1.91
10	.46	.57
11	.52	.56
12	.51	.54
13	.64	.69
14	.65	.65
15	1.02	1.05
16	.66	2.65
17	.49	1.83
18	.28	1.17

Fuente. Elaboración propia

Según la Tabla 6 que corresponden a las columnas Infit y Outfit, indican el ajuste de los datos de los ítems al modelo de Rasch, si algún ítem no se ajusta se tendría que modificar o eliminar. Para mirar si los ítems se ajustan hay que mirar los valores debajo de las columnas marcadas como MNSQ. El valor esperado debe ser inferior a 1.5.



## Discusión y Conclusiones

El diseño de Screening Test para evaluar cualquier constructo, ha sido un avance importante para la medición de las distintas disciplinas de la ciencia que estudian fenómenos como el estudiado en este trabajo.

Las pruebas Screening Test, es una nueva forma de evaluación que permite de forma sencilla detectar algo o medir algún constructo. Para la psicología específicamente es de gran ayuda.

El hecho de utilizar para el procesamiento de los datos y la valoración técnica del instrumento el Modelo de Rasch (1960) de la Teoría de Respuesta al Ítem, deja en pie el deseo de realizar un instrumento de calidad, esto en términos de psicometría, es tecnología de punta, es tener otro punto de vista en la evaluación y técnicamente tiene ciertas ventajas.

Algunos autores han referido las ventajas de utilizar el modelo de Rasch, unas de las ventajas que mencionan son las siguientes: a) Medición conjunta: Significa que los parámetros de las personas y de los ítems se expresan en las mismas unidades y se localizan en el mismo continuo. En consecuencia, la interpretación de los datos se basa en la identificación de los ítems que la persona tiene la alta o baja posibilidad de responder exitosamente. b) Objetividad específica: Una medida sólo puede ser considerada válida y generalizable si no depende de las condiciones específicas con que se obtuvieron. Es decir, la diferencia entre dos personas en un atributo no debe depender de los ítems específicos con los que sea estimada. c) Propiedades de intervalo: las diferencias iguales entre un sujeto y un ítem le corresponden probabilidades idénticas de una respuesta correcta. La métrica intervalar es una condición necesaria para usar con firmeza los análisis paramétricos más frecuentemente empleados en las ciencias sociales y, además, garantiza la invarianza de las puntuaciones diferenciales a lo largo del continuo. d) Especificidad del error típico de medida: la objetividad específica no implica que la precisión de las estimaciones de los parámetros sea similar en distintos conjuntos de ítems y de personas. Si los ítems son fáciles, se evaluarán con más exactitud los parámetros de los sujetos de bajo nivel. De forma similar, si los sujetos son

de nivel alto, se evaluarán con mayor exactitud los parámetros de los ítems difíciles. (Prieto y Delgado 2003)

Este tipo de técnicas, permite tener mayor asertividad, calidad y confiabilidad que se basan en estos modelos.

El estudio sobre la formación y funcionamiento de equipos de trabajo viene ocupando la atención de diferentes especialistas en las últimas dos décadas, lo que se justifica por el significativo papel que pueden tener estos en la mayor efectividad, productividad y del desempeño de trabajadores en las organizaciones.

Los aportes principales en el estudio de este tema en los últimos años se pueden identificar en cuatro direcciones: técnicas para el trabajo en grupos (equipos), identificación de atributos y comportamientos de equipos de alto rendimiento, etapas de la formación de equipos, y los roles en el equipo.

En las “técnicas para el trabajo en equipo” lo más interesante es su identificación con los tipos de actividades que hacen los equipos como son: generación de ideas, logro de consenso, valoración de ideas, presentación de resultados y planeación de las acciones.

Entre los atributos y comportamientos de equipos de alto rendimiento los especialistas han identificado: liderazgo participativo, responsabilidad compartida, comunidad de propósitos, visión de futuro, buena comunicación, concentración en la tarea y respuesta rápida, entre otros.

Sobre el proceso y etapas en la formación de equipos hay diversidad de propuestas, unos especialistas proponen tres etapas: reclutamiento, grupos, y equipos, mientras otros plantean siete etapas como: orientación, creación de confianza, aclaración de metas y roles, compromiso, operacionalización, alto desempeño y renovación.

La revelación de “roles en el equipo” es de los aportes más interesantes que se han hecho sobre este tema. El trabajo principal identifica ocho roles: coordinador, impulsor, creador, evaluador, realizador, investigador, comunicador, y rematador. Según este enfoque, la efectividad del trabajo de un equipo depende, en medida importante, del equilibrio que exista de estos roles en la integración del equipo. (Codica, 2006

Para el aspecto profesional y terminación de una etapa universitaria de pregrado, es interesante poder contar con este tipo de oportunidades académicas que hacen que el profesional obtenga nuevos campos para poder incursionar en el mercado laboral.

Teniendo nuevas alternativas de mercado y conocer las nuevas herramientas que muchos países desarrollados han trabajado en los diferentes mercados, convirtiéndose esto en nuevas oportunidades de mejora, al profesional recién egresado y que logre cautivar el interés por la investigación y creación de su propia empresa, ofreciendo servicios óptimos, de buena calidad, rentables y que pueden garantizar a las diferentes organizaciones resultados para la concesión de metas y objetivos.

La ventaja que he podido observar a lo largo de esta investigación, es obtener que varios miembros o personas trabajen en equipo, en la búsqueda de eficacia, eficiencia y buenos resultados, no es fácil, sin embargo, el trabajo en equipo en unas de sus muchas ventajas consigue que un equipo, se establezca, que aprenda a conocer sus habilidades para adquirir resultados jamás esperados, para esto es importante tener en cuenta que se debe trabajar por la búsqueda de un líder que pueda optimizar en su equipo todas estas características y de una forma asertiva y dirigida ir en la búsqueda del éxito.

Es importante tener en cuenta que para futuras investigaciones en este tema, el material es escaso, pero es una buena opción por descubrir e incursionar en nuevas investigaciones para que existan herramientas sólidas para continuar con este estudio que está abierto para organizaciones y contextos donde se busque la productividad y logro de metas.

Al tener la oportunidad de trabajar estos dos semestres en el curso de especial interés Coaching, fue muy significativo, porque desde el comienzo en las presentaciones de los diferentes cursos que ofrece la universidad, era el más llamativo e interesante por conocer, a lo largo del proceso y sobre todo el poder realizar una “Prueba Screening”.

Este reto hoy me hace pensar que el proceso investigativo en Colombia debe tener un cambio radical y que las universidades serian las generadoras principales para que sus estudiantes participen activamente en la innovación de nuevas herramientas que logren tener un impacto y que permite que el estudiante desarrolle sus habilidades investigativas, es importante destacar, que para que esto mantenga el curso, es indispensable conocer mas sobre el estudio avanzado de la psicometría, ya que para las

múltiples carreras que hoy existen, tiene un valor agregado y significativo para aquellos interesados en la investigación y se podría incluir dentro del plan de electivas, con el que cuenta la universidad.

Aprovecho la oportunidad para agradecerle al Dr. Carlos Pardo por su dedicación y que en algunas ocasiones no lograba entender su metodología, pero en el desarrollo del trabajo se alcanza el objetivo y a la Universidad por el apoyo en este tipo de trabajos.

## Referencias

- Alcover, C. M<sup>a</sup>. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil y C. M<sup>a</sup>. Alcover (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 201-228). Madrid: Alianza.
- Alcover, C. M. & Peiró, J.M. (2004.) *Equipos de trabajo eficaces en contextos organizacionales*, Recentrar la investigación y aplicaciones en España y Portugal. Francisco Gil, Universidad Complutense de Madrid, Madrid,
- Ardila, V. M. (2002). “*Teamworking, conceptualización, aplicación y aceptación por parte de los directivos y empleados en las empresas de producción*” en Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana,
- Ascolfa. (2003). “El capital humano desde la perspectiva de las organizaciones en el siglo XXI”, *Revista EAN (Escuela de Administración de Negocios)*, (48).
- Ayestarán, S. (1996). *El grupo como construcción de la realidad*. Barcelona: Plural
- Ayestarán, S., & Cerrato, J. (1996). *La creación de equipos de trabajo en las organizaciones*. En S. Ayestarán (Ed.), *El grupo como construcción social*. Barcelona Plural, pp 235-249.
- Barell, F- (2004)., *Como Trabajar en Equipo*. España: Ediciones Gestión 2000,
- Barrionuevo, L. & Farben Gruò, F. (2011). *Motivación al trabajo en equipo*. Costa Rica: Norma
- Belbin, M. (1981). *Roles de equipo de trabajo*. London: Ed. William Heinemann Ltda
- Belbin, M. (1993). *Equipos directivos. El porqué de su éxito o fracaso*. London: Ed. William Heinemann Ltda
- Bernabé, I. (2012). *El gran equipo* .Madrid: España: Colección de acción empresarial, Ediciones la U, Conocimiento a su alcance.
- Borrell, F. (1996). *Como trabajar en equipo y relacionarse eficazmente con jefes y compañeros*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.,
- Buchloz & Roth (1992). “*Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*” Buenos Aires: Atlántida.

- Buchloz y Roth. (1992). *“Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa”*  
Buenos Aires: Atlántida.
- Buller, P.F. (1986). The team building – task performance relation: Some conceptual and methodological refinements. *Group and Organization Studies*, 11, 147-168.
- Campion, M.A., Medsker, G.J & Higgs, A.C. (1997). *Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness*. En D. Russ-EFT. Preskill Y C Sllazer. Human Resource Development Review. Londo; Sage, 1997
- Cannon – Bowers, J.A.; Oser, R & Flanagan, .L.. (1992). *Work Teams in Industry; a Selected review and proposed framework*. En R.W. Swezey Y E. Salas (Eeditors) Teams: Their Trining and Performance. Norwood, New Yersey: Ablex Publishing Corporation.
- Codina. A. (2006). *Trabajo en equipo. Enfoques y aportes principales*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=838>,
- Davis, K. & Newstro, J.W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*, (11ª ed). México: Mc Graw Hill.
- Durbin, A.J. (2002), *Fundamentos del comportamiento organizacional*. (2ª ed). México: Thomson.
- Frenchm J.R.P, Jr. & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.) *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI; Institute for social Research.
- Geary, J.F. & Dobbins, A. (2001) “Teamworking a new dynamic in the pursuir of Management control. London, *Human Resource Management Journal*,11 81), - 21
- Global Entrepreneurship Monitor GEM (2012) *Reporte anual Bogotá*, Bogotá: Cámara DE Comercio de Bogotá y Universidad de los Andes Facultad de Administración. Recuperado de [http://www.empresario.com.co/recursos/page\\_flip/CCB/2011/GEM-report\\_e\\_anual\\_bogota/index.html](http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2011/GEM-report_e_anual_bogota/index.html), documento recuperado 03 Noviembre/12
- Grimes, D. & Schulz, K.( 2002). Uses and abuses of screening test. *Epidemiology series. En: The lancet*. 359.

- Guzzo, R.A & Shea, G.P. (1992). *Group Performance and intergroup relations in organizations*. En M.D. Dunnette T LM Hough (Editores). Handbook of industrial and Organizational Psychology. Palo alto Consulting Psychologists Press.
- Hambleton, R.& Jones, R. (1993). *Comparison of classical test theory and item response theory and their applications to test development*. Educational Measurement. issues and practice. NCME, National Council of Measurement in Education
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M.T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (7ª ed). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Katzenbach, J.R. (1998). *Equipos de alta Dirección*. Barcelona. Gestión 2000.
- Katzenbach, J.R. (2000). *El trabajo en equipo: "Ventajas y dificultades"* (compilador). Barcelona: Granica
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). "The discipline of Teams." *Harvard Business Review*. 111-120. (March-April)
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1996). *Sabiduría de los equipos*. El Desarrollo de la Organización de Alto Rendimiento. Madrid, Diaz de Santos. [Version en ingles (1993): The wisdom of Teams." Boston. Harvard Busines Scholl Press.]
- Kozlowki, S.W. & Klein, K.J. (2001). A multilevel Approach to theory and reserarch in organizations contextual. Temporal, and Emergent processes. En K.J. Klein y S.W.J. Kozlowski (eds). *Multilevel theory, research and methods in organization. Foundation, and New Directions (pp 3-90)* San Francisco: Jossey-Bass
- Kozlowki.S.W.J. & Bell. B.S. (2003). Work groups abd teams in organizations. En W.C. Borman , D.R. Ilgen y R.J. Klimoski (Eds). *Industrial and organizational psychology, 2* (pp 333-375. En J.B. Weiner (Ed). *Handbook of psychology*. Hoboken: N.J. John Wiley & Sons
- Leache, B.A., Lobato Gómez, F.J., & Pinar Susin, M. P. (2001). *Relaciones en el Equipo de trabajo* Barcelona: Proyecto y Edición: Edebé.
- Linacre JM. (1994). Likert or Rasch? Rasch Measurement. *Transactions*. 8 (2), 356

- Linacre, J.M. (2012). *Winsteps® (Version 3.74.0)* [Computer Software]. Beaverton, Oregon: Winsteps.com. Retrieved January 1, 2012. Recuperado de <http://www.winsteps.com/>
- Martínez, M. (2004). Las pruebas de tamizaje en salud pública. En: *Epidemiología*. 21 (35).
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Montero, I. & León, O. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International journal of clinical and health psychology*. 7 (3), 847 – 862
- Mora Vanegas, C. (2008). *Cultura organizacional y equipos de trabajo. Tópicos gerenciales modernos*. Recuperado de <http://topicos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2010/05/01/cultura-organizacional-y-equipos-trabajo>,
- Mora Vanegas, C. (2010). *Estrategia y dirección estratégica..* \*Apuntes, notas de la cátedra de Comportamiento Organizacional, Aula Virtual. Programa de postgrado de Faces, Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Mueller, F., Procter, S. & Buchanan, D. (2000). “Teamworking in its context(s): antecedents, nature and dimensions”, *Human Relations*
- Neuman, G., Wagner, S.H., & Chistiansen, N.D. (1999). “The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams.” *Groups & Organization Management*, 24 (1), 28-45
- Pardo, C. (1999). *Transformaciones en las pruebas para obtener resultados diferentes*. Bogotá: ICFES,
- Perrenoud. P. (1999). *Diez competencias para enseñar*. Biblioteca Aula GraoParis: ESF Editeurs
- Pineda, R.C. Barger, B. & Lerner, L.D. (2006), Exploring differences in student perceptions of teamwork: the case of u. s. and lithuanian students, *Journal of International Business and Cultural Studies*.
- Prieto, G. & Delgado, A. (1999). *Medición Cognitiva de las aptitudes*. En J. Olea, V. Ronsoda, G. Prieto (Eds) *Test informatizados: Fundamentos y aplicaciones* (207-220) Madrid, Pirámide.



- Prieto, G. & Delgado, A.R, (2003). Análisis de un test mediante el modelo de Rasch, Universidad de Salamanca, ISSSN0214-9915, *Psicothema* .15 (1), 94-100
- Rasch, G. (1960). *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests*. Copenhagen: Danish Institute for Educational Research.
- Rubio, D.P. (2006). , *Introducción a la gestión empresarial*. Instituto de Gestión Empresarial, Libro1
- Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. Departamento de Psicología University of South Florida. México: El Manual Moderno...
- Steiner, L.D. (1972) *Group process and productivity*. New York: Academic Press
- Stewart , G.L. & Barrick, MR. (2000). Team structure and performance. Assessing the mediante role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of management journal*, 43, 135-148
- Tjosvold, D: & Tjosvold, M.M. (1994). Cooperation, competition, and constructive controversy: Knowledge to empower self-mnaging teams. In M.m. Beyerleim and D.A. Johnson (eds) *Advance in interdisciplinaty studies of work team*. 1.119-144. Greenwich, C.T. JAI Press
- Van-der, C.J & Gómez Gras, J.M. (2006). *Competencias y habilidades para universitarios*. Madrid: Diaz de Santos
- West, M.A.(2003). *Efective teamwork. Practical Lesson from Organizational Research. Second Edition*. Londres: Blackkwell.
- West, MA., Borrill, C S.. & Unworth,, K.L.(1998):. Team effectrtiveness in organizations. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds). Chichester; Wiley. *Internationl Reviev of industrial anda organizacional psychology*, 13, 1-48
- Williams, R. (2002). *Colección negocios Rendimiento del personal Diseño implantación y gestión*. España: Thomson.
- Wright , B.D. & Linares, J.M. (1998). *Winiteps: A rash computer program*. Chicago MESA press
- Yukl, G.A. (1989), *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall