



Estudio exploratorio inductivo del trabajo en equipo en organizaciones mexicanas

Mendoza-Gómez, Joel¹; Pesina-Muñoz, María Fernanda² & Rositas-Martínez, Juan³

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, México, joelmendoza@gmail.com, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4000 ext. 4430

²Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, México, fernandapesina.m@gmail.com, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 1603 9244

³Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, México, jrositasm@yahoo.com, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4000 ext. 4430

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2018

Fecha de publicación en línea: Septiembre de 2018

Resumen

El objetivo de este estudio inductivo es conocer la percepción que tiene el empleado mexicano sobre el trabajo en equipo y así, poder hacer posible la identificación de características que favorezcan el trabajo en equipo, así como, conocer aquellas que dificulten su implementación. Mediante las respuestas a una serie de cuestionamientos a empleados de organizaciones mexicanas del área metropolitana de Nuevo León sobre los aspectos positivos y negativos, así como, de los problemas y los resultados del trabajo en equipo, el resultado de esta investigación fue la categorización, con sus respectivas dimensiones, de las similitudes de las respuestas de los entrevistados, en función de la estructura insumo -proceso -producto o resultado (IPO) como primera aproximación a las necesidades del empleado mexicano.

Palabras claves: equipos de trabajo, trabajo en equipo, empleados mexicanos, organizaciones mexicanas, estudio inductivo.

Abstract

The objective of this inductive study is to get knowledge of the perception of the Mexican employee on teamwork and therefore, be able to identify characteristics that favor teamwork, as well as, to get knowledge of those aspects that difficult its implementation. Through the answering of a series of questions to Mexican organizations' employees from the metropolitan area of Nuevo Leon about the positive and negative aspects of teamwork, along with the problems and results derived from this activity, the result of this investigation was the categorization of the similarities in the interviewees' responses in categories with their respective dimensions, according to the input -process -output (IPO) structure, as a first approach to the needs of the Mexican employee.

Key words: work teams, teamwork, mexican employees, mexican organizations, inductive study.

1. INTRODUCCIÓN

¿Es posible que los mexicanos puedan trabajar en equipo? La respuesta a esta pregunta es muy variada debido a las distintas perspectivas y experiencias que cada empleado mexicano ha tenido o percibe en esta situación. Esta inquietud forma parte de la orientación de este trabajo. En la perspectiva académica este concepto ha sido muy estudiado, por eso es necesario conocer, por un lado, la manera en que se ha estudiado desde esta perspectiva. Por otro lado, al incorporar a dicho estudio las características del contexto en que se ha implementado el trabajo en equipo, se busca incrementar el conocimiento sobre este concepto.

La utilización cada vez más amplia de los equipos y grupos de trabajo en las organizaciones de distintos países ha propiciado un continuo avance en el estudio de aquellos (Katzenbach, y Smith, 2000). Este avance ha concretado un amplio campo de estudio desde la perspectiva académica (Kozlowski, & Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008), lo cual caracteriza a este amplio tema de estudio y propicia distintas perspectivas que tratan de aportar al mismo.

Un primer paso en el estudio de los equipos de trabajo consiste en establecer la definición con la que van a ser estudiados. Así, en este estudio, se utilizará la siguiente definición: un equipo tiene dos o más miembros que interactúan buscando adaptarse en una actividad interdependiente y dinámica tratando de alcanzar una meta importante (Cohen & Bailey, 1997; Mathieu, *et al.*, 2008; Salas, Burke, & Cannon-Bowers, 2000; Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990).

Además, en este campo de estudio han surgido, por una parte, distintos tipos de equipos, así encontramos, por ejemplo: equipos autodirigidos, equipos de tarea, equipos de proyecto, equipos de alto desempeño, entre otros (Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012). Por otra parte, en el estudio de dichos equipos han surgido diferentes modelos académicos orientados a proponer y explicar los distintos factores que influyen en el desempeño de los equipos y grupos (Mathieu, *et al.*; 2008).

Un modelo muy utilizado en el estudio académico se conoce como IPO (por sus siglas en inglés) que identifica tres tipos de factores principales como son: insumos, procesos y resultados (output), donde la interacción de los insumos con los procesos genera el resultado o desempeño de los equipos. De esta manera, entre los insumos contemplados se encuentran las características de personalidad, la conducta y la actitud de los integrantes del equipo (Cohen & Bailey, 1997; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008; Mathieu, *et al.*; 2008).

La interacción de los miembros del equipo de trabajo forma los procesos, entre los cuales existe la siguiente clasificación: de mantenimiento o interacción de los miembros del equipo y los relacionados con la tarea que tiene encomendada el equipo (Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006). Así, en los procesos de interacción encontramos la comunicación, los conflictos y la confianza, entre otros (Mathieu, *et al.*, 2008). En cambio, los procesos relacionados con la tarea se han encontrado aspectos como la planeación y organización del equipo y la forma de trabajar (Van den Bossche, Gijssels, Segers, & Kirschner, 2006).

Por último, los resultados que el equipo puede obtener están relacionados con la productividad o resultados de desempeño

de este, también se encuentran aquellos relacionados con actitudes que pueden ser positivas para los miembros, tales como la satisfacción en el grupo, entre otros (Militello, Kyne, Klein, Getchell, & Thordson, 1999).

El concepto de trabajo en equipo ha acompañado a la utilización de equipos de trabajo en empresas e instituciones públicas en distintos niveles de la organización (Tranfield, Parry, Wilson, Smith, & Foster, 1998).

Desde la perspectiva académica, Salas, Burke y Cannon-Bowers (2000) han estudiado y propuesto durante un periodo de más de veinte años una serie de principios sobre el trabajo en equipo. Así, en principio propusieron las siguientes dimensiones: adaptabilidad, conciencia situacional compartida, monitoreo del desempeño y retroalimentación, liderazgo, relaciones interpersonales, coordinación, y toma de decisiones. Destacando como parte fundamental del trabajo en equipo la importancia de los factores del contexto en el que se encuentran los equipos.

Posteriormente, Salas, Rosen y Burke (2009) proponen un modelo de trabajo en equipo que cuenta con cinco componentes esenciales: liderazgo del equipo, monitoreo del desempeño mutuo, conducta de apoyo, adaptabilidad y orientación al equipo. Además, señalan en dicho modelo tres mecanismos de coordinación: modelos mentales compartidos, comunicación de circuito cerrado y confianza mutua. Estos párrafos sintetizan un proceso de conceptualización, desarrollado a través del tiempo sobre el trabajo en equipo que muestra la complejidad del estudio de este.

En el estudio del desempeño de los equipos, se ha señalado la importancia de que los integrantes tengan un pleno conocimiento del trabajo en equipo efectivo. Así, se ha señalado que en cada empresa o institución se tenga claro lo que integra el trabajo en equipo, para el que se desarrollen los principios de operación necesarios para que dicho trabajo tenga los mayores resultados (Hirschfeld, Jordan, Felid, Giles & Armenakis, 2005). Este argumento permite establecer la aportación de este trabajo que tiene como propósito conocer en el contexto mexicano la percepción del trabajo en equipo mediante las respuestas a una serie de cuestionamientos a empleados de organizaciones mexicanas. Este estudio tiene una orientación inductiva que consideramos no se ha realizado con anterioridad.

Abundando en el contexto mexicano con relación a la inquietud inicial, a continuación, se presentan algunos señalamientos al respecto. En distintas notas periodísticas se ha señalado, por una parte, diversos comentarios sobre las dificultades del empleado mexicano para trabajar en equipo. Pineda (2016) señala que en un sondeo más del 72 % de 86 participantes mencionó que los mexicanos no somos buenos para trabajar en equipo. En distintas entrevistas con académicos, señala Pineda, que uno de los argumentos tiene que ver con el ser individualista, de tal manera que se enfatiza el trabajo individual y la competencia con otros.

Pineda, igualmente señala que la organización mexicana inicialmente enfatizaba la individualidad ya que el trabajo estaba orientado hacia la especialización, con el paso del tiempo la organización ha evolucionado hacia la colaboración, la cual requiere que el empleado tenga una formación más integral. De igual manera, Luque (2012) enfatiza el aspecto cultural del mexicano, al subrayar la individualidad, como una condicionante de las dificultades para colaborar.

Por otra parte, el sitio ConocimientosWeb.net (2014) señala la existencia de un concurso nacional de trabajo en equipo organizado por la AMTE, A.C. a partir de 1990, mediante el cual se ha buscado promover los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas por medio de una participación de los mismos en las organizaciones para lograr mejoras en los procesos, así como aprendizajes de los integrantes, el concurso también permite un benchmarking, todo esto, hechos del con el afán de motivar a los miembros de los equipos así como a sus organizaciones a mejores resultados.

Como podemos ver de los párrafos anteriores relacionados con el empleado mexicano el trabajar en equipo no es una situación que cuente con todos los factores a favor, ni tampoco en contra. En ese sentido, se requiere continuar estudiando en el contexto mexicano y en la voz de empleados, su percepción del trabajo en equipo.

Considerando lo mencionado anteriormente, sobretodo, lo señalado sobre el conocimiento del contexto en donde se desarrolla el equipo para establecer la perspectiva del trabajo en equipo, en este trabajo se plantea el siguiente objetivo:

Conocer la percepción que tiene el empleado mexicano sobre el trabajo en equipo. Así, poder hacer posible la identificación de características que favorezcan el trabajo en equipo, así como, conocer aquellas que dificulten su implementación.

Por lo tanto, la principal contribución en este trabajo consiste en señalar dentro de la percepción del empleado mexicano los elementos que considera más relevantes en el trabajo en equipo.

Para lograr el objetivo de este trabajo, inicialmente se hace una revisión de literatura sobre el trabajo en equipo y sus características. Enseguida, se presentan las características metodológicas de este estudio, además, de un resumen de los datos demográficos de los participantes. Posteriormente, se presenta el análisis de resultados que se obtuvieron. Para finalizar se presentan las conclusiones del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

Los equipos de trabajo se han convertido en un elemento fundamental para las organizaciones, por una parte, se han utilizado en diversos niveles de la organización, así como en tareas distintas ((Kozlowski, & Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008)). Esta situación en algunos niveles y circunstancias les ha permitido ser una herramienta clave, así como ser considerados en un momento dado en la estrategia de la empresa que busca tener una ventaja competitiva (Torrelles Nadal, Coíduras Rodríguez, Isus Carrera, París Mañas, & Cela, 2011).

El estudio de los equipos de trabajo, como tales, tiene una evolución muy amplia en su estudio, sin embargo, el estudio del trabajo en equipo tiene un lapso menor debido a que su estudio a profundidad es relativamente menor (Salas y colegas, 2000, 2005). Sin embargo, en este lapso menor se ha profundizado en el estudio del trabajo en equipo, en el cual la orientación que se ha tenido es a considerarlo esencialmente en la perspectiva de los procesos (Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006).

Así, existen diversos planteamientos sobre el estudio de los procesos del equipo o trabajo en equipo (Alcover, Rico, & Gil, 2011; Tranfield, Parry, Wilson, Smith, & Foster, 1998). Uno de dichos planteamientos, es el que divide los procesos en relacionados con la tarea, y el otro, son procesos relacionados con la interacción

de los miembros del equipo entre sí, los cuales pueden ayudar o obstaculizar la integración de este (Rousseau, *et al.*, 2006).

Otros autores han estudiado el trabajo en equipo desde la perspectiva del tiempo, identificando las siguientes grandes dimensiones de los procesos: procesos de transición en los que el equipo implementa entre episodios de desempeño; procesos de acción, que son aquellos que el equipo desarrolla para alcanzar sus metas; por último, identifican los procesos interpersonales, los cuales están relacionados con el manejo en el equipo de las relaciones interpersonales (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

Así, se puede encontrar otras variantes que buscan explicar el trabajo en equipo, sin embargo, el modelo de insumo -proceso -resultado (IPO), se considera que es el más utilizado para establecer las relaciones entre las variables, con las que se busca explicar o predecir el desempeño del equipo (Cohen, & Bailey, 1997).

Entre las propuestas para estudiar el trabajo en equipo, Salas y sus colegas (2000, 2005, 2009); en sus más de 20 años de estudio del tema, han ido proponiendo modificaciones a las dimensiones y su interacción con las que han el funcionamiento del trabajo en equipo. También, en esa evolución han llegado a proponer competencias de trabajo en equipo (Salas, Rosen, Burke, & Goodwin, 2009).

Con respecto a las competencias de trabajo en equipo, Torrelles, *et al.* (2011) presenta una amplia revisión de literatura en su artículo, que muestra diferentes propuestas que se han hecho para establecer lineamientos sobre lo que debe de contener, en términos de conocimientos habilidades y actitudes, la competencia del trabajo en equipo.

En otro sentido, Tranfield, *et al.* (1998) señala la existencia de un lado oscuro del equipo en la medida en que individuos poderosos y normas o reglas establecidas por los integrantes, obstaculiza el desarrollo del equipo y la expresión de sus miembros. De esta manera, señala la posibilidad de que el tiempo se desperdicie, en demasiadas reuniones para lograr el acuerdo. Otra circunstancia, tiene que ver con la participación de miembros del trabajo de línea, quienes no necesariamente se comprometan con el equipo. Por último, si las condiciones de la organización que se relacionan directamente con con la implementación de los equipos y su funcionamiento, no se adecuan al nuevo funcionamiento, esta situación no genera incentivos que favorezcan el funcionamiento efectivo de los equipos.

Así, esta síntesis teórica establece una base para considerar los resultados de este estudio, en una perspectiva académica, en la que se pueda evaluar los resultados obtenidos. De tal manera, que se fundamente también la aportación al conocimiento que se plantea en este trabajo.

3. MÉTODO

Esta investigación es del tipo exploratorio con una orientación de obtención de la información considerada como cualitativa para responder al objetivo que se busca en este estudio, (Krippendorff, 2004).

La orientación inductiva implica escuchar, transcribir, codificar para identificar las similitudes en las respuestas que los entrevistados hacen a una serie de cuestionamientos (Gioia & Pitre, 1990; Guba & Lincoln, 1994). Este proceso permite profundizar en el entendimiento que tienen los entrevistados sobre el trabajo en

equipo, además, hace posible establecer los conceptos que se encuentran más cercanos a la realidad que se está estudiando (Strauss & Corbin, 2002).

La orientación de la clasificación de la respuesta de los entrevistados, por un lado, fue mediante el modelo insumo-proceso-resultado (Cohen & Bailey, 1997; Mathieu, 2008), por otro, también la mayor frecuencia de algunas de las respuestas permite establecer las similitudes que predominan en la percepción de los entrevistados. Por medio de estas similitudes, se derivaron categorías y dimensiones que reflejan, por una parte, posibles variables o constructos con sus respectivas dimensiones (Strauss & Corbin, 2002). Por otra parte, es posible identificar factores que favorecen la implementación del trabajo en equipo y otros factores que actúan en un sentido contrario.

De un proyecto de estudio más amplio, se seleccionaron preguntas abiertas, sobre los aspectos positivos y negativos, así como, de los problemas y los resultados del trabajo en equipo (Miles, Huberman, & Saldana, 2013). Las preguntas se hicieron en un muestreo de conveniencia, a personas que laboraban. Las preguntas fueron realizadas por estudiantes de licenciatura. Las entrevistas se llevaron a cabo en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León durante el año de 2016. Se contaban con 62 entrevistas, sin embargo, utilizando como criterio escolaridad a nivel licenciatura para reflejar trabajos considerados como de oficina e identificados en este caso como "empleados", para diferenciarlos de otros niveles jerárquicos, bajo este criterio quedaron solamente 45 entrevistas.

Los datos demográficos de los entrevistados se presentan de manera resumida a continuación.

De los 45 empleados seleccionados, el 71 % fueron hombres y el 29 % mujeres. El promedio de edad de estos fue de 32 años.

La escolaridad a nivel licenciatura fue el criterio requerido para la selección de los entrevistados. Cabe mencionar que un 84% contaba solamente con una licenciatura, un 9% estudió para desempeñarse como Maestro, y el 7% restante contaba con una licenciatura y maestría.

Respecto a la antigüedad laboral de cada entrevistado, el 51 % cuenta con menos de 5 años laborando en su respectiva empresa y el 44% con 5 años o más; un 4 % de los entrevistados no especificó esta información.

En cuanto al puesto de cada entrevistado, el mayor porcentaje se concentró como empleados (42 %), seguidos por gerentes (16 %), auxiliares (11 %), dueños de empresa (7 %), practicantes (2 %) y jubilados (2 %). Un 11% especificó solamente el área a la que pertenecían, por lo tanto, no señaló su puesto.

4. RESULTADOS

En este apartado se presentan las categorías identificadas con sus respectivas dimensiones tomando como base las similitudes de las respuestas de los entrevistados. Los resultados están ordenados en función de la estructura insumo -proceso -producto o resultado (IPO) que fue la utilizada para clasificar e identificar las categorías y sus dimensiones. Además de este orden, lo que se identificó y se analizó fueron las características positivas, las características negativas que se agregaron que se presentan en conjunto con los principales problemas, por último, los resultados mencionados.

4.1 Características positivas del trabajo en equipo

En el análisis de los procesos, los mismos se clasificaron en dos tipos, el primer tipo consiste en los procesos de interacción, que son aquellos que reflejan los intercambios cara a cara de los integrantes del equipo que ayudan a mantener la integración de este. El otro tipo, consiste en las interacciones de los miembros del equipo relacionadas con el desarrollo efectivo y eficiente de la tarea.

En la parte de la interacción, es posible identificar una categoría que podemos denominar interacción productiva, la cual cuenta con las siguientes dimensiones: apoyo mutuo y comunicación. Esta parte del proceso de interacción refleja lo que los participantes consideran como relevante en este proceso de intercambio continuo que se da cara a cara entre los integrantes de un equipo. Ver tabla # 1.

Ejemplos de lo mencionado en las dimensiones

- Apoyo mutuo: ...es que te rodeas de personas que te ayudan; que nos apoyamos mutuamente; que se apoyen.
- Comunicación: ...se da en mayor grado la comunicación; es el intercambio de experiencias; se aprende al escuchar o al trabajar con los demás.

Tabla 1. Procesos de interacción - Interacción productiva

- Procesos de interacción	
Categoría: Interacción productiva	
Dimensiones	%
Apoyo mutuo	56 %
Comunicación	44 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

En la tarea, las menciones de los entrevistados permiten identificar una categoría que es posible identificar como: el desarrollo de la tarea. Esta categoría tiene las siguientes dimensiones: dar ideas, contar con diferentes puntos de vista, el trabajo repartido, el análisis de problemas y el alcanzar metas y objetivos. Como puede verse la Tabla 2. De esta manera la categoría representa la perspectiva, desde el punto de vista del proceso que se lleva a cabo, de los participantes en el estudio. Ver Tabla 2.

Ejemplos de lo mencionado en las dimensiones:

- Dar ideas: ...complementamos nuestras ideas para sacar el trabajo adelante; comparación de ideas; aportar ideas sobre un punto específico.
- Diferentes puntos de vista: ...también se pueden tomar varios puntos de vista; se tiene una diferente percepción sobre un problema o situación; el trabajo en grupo permite distintos puntos de vista.
- El trabajo repartido: ...el trabajo es repartido en proporciones iguales; tareas más pequeñas; la carga de trabajo es menor.
- Análisis de problemas: ...facilidad a la hora de resolver problemas; se tiene una diferente percepción sobre un problema o situación y la facilidad en la solución de problemas; surgen problemas donde uno necesita apoyo para resolverlos.

- Objetivos y metas: ...se puede apreciar que uno busca la misma meta que mis otros compañeros; es el intercambio de experiencias para lograr las metas; el manejo de pequeños grupos de trabajo que en conjunto realizan una meta en común.

Tabla 2. Procesos de tarea – Desarrollo de la tarea

– Procesos de tarea	
Categoría: Desarrollo de la tarea	
Dimensiones	%
El trabajo repartido	18 %
Análisis de problemas	18 %
Metas y objetivos	18 %
Dar ideas	24 %
Diferentes puntos de vista	21 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

4.2 Características negativas y principales problemas del trabajo en equipo

Tal como se mencionó con anterioridad las respuestas de este apartado se conjuntaron de las características negativas y los principales problemas. Así, las menciones similares en la parte de insumos permiten identificar una categoría denominada: “no todos se suben al barco”. En ella se encuentran las siguientes dimensiones: falta de responsabilidad, actitud negativa y aversión por trabajar en equipo. En este proceso de conocimiento de la percepción de los entrevistados surge en la perspectiva negativa señalamientos muy específicos, con relación a los participantes, que limitan el desarrollo efectivo del trabajo en equipo. Ver Tabla 3.

Ejemplos de lo mencionado en las dimensiones

- Actitud negativa: ...y se atengan a la solución de los demás sin participar; sería el pesimismo; el egoísmo entre ellos.
- Falta de responsabilidad: ...no asuman responsabilidades; no todos se comprometen con el trabajo; no todos cumplen.
- Aversión por trabajar en equipo: ...algunos integrantes del equipo no muestran la misma disposición para trabajar; no a todos les gusta trabajar en equipo; propicia que algunos elementos no trabajen.

Tabla 3. Insumos – No todos se suben al barco

– Insumos	
Categoría: No todos se suben al barco	
Dimensiones	%
Actitud negativa	16 %
Falta de responsabilidad	34 %
Aversión por trabajar en equipo	50 %
Total	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

En la parte de los procesos de interacción es posible establecer una categoría identificada como: situaciones interpersonales. Esta categoría incluye los siguientes elementos: relaciones entre empleados, conflictos en el grupo, falta de comunicación y competencia individual. En ese sentido, los procesos cara a cara en su aspecto negativo es para los participantes una situación que afecta al trabajo en equipo. Ver Tabla 4.

Ejemplos de lo mencionado en las dimensiones:

- Relaciones entre empleados: ...las vivencias diarias que puedan provocar un mal estado de ánimo; críticas intencionales para dejar en mal a alguien; son las burlas.
- Conflictos: ...se llegan a hacer conflictos; al no trabajar en equipo vienen más problemáticas; en algunas ocasiones los conflictos que surgen son difíciles de resolver al momento, [...] esto puede provocar diferencias entre cada integrante.
- Falta de comunicación: ...falta de comunicación; la falta de comunicación efectiva; a veces no se les puede contactar.
- Competencia individual: ...la alta competitividad puede llegar a ser una desventaja por dejar de ser críticas subjetivas o puntos de vista; la prepotencia; siempre uno busca sobresalir más que los demás para que vean de lo que uno es capaz y eso muchas veces hace perder el objetivo del trabajo en equipo.

Tabla 4. Procesos de Interacción – Situaciones interpersonales

– Procesos de interacción	
Categoría: Situaciones interpersonales	
Dimensiones	%
Falta de comunicación	27 %
Relaciones entre empleados	19 %
Conflictos	37 %
Competencia individual	16 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

En cuanto a la realización de la tarea, como parte del proceso del equipo fue posible identificar la siguiente categoría: organizarse lleva tiempo. Las dimensiones que forman parte de esta categoría son: falta de coordinación, falta de organización, mal uso del recurso tiempo, diferentes maneras de trabajar y diferencias de opiniones y acuerdos. La parte negativa que señalan con respecto a este proceso tiene que ver con la repercusión que tiene en el aprovechamiento del tiempo, de acuerdo con las dimensiones mencionadas. Ver Tabla 5.

Ejemplos de lo mencionado en las dimensiones

- Falta de coordinación: ...falta de coordinación; falta de coordinación; cuando no hay coordinación entre varios miembros del equipo.
- Falta de organización: ...las maneras de organizarse son diferentes; que muchas veces no logramos ponernos de acuerdo fácilmente; cuando no tenemos un control en el grupo.

- Mal uso del recurso tiempo: ...sería el tiempo perdido o muerto para llegar a una solución; se puede perder mucho tiempo al quererse poner de acuerdo; Lo malo es que uno tiene que esperar que los otros terminen para poder seguir avanzando uno.
- Diferentes maneras de trabajar: ...pereza; la gente a veces no tiene la cultura de trabajo; la gente no está muy acostumbrada a trabajar de esta manera, es una realidad.
- Diferencias de opiniones y acuerdos: ...diferencias de opiniones y acuerdos; el poner trabas para llegar a un acuerdo; puede haber desacuerdos entre los integrantes del equipo respecto a los objetivos de trabajo de cómo llevarlos y las maneras de hacerlos.

Tabla 5. Procesos de Tarea – Organizarse lleva tiempo

– Procesos de tarea	
Categoría: Organizarse lleva tiempo	
Dimensiones	%
Falta de coordinación	9 %
Falta de organización	24 %
Mal uso del recurso tiempo	22 %
Diferentes maneras de trabajar	27 %
Diferencias de opiniones y acuerdos	18 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

4.3 Los resultados del trabajo en equipo

Las respuestas de los participantes del estudio a los resultados del trabajo en equipo se clasificaron en dos grandes apartados, el primero, en él se buscó identificar la percepción que tenían de los resultados de las actividades realizadas en el equipo, es decir, del resultado de los procesos que llevan a cabo. El otro apartado, se refiere a los resultados o efectos provenientes de los procesos, de tal manera, que estos resultados se identificaron como finales en la perspectiva sistémica de análisis.

4.4 Resultados de procesos

En las respuestas de los participantes del estudio a los resultados del trabajo en equipo, se utilizó la siguiente clasificación: Clasificados como tarea (ej. Hacer el trabajo mejor, se resolvieron problemas, resultados favorables); Clasificados como aprendizaje (ej. trabajar mejor en equipo, compartir conocimientos, aprender de los demás); Clasificados como calificativos positivos (ej. práctico, mejorar, beneficios).

En cuanto a los resultados de proceso como parte de la tarea fue posible identificar la siguiente categoría: solución a problemas. Las dimensiones que forman parte de esta categoría son: Facilidad en la resolución de problemas. Esta dimensión es la única que conforma de la categoría. Ver Tabla 6.

Ejemplo de lo mencionado en la dimensión:

- Facilidad en la resolución de problemas: ... para tu resolver los problemas más fáciles. Se solucionan los pro-

blemas más fácilmente. mayor productividad a la hora de resolver la tarea planteada.

Tabla 6. Resultados de proceso: Tarea – Solución a problemas

Resultados de proceso: Tarea	
Categoría: Solución a problemas	
Dimensiones	%
Facilidad en la resolución de problemas	100 %
Total	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

En cuanto a los resultados de proceso, como parte del aprendizaje, fue posible identificar la siguiente categoría: opiniones diferentes. Las dimensiones que forman parte de esta categoría son: Cada persona ofrece diferentes puntos de vista y respetar la opinión de otros. Queda claro que las dimensiones reflejan un aprendizaje como parte del proceso que los participantes señalaron en esta respuesta. Ver Tabla 7.

Ejemplo de lo mencionado en las dimensiones:

- Cada persona ofrece diferentes puntos de vista: ... ya que cada persona ofrece diferentes puntos de vista. Los debates por las diferentes ideas y puntos de vista de los integrantes. al trabajar con otras personas con diferentes puntos de vista.
- Respetar la opinión de otros: ... a respetar la opinión de las demás personas. Un punto medio en un equipo donde el líder o la cabecilla del equipo tome las opiniones de todos.

Tabla 7. Resultados de proceso: Aprendizaje – Opiniones diferentes

Resultados de proceso: Aprendizaje	
Categoría: Opiniones diferentes	
Dimensiones	%
Cada persona ofrece diferentes puntos de vista	78 %
Respetar la opinión de otros	22 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

En cuanto a los resultados de proceso, como parte de los calificativos positivos, fue posible identificar la siguiente categoría: trabajo eficiente. Las dimensiones que forman parte de esta categoría son: facilidad en el trabajo, el trabajo se hace con rapidez/menor tiempo, menos errores, distribución del trabajo, esfuerzo equitativo en el equipo. Esto dimensiones reflejan la importancia que tiene para los participantes en el proceso de trabajar en equipo. Ver Tabla 8.

Ejemplo de lo mencionado en las dimensiones.

- Facilidad en el trabajo ... la actividad a realizar puede llegar a hacerse más fácil. considero que te agiliza y facilita mucho las actividades. se simplifican los trabajos.

- El trabajo se hace con rapidez / menor tiempo: ... el trabajo se entrega en menor tiempo. El tiempo se vuelve más efectivo. Ahorrar el tiempo de lo que vas a hacer.
- Menos errores: ... cuando una persona se encarga de todas las actividades tiende a equivocarse. menos errores.
- Distribución del trabajo: ... ya cuando está distribuido, hay personas especializadas en su área. al dividir el trabajo.
- Mejores ideas / propuestas: ... mejores ideas de trabajo. Mejores propuestas.
- Esfuerzo equitativo en el equipo: ... que todos trabajen al 100 %. un esfuerzo compartido de todo el equipo.

*Tabla 8. Resultados de proceso:
Calificativos positivos – Trabajo eficiente*

Resultados de proceso: Calificativos positivos	
Categoría: Trabajo eficiente	
Dimensiones	%
Facilidad en el trabajo	12 %
El trabajo se hace con rapidez/menor tiempo	58 %
Menos errores	9 %
Distribución del trabajo	6 %
Mejores ideas/propuestas	9 %
Esfuerzo equitativo en el equipo	6 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

4.5 Resultados finales

La clasificación que se utilizó para los resultados finales es similar a la utilizada en los resultados de procesos: tarea (ej. hacer el trabajo mejor, se resolvieron problemas, resultados favorables); aprendizaje (ej. trabajar mejor en equipo, compartir conocimientos, aprender de los demás); y calificativos positivos (ej. práctico, mejorar, beneficios), en esta última clasificación, lo que se identifica es una percepción positiva de los resultados finales del equipo.

En cuanto a los resultados finales como parte de la tarea fue posible identificar la siguiente categoría: hacer bien el trabajo. Las dimensiones que forman parte de esta categoría son: hacer el trabajo mejor, mejores resultados, se entrega el trabajo más completo y alcanzar metas. Estas dimensiones describen con toda claridad y con conceptos muy directos el resultado final de lo que quiere alcanzar el equipo, de acuerdo con los participantes. Ver Tabla 9.

Ejemplo de lo mencionado en las dimensiones:

- Hacer el trabajo mejor: ...el producto final puede ser mejor que si se hubiera elaborado de forma individual. Los principales resultados que se obtienen son mucho más grandes que los resultados que pueda tener cada uno de los individuos por si solos. hacerlo lo mejor posible y responsablemente.
- Mejores resultados: ... así tenemos mejores resultados. los resultados son mejores para la empresa. El trabajo en equipo arroja mejores resultados.

- El trabajo se entrega más completo: ... puede estar más completo. resultado es que entregamos el trabajo con tiempo, más completo.
- Alcanzar metas: ... se logran todos los objetivos esperados por la empresa. el cumplimiento de las metas y objetivos. La principal meta conjunta que se plantea al principio de cada proyecto, de cada trabajo, es más fácil de obtener.

Tabla 9. Resultados finales: Tarea – Hacer bien el trabajo

Resultados finales: Tarea	
Categoría: Hacer bien el trabajo	
Dimensiones	%
Hacer el trabajo mejor	28 %
Mejores resultados	36 %
Se entrega el trabajo más completo	8 %
Alcanzar metas	28 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

En cuanto a los resultados finales, como parte del aprendizaje fue posible identificar la siguiente categoría: experiencias de aprendizaje. Las dimensiones que forman parte de esta categoría son: adquisición de experiencia, tener mejores roles, motivación y superación individual. Las dimensiones de esta categoría sugieren distintos aprendizajes, pero relevantes cuando se trabaja en equipo. Ver Tabla 10.

Ejemplo de lo mencionado en las dimensiones.

- Adquisición de experiencia: ... El grado de experiencia que se tiene cuando trabajas en equipo es muy alto. las experiencias de todos los participantes.
- Tener mejores roles: ... tener mejores roles. con el tiempo todos identifican su rol y se enfocan en lo que son mejores.
- Motivación: ... mucha motivación se refleja en equipos de trabajo. Motivación Intensa.
- Superación individual: ... realización personal. En lo personal, superación al trabajar con otras personas.

*Tabla 10. Resultados finales:
Aprendizaje – Experiencias de aprendizaje*

Resultados finales: Aprendizaje	
Categoría: Experiencias de aprendizaje	
Dimensiones	%
Adquisición de experiencia	30 %
Tener mejores roles	20 %
Motivación	20 %
Superación individual	30 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

En cuanto a los resultados finales, también como parte del aprendizaje fue posible identificar otra categoría: experiencias de convivencia. Las dimensiones que forman parte de esta categoría son: amistad, unión y mayor convivencia. Esta experiencia también es muy relevante cuando se trabaja en conjunto, que se refleja en la posibilidad de hacer amistades en esa interacción cotidiana. Ver Tabla 11.

Ejemplo de lo mencionado en las dimensiones:

- Amistad: ...fraternidad, amistad. Más confianza entre ellos que muchas veces pasa a ser amistad.
- Sinergia/unión: ...lo que normalmente se obtiene es una sinergia de todos los integrantes. Unión.
- Mayor convivencia: ...donde los integrantes puedan convivir más. Se aprende a socializar.

*Tabla 11. Resultados finales:
Aprendizaje – Experiencias de convivencia*

Resultados finales: Aprendizaje	
Categoría: Experiencias de convivencia	
Dimensiones	%
Amistad	33 %
Unión	33 %
Mayor convivencia	33 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

En cuanto a los resultados finales, como parte de los calificativos positivos fue posible identificar la siguiente categoría: resultados positivos. Las dimensiones que forman parte de esta categoría son: competitividad, mayor calidad, mayor eficiencia/productividad. Estas dimensiones, como resultados finales se produjeron por la presencia de conceptos que forman parte de la perspectiva de resultados en las organizaciones actuales. Ver Tabla 12.

Ejemplo de lo mencionado en las dimensiones:

- Competitividad: ...es la competitividad. para que puedan competir internacionalmente.
- Mayor calidad: ...mayor calidad en el resultado final. el trabajo resulta de mayor calidad. con mejor calidad.
- Mayor eficiencia / productividad: ...alta eficiencia, alta producción. Mayor productividad de los colaboradores. Más eficiencia para hacer el trabajo.

*Tabla 12. Resultados finales:
Calificativos positivos – Resultados positivos*

Resultados finales: Calificativos positivos	
Categoría: Resultados positivos	
Dimensiones	%
Competitividad	11 %
Mayor calidad	39 %
Mayor eficiencia/productividad	50 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia (2018).

4.6 Factores que favorecen y que limitan el trabajo en equipo

El análisis anterior, por una parte, permite señalar que en la percepción de aquellos que participaron en este estudio, que consideraron una serie de factores positivos reflejados en las categorías que se muestran en el apartado anterior. Esencialmente en procesos y resultados mencionados en las características positivas, al igual, que en el apartado sobre las menciones sobre los resultados del trabajo en equipo. Estos elementos se encuentran mencionados en las tablas 1 y 2, además, de las seis en adelante.

Sin embargo, en las tablas 3, 4 y 5 la percepción de los participantes también refleja características negativas y problemáticas que, como tales, limitan la implementación y el desarrollo de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas.

Este apartado nos permite señalar la importancia de seguir investigando con una amplitud mayor el significado de la utilización de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo, de manera específica en las organizaciones mexicanas, tal como se señaló con anterioridad.

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten señalar que el objetivo que se planteó en este estudio fue alcanzado. Este estudio presenta ya una primera aproximación a la percepción del trabajo en equipo en México. Estos resultados también nos señalan que existen en la percepción, tanto factores que probablemente favorezcan el trabajo en equipo, así como factores que pueden limitar la implementación de dicho trabajo.

El traer la voz de aquellos que conocen el trabajo en equipo en el contexto mexicano permite lograr la aportación al conocimiento señalada con anterioridad. El poder construir categorías y dimensiones de dichas categorías nos arroja la posibilidad de hacer una investigación posterior de estas categorías (Strauss y Corbin, 2002).

Estos mismos resultados, provenientes de un estudio exploratorio, si bien no son concluyentes, si tienes posible orientarlos a las empresas e instituciones que quieren tener a los equipos y el trabajo en equipo como una herramienta fundamental en sus procesos productivos y administrativos, que conozcan con mayor profundidad el significado en su organización e institución de estos conceptos.

Desde el principio se ha señalado, la amplitud que tiene el estudio académico de los equipos y del trabajo en equipo, este aspecto de alguna manera para efectos de este estudio es una limitante importante. Sin embargo, a pesar de esta limitante, se ha buscado tomar como base una orientación académica.

Por último, como ya se ha señalado, la investigación futura en este campo, tanto en la perspectiva teórica que ya se ha desarrollado, buscando la comparación de lo encontrado con lo estudiado, por una parte, por la otra, desarrollar en esta misma línea y con mayor amplitud este estudio dentro de organizaciones que implementan ya el trabajo en equipo, como en aquellas que no lo han hecho. Además, siguiendo esta misma línea de investigación es posible investigar, bajo esta metodología, equipos de trabajo en organizaciones de alto desempeño (Baker, Day, & Salas, 2006), así como investigar el concepto de Teaming (Edmondson, 2012), ambos conceptos desarrollados para organizaciones de entornos turbulentos y rápidamente cambiantes.

REFERENCIAS

- Alcover, C. M., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1).
- Almanza, L. (2016). Trabajo en equipo, básico en empresas globales. En *El Financiero*: <http://www.elfinanciero.com.mx/bajo/trabajo-en-equipo-basico-en-empresas-globales>
- AMTE (2011) *El nuevo movimiento del trabajo en Equipo en México*. Obtenido de Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo AMTE: <http://www.amte.org.mx/portal/el-nuevo-movimiento-de-trabajo-en-equipo-en-mexico/>
- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health services research*, 41(4p2), 1576-1598.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- ConocimientosWeb.net (2014) El trabajo en equipo en México. Obtenido de Conocimientos Web.net: <http://www.conocimientosweb.net/portal/article1005.html>
- Edmondson, A. C. (2012). Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72-80.
- Hirschfeld, R. R., Jordan, M. H., Feild, H. S., Giles, W. F., & Armenakis, A. A. (2006). Becoming team players: Team members' mastery of teamwork knowledge as a predictor of team task proficiency and observed teamwork effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 467.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1), 82-106.
- Katzenbach, J y Smith, D. (2000). La disciplina de los equipos. En Katzenbach, J. (Compilador). *El Trabajo en Equipo*. Granica. México.
- Klaus Krippendorff. (2004). *Metodología de análisis de contenido*. Editorial Paidós Buenos Aires.
- Kozlowski, S. W.J. & Ilgen, D. R., (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*. 7(3): 77-124
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307.
- Luque (2012). ¿Sabemos trabajar en equipo? (2012). En *Dirección Estratégica, La Revista de Negocios del ITAM*: <http://direccionestrategica.itam.mx/ES/sabemos-trabajar-en-equipo/>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
- Mathieu J., Maynard, M. T. Rapp, T. & Gilson L. (2008) Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*; 34; 410 -463.
- Militello, L. G., Kyne, M. M., Klein, G., Getchell, K., & Thordsen, M. (1999). A synthesized model of team performance. *International Journal of cognitive ergonomics*, 3(2), 131-158.
- Pineda, A. (2016). ¿Por qué los mexicanos fallan al trabajar en equipo? En *El Empresario.mx*: <http://elempresario.mx/management-mrkt/que-los-mexicanos-fallan-al-trabajar-equipo>
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small group research*, 37(5), 540-570.
- Salas, E., Burke, C. S., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339-356.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, 39-79.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small group research*, 36(5), 555-599.
- Strauss & Corbin (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. 1ª edición. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia
- Tranfield, D., Parry, I., Wilson, S., Smith, S., & Foster, M. (1998). Teamworked organisational engineering: getting the most out of teamworking. *Management Decision*, 36(6), 378-384.
- Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 2011, vol. 15, núm. 3, p. 329-344.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small group research*, 37(5), 490-521.