

Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa

pp. 122-138

YUDI ELENA RUÍZ HERNÁNDEZ*
ANDRÉS FELIPE SÁNCHEZ JARAMILLO**

* Magíster en Administración. Universidad de Caldas, Manizales, Colombia. E-mail: yudi.ruiz@ucaldas.edu.co. ORCID: [0000-0001-7658-3001](https://orcid.org/0000-0001-7658-3001). Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=8mylGjwAAAAJ&hl=es>.

** Magíster en Derecho Público. Universidad de Caldas, Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales, Manizales, Colombia. E-mail: afsanchezj@unal.edu.co. ORCID: [0000-0002-1376-7142](https://orcid.org/0000-0002-1376-7142). Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=3n8XECYAAAAJ&hl=es&authuser=1>.

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO**How to cite this article:**

Ruiz, Y.E. y Sánchez, A.F. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 122-138.

Recibido: 14 de junio de 2021

Aceptado: 08 de octubre de 2021

RESUMEN **Objetivo.** Caracterizar las actividades de trabajo en equipo colaborativo y/o cooperativo que se evidencian en las organizaciones. **Metodología.** La presente investigación corresponde a un estudio de tipo transeccional descriptivo y cualitativo, orientado a ofrecer el estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, para el interés de esta investigación se consideraron dos formas de trabajo en equipo. **Resultados.** Durante las últimas décadas las organizaciones se han sentido atraídas por el modelo de trabajo en equipo, ya que ofrece la posibilidad de aprovechar las capacidades sobresalientes de cada individuo y aumentar el rendimiento de las actividades de trabajo. En este sentido el trabajo en equipo colaborativo implica responsabilidad de grupo y liderazgo compartido; mientras que en el trabajo en equipo cooperativo las actividades se encuentran repartidas y la responsabilidad es individual. **Conclusión.** Se concluye que trabajar en equipo no implica solo la agrupación de personas, sino también la presencia de ciertas características que están relacionadas de manera que el éxito de uno de los individuos conduzca al éxito de todos los participantes.

PALABRAS CLAVE trabajo en equipo, caracterización, colaborativo, cooperativo, aprendizaje, individuos, objetivo común.

Characterization of teamwork activities in a company

ABSTRACT **Objective.** To characterize collaborative and/or cooperative teamwork activities that take place in organizations. **Methodology.** The present research is a descriptive and qualitative cross-sectional study, designed to provide information on the state of one or more variables in one or more groups of people, while considering two types of teamwork. **Results.** Organizations have been drawn to the teamwork model in recent decades because it allows them to capitalize on each individual's salient capabilities while enhancing performance in work activities. In this sense, collaborative teamwork implies group responsibility and shared leadership, whereas in cooperative teamwork, activities are distributed and responsibility is individual. **Conclusions.** It is concluded that teamwork entails not only the grouping of people, but also the presence of certain characteristics that are linked in such a way that the success of one of the individuals leads to the success of all participants.

KEY WORDS Teamwork, characterization, collaborative, cooperative, learning, individuals, common goal.

Caracterização das atividades de trabalho em equipe numa empresa

RESUMO **Objetivo.** Caracterizar as atividades de colaboração e/ou trabalho em equipa cooperativo que são evidentes nas organizações. **Metodologia.** A presente pesquisa corresponde a um estudo descritivo e qualitativo transversal, orientado para oferecer o estado de uma ou mais variáveis em um ou mais grupos de pessoas, para o interesse desta pesquisa foram consideradas duas formas de trabalho em equipe. **Resultados.** Durante as últimas décadas, as organizações foram atraídas pelo modelo de trabalho em equipe, pois oferece a possibilidade de aproveitar as excelentes capacidades de cada indivíduo e de aumentar o desempenho das atividades de trabalho. Neste sentido, o trabalho em equipa colaborativo implica responsabilidade de grupo e liderança partilhada; enquanto no trabalho em equipa cooperativo as atividades são distribuídas e a responsabilidade é individual. **Conclusões.** Conclui-se que o trabalho em equipa implica não só o agrupamento de pessoas, mas também a presença de certas características que estão relacionadas de tal forma que o sucesso de um indivíduo leva ao sucesso de todos os participantes.

PALAVRAS CHAVE trabalho em equipa, caracterização, colaboração, cooperação, aprendizagem, indivíduos, objetivo comum.

Introducción

A partir de 1960 nace en las empresas la necesidad de desarrollar estrategias corporativas que ofrezcan características diferenciadoras, del mismo modo la agrupación de personas que poseen ciertas características que definen su forma de trabajar comenzó a perfilarse como una herramienta de alto valor administrativo. Esto gracias a la iniciativa de organizaciones empresariales pioneras que descubrieron el aprendizaje del trabajo en equipo como una de las estrategias a desarrollar, ya que este permite “la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros” (Senger et al., 2006, p. 7).

Un claro ejemplo de lo anteriormente expuesto es la multinacional Procter & Gamble —P&G—, la cual “consideró el sistema de trabajo en equipo como una ventaja competitiva significativa” (Stewart, Manz y Sims, 2003, p. 9). En un inicio la empresa intentó mantener su hallazgo como un secreto comercial, pero fracasó debido al gran éxito que obtuvo su sistema; éxito que llamó la atención de pequeños consultores que en algunos casos trabajaron para P&G, pero que al retirarse ofrecieron sus conocimientos adquiridos a otras compañías (Stewart, Manz y Sims, 2003).

Otro acontecimiento que puede ejemplificar el protagonismo que ha ganado el trabajo en equipo en las últimas décadas está relacionado con el estudio realizado a más de cuatrocientas organizaciones por la compañía Gallup, dedicada a la investigación y a la realización de encuestas de opinión, en el cual “encontró que las compañías mejor administradas agrupaban a los empleados en equipos” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 18); lo anterior, con la intención de resaltar la adopción de un modelo de trabajo en equipo en el desarrollo de sus actividades.

Según Ros (2006) existe un interés creciente hacia un cambio en la cultura y estructura organizacional, todo esto en relación a una “estrategia de actuación en base a los equipos (grupos), para movilizar el cambio dentro de la

Organización” (p. 47). Con base en ello se puede argumentar que las empresas en las últimas décadas están dedicando parte de sus esfuerzos administrativos a fomentar y a practicar la cultura del trabajo en equipo.

Colombia, por su parte, no se encuentra alejada de esta tendencia organizacional. Ardila y Gómez (2005) encontraron, a partir del desarrollo de una investigación de su autoría, que “la mayoría de los directivos entrevistados aseguró que en su organización se trabaja en equipo” (p. 162); es decir que las empresas colombianas también le están apostando a obtener un mejor rendimiento de sus empleados al implementar nuevas metodologías para el desarrollo de las actividades de trabajo.

Cabe agregar que los equipos de trabajo no constituyen por sí solos trabajo en equipo debido a que el trabajo en equipo se refiere a la presencia de características diferentes en el desarrollo de actividades laborales, las cuales en espacios empresariales pueden estar más comúnmente enfocadas a los tipos cooperativo o colaborativo. En el primero “se da esencialmente una división de tareas” (Collazos y Mendoza, 2006, p. 62); mientras que en el segundo “se necesita estructurar interdependencias positivas para lograr una cohesión grupal” (Collazos y Mendoza, 2006, p. 62); esta puede decirse que es la diferencia esencial en ambos tipos de trabajo en equipo, lo que influye significativamente en el comportamiento de los grupos de personas que poseen alguno de los dos modelos de trabajo mencionados.

Las prácticas relacionadas con el concepto de trabajo en equipo durante las últimas décadas han sido difundidas en diferentes espacios (por ejemplo, en el ámbito educativo se ha manifestado un mayor interés por el desarrollo de investigaciones que exploren las dinámicas de los equipos en los entornos escolares) y con el objeto de aprovechar características como son la cohesión, la interdependencia positiva y el liderazgo compartido para contribuir al buen desarrollo de nuevos espacios de aprendizaje. Desde otra perspectiva, en los espacios empresariales se encuentra que a partir de la administración de recursos humanos se ha buscado instaurar dichas prácticas en las organizaciones modernas.

Ahora bien, para el espacio empresarial colombiano, Ardila y Gómez (2005) presentaron los resultados de un estudio en el que la mayoría de los directivos a la época afirmaban sobre su capital humano “que piensan que están aplicando innovación administrativa en lo referente a trabajo en equipo y posiblemente no lo están haciendo” (p. 162); esta conclusión dejó entrever un desajuste entre el concepto de trabajo en equipo y la visión de los empresarios al respecto.

Mientras que Iborra y Dasí (2012) hacen un acercamiento entre el espacio educativo, el empresarial y el trabajo en equipo puesto que en su investigación han pretendido “argumentar y demostrar qué trabajo en equipo deben aprender los futuros profesionales de la dirección de empresas y cómo pueden aprenderlo” (p. 127); aquí se hace alusión a la importancia que han dado en los últimos años las empresas a profesionales con capacidad para trabajar en equipo de forma integrada.

De todo lo anteriormente expuesto se observa que el concepto trabajo en equipo ha permeado diferentes campos y ha avanzado a la par con las tendencias de intercambio de información y de interacción entre las personas; aun así, en el ámbito empresarial y organizacional, las investigaciones están principalmente orientadas a promocionar el trabajo en equipo como una herramienta de éxito y menos en el sentido de identificar y categorizar las características de trabajo en equipo que ya se encuentran presentes en su recurso humano y como a partir de este tipo de estudio se pueden aprovechar los resultados para mejorar la calidad del trabajo y las dinámicas entre varias personas al potenciar los hallazgos positivos y debilitar los negativos.

Así pues, a través de la identificación de las características del trabajo en equipo en las empresas se podría contribuir a mejorar el bienestar y el desempeño de los empleados y al mismo tiempo su rentabilidad. Esto, porque se considera que si se conoce cómo aprenden y cómo trabajan los empleados de una organización se pueden maximizar las ventajas y combatir las desventajas ya sean estas de tipo colaborativas o cooperativas —o no estar demarcadas en ninguno de los dos tipos— y obtener así mejores resultados en consecución de las metas que corresponden a los miembros de la empresa.

Metodología

La presente investigación corresponde a un estudio de carácter transeccional descriptivo y cualitativo. Aquí no existe una manipulación intencional de las variables, es decir, lo que se hace es observar fenómenos para después analizarlos.

En cuanto al carácter transeccional descriptivo de la investigación se refiere a que está orientado a ofrecer “un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p. 248). Esto es, el objetivo del investigador es describir las características de las variables establecidas.

Respecto al sentido cualitativo de la investigación, el proceso es el mismo que soporta un estudio cuantitativo (Ruíz, 2012). En cuanto a que este tipo de trabajo se orienta a “descubrir, captar y comprender, una teoría” (Ruíz, 2012, p. 57); y es en este sentido que se sustenta el diseño y desarrollo de este documento, toda vez que está orientado a la caracterización de las actividades de trabajo en equipo en las organizaciones.

Un estudio descriptivo “tiene como objetivo central lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular” (Hurtado de Barrera, 2000, p. 223), además “se centra en medir con precisión (describir) eventos o variables en sí mismas” (Hurtado de Barrera, 2000, p. 224). Para este caso particular, la investigación se orienta a caracterizar las actividades desarrolladas por el trabajo en equipo colaborativo y el trabajo en equipo cooperativo.

En relación a las características que corresponden a una investigación de tipo descriptiva, Escorcía (2010) propone las que se muestran a continuación: define naturaleza de objetos o problemas de estudio, mediante análisis; clasifica grupos de fenómenos u objetos; no verifica hipótesis, pues describe hechos según un modelo teórico definido.

La herramienta de categorización utilizada es la deductiva en la que las categorías han sido elegidas a partir de referentes teóricos (Romero, 2005), tal como ha sido el caso. Así que el proceso de categorización y caracterización implica, en general,

la sistematización de la información recolectada, dividir el contenido en ideas, resaltar aquellas unidades que representan una idea central y asignar a cada una de ellas una categoría y agruparlas para un posterior análisis.

autores, pero una definición simple de este hace referencia a un conjunto de individuos que trabajan por la consecución de un objetivo común y que en su forma de trabajar se observan situaciones que los caracteriza. A continuación, se ofrece en la tabla 1 una recopilación de la definición de trabajo en equipo desde el punto de vista de diferentes autores.

Resultados y discusión

El trabajo en equipo

Hay múltiples definiciones para el concepto de trabajo en equipo aportadas por diversos

Tabla 1. Definiciones de trabajo en equipo

Autor	Definición de trabajo en equipo
Dickinson, Converse y Tannenbaum (1992)	Una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membrecía limitada en el tiempo.
Kozlowski e Ilgen (2006)	(i) Dos o más individuos que (ii) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual), (iii) que posean uno o más objetivos comunes, (iv) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante, (v) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados, (vi) tengan diferentes roles y responsabilidades y (viii) se encuentren inmersos en un sistema organizacional.
Ros (2006)	La capacidad de integrarse y de colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.
Winter (2000)	Grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso. Gracias al conocimiento y a la experiencia que posee cada miembro del equipo se pueden lograr verdaderas mejoras trabajando en colaboración, más que individualmente.
Marín y Zárate (2008)	Una forma de trabajar con otros para alcanzar un objetivo.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Se destaca que en cada una de estas definiciones se hace alusión a la agrupación de individuos que de manera conjunta buscan el desarrollo y logro de una meta. La definición que proponen Kozlowski e Ilgen, parece enlistar de alguna manera las características necesarias para que se constituya el trabajo en equipo (Bayona y Heredia, 2012).

En ese mismo orden de ideas, Ros (2006) plantea que trabajar en equipo implica el desarrollo de ciertas competencias que pueden ser habilidades sociales (como, por ejemplo, la comunicación interpersonal y la alineación de intereses con el objetivo común) y valores (como, por ejemplo, la integridad, la honestidad y la confianza entre los miembros).

Después de abarcar varias definiciones de trabajo en equipo y de las implicaciones que conlleva esta práctica, uno de los aspectos importantes a tratar son las características que se le atribuyen.

Marín y Zárate (2008) resumen en seis características las condiciones necesarias para que sea posible un buen trabajo en equipo, a saber: (i) esfuerzo, conductas flexibles y adaptables; (ii) comunicación clara, concisa y en doble sentido; (iii) competencias complementarias; (iv) liderazgo y coordinación de la actividad colectiva e interdependiente; (v) apoyo de los miembros durante la tarea y (vi) cohesión.

Estas características podrían ser de utilidad si se requiere un primer acercamiento con el propósito de conocer la idoneidad de la agrupación de personas con respecto al trabajo en equipo, ya que el diseño de la estructura influye en el desempeño de este; por tanto, “la forma en que una organización fomenta el trabajo en equipo con frecuencia es tan importante como el trabajo en equipo en sí” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 19).

Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo, desde una perspectiva positiva, puede ser considerado como “una herramienta que facilita el cambio en las organizaciones; proporcionándoles flexibilidad, integración de sus empleados, celeridad en el trabajo a desempeñar y fomento a la innovación” (Marín y Zárate, 2008, p. 265). Con base en lo anterior, las siguientes son las ventajas del trabajo en equipo: más motivación; mayor compromiso; más ideas; más creatividad; mejora de la comunicación y mejores resultados (García et al., 2003); ventajas que, en su mayoría, se encuentran relacionadas con la sensación de pertenencia que se genera en los individuos que conforman el equipo.

Como contraparte, autores como Pérez et al. (2007) afirman que no es sencillo enseñar a individuos a trabajar en equipo debido a que “sobrepasa los límites de cualquier formación de naturaleza tradicional, ya que implica formar no sólo sobre la tarea de equipo, sino también sobre los procesos que se desarrolla en su seno interno” (p. 37).

Mientras que Katzenbach (2000) expresa que el trabajo en equipo impulsa la mejora del desempeño de una organización, pero que para muchas empresas los equipos representan una carga de frustración y desilusiones; esto se debe a que en las grandes organizaciones el trabajo en equipo no cumple con las expectativas de aquellos que lo adoptan y en su lugar se agrega confusión y sobrecarga, aspectos que generalmente ocasionan sensaciones de fracaso y desinterés de los involucrados.

De la misma manera se ha identificado que hay situaciones que interrumpen el comportamiento ideal en los equipos de trabajo. Al respecto, “en ocasiones, el trabajo en equipo se desarrolla con numerosas dificultades —de coordinación, de ambigüedad en papeles, de conflictos personales—” (Pérez et al., 2007, p. 37), por lo que dichos inconvenientes representan una de las razones por las cuales el trabajo en equipo no obtiene buenos resultados.

Cuando el trabajo en equipo no se establece en la forma adecuada, lo que se configura en la organización son grupos independientes que dificultan la coordinación de las actividades. Con base en ello Ros (2006) señala que son numerosos los inconvenientes que pueden presentarse, agrupándolos en tres categorías: (i) los líderes, que pueden no estar preparados y no tener consciencia de su papel; (ii) la tecnología, en un mundo donde las comunicaciones ya no están limitadas por el espacio y (iii) la capacidad de adaptación al entorno, en donde se manifiesta la carencia de modificaciones significativas a la estructura tradicional.

El trabajo en equipo mediante aprendizaje colaborativo

Como primera medida antes de ahondar en el aprendizaje colaborativo se hace necesario comprender que es colaboración, el enfoque más usado aduce que “colaborar es involucrarse en un trabajo junto con otras personas. El resultado de dicha colaboración no es fruto de uno solo, sino de todos los que han participado en el proceso” (Rodríguez, 2011, p. 82). Lo anterior, implica que cuando se habla del término colaborar y/o colaboración de alguna manera siempre está implícita la orientación hacia el trabajo en equipo y al esfuerzo conjunto por el logro de una meta común.

En relación al aprendizaje colaborativo, Barragán, Aguinaga y Ávila (2010) aportan que este fomenta competencias teóricas, prácticas y formativas y que a la vez contribuye al desarrollo de “habilidades de relación y comunicación, tolerancia, respeto y disposición a escuchar” (p. 48). Otras características atribuibles son el beneficio del intercambio de conocimientos y “las habilidades de cada individuo para alcanzar el objetivo de la tarea” (Rodríguez, 2011, p. 83).

Un acercamiento al concepto de trabajo en equipo colaborativo puede tornarse más simple al identificarlo como aquel que tiene como objetivo “promover una adecuada formación y un apropiado desempeño laboral a partir del intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización” (Jiménez, 2009, p. 96) en el que el trato para todos los miembros refleje la cohesión al recibir todos los aportes y manejarlos con igualdad.

Al mismo tiempo, en este tipo de trabajo,

se persiguen metas como el desarrollo individual y la madurez de los participantes,

su integración y responsabilidades sociales, la autorrealización a través de la interacción en un espacio relativamente libre de control, así como ayudarles a enfrentarse con su existencia. (Peters, 2002, como se citó en Barragán, Aguinaga y Ávila, 2010, p. 52)

En este sentido a través del trabajo en equipo colaborativo, el individuo cumple un papel de manera autónoma sin que existan imposiciones de ningún tipo que limiten el desarrollo de su papel como integrante del grupo al que pertenece.

En lo tocante a la formación del trabajo en equipo colaborativo, Gratton y Erickson (2007) identifican varios factores clave que se resumen en: prácticas que desarrollan vínculos entre el personal; conductas colaborativas entre los ejecutivos; cultura del obsequio; mejorar la comunicación y la resolución de conflictos; sentido de comunidad; líderes de tareas y relaciones; utilizar las relaciones heredadas y claridad del rol y ambigüedad de las tareas.

En la siguiente figura se sintetizan las diferencias existentes entre el trabajo en equipo y el trabajo en equipo colaborativo:

	Trabajo en grupo	Trabajo colaborativo
Sujetos	Grupos heterogéneos	Grupos homogéneos
Liderazgo	Líder	Compartido por todos
Responsabilidad del trabajo y / o aprendizaje	Individual	Compartida
Objetivo final	Completar tarea	De aprendizaje y relación
Rol del autor	Hay un coordinador que toma las decisiones	Escasa intervención: observación y retroalimentación sobre el desarrollo de la tarea

Figura 1. Diferencias del trabajo en equipo y trabajo en equipo colaborativo. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Como bien puede observarse en la figura anterior, en las características colaborativas el liderazgo es repartido y a la vez el equipo comparte la ejecución del trabajo; es por esto que los “objetivos del grupo están ligados irremediamente a los objetivos individuales, de manera que satisfaciendo estos últimos se alcanzan también los primeros” (Prendes, 2000, como se citó en Ballesteros, 2011, p. 268).

En relación a las características que condicionan al trabajo en equipo colaborativo se encuentran múltiples y variadas posiciones expresadas por diferentes autores. Con el objeto de ilustrar lo antes planteado se presenta la siguiente tabla:

Tabla 2. Características del trabajo en equipo colaborativo y su correspondiente autor

Autor	Características trabajo colaborativo
Román (2002)	<ul style="list-style-type: none"> Interdependencia positiva Responsabilidad grupal Liderazgo compartido Habilidades para desarrollo de tareas en grupo Favorecimiento de la heterogeneidad Resolución de problemas grupales
Barkley, Cross y Howell (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Diseño o estructura intencional Colaboración Enseñanza significativa
Caldeiro y Vizcarra (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas Responsabilidades compartidas por sus miembros Actividades desarrolladas en forma coordinada Programas planificados en equipo y que apunten a un objetivo común Habilidades y capacidades especiales para el desempeño armónico de la labor del equipo
Huertas y Rodríguez (2006)	<ul style="list-style-type: none"> Cohesión Asignación de roles y normas Comunicación Definición de objetivo Interdependencia
Murillo, Gandul y Pérez (1996)	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo distribuido Objetivos establecidos por los miembros Flexibilidad Comunicación libre y espontánea Comprensión del proceso y dinámica grupal Centrado en los intereses de los participantes
Ovalles (2007)	<ul style="list-style-type: none"> La interdependencia positiva La interacción promotora El uso apropiado de destrezas sociales El procesamiento del grupo

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Se puede observar que aspectos tales como la interdependencia positiva, la responsabilidad compartida, el poseer un objetivo común y la cohesión grupal se encuentran ya sean expresados de igual manera o en palabras similares por varios de los autores que más trabajan las características del trabajo en equipo colaborativo.

El trabajo en equipo mediante aprendizaje cooperativo

León del Barco (2002) toma como punto de partida la definición de cooperar que se encuentra en el diccionario de la Real Academia Española en la que, en esencia, se hace referencia a una labor conjunta llevada a cabo por varios individuos con un fin común.

Referente al aprendizaje cooperativo, este puede verse como una relación en la cual “las metas de los individuos separados van tan unidas que existe una correlación positiva entre las consecuciones o logros de sus objetivos. Un individuo alcanza su objetivo, si y sólo si también los otros miembros alcanzan el suyo” (León del Barco, 2002, p.15).

Por su parte, Ballesteros (2011) destaca como elemento principal del aprendizaje cooperativo a la particularidad de trabajar por un objetivo común partiendo de tareas que se desarrollan de manera

individual para lograr las metas de cada uno de los miembros del equipo. En lo que respecta a la consecución de objetivos, esta debe desarrollarse de manera que cada miembro del equipo solo pueda conseguir sus propios objetivos si los demás componentes del grupo logran los suyos (Montoya, 2009); es decir que las actividades se desarrollan conservando una interdependencia positiva.

De los párrafos anteriores puede destacarse la alusión que se hace al desarrollo de actividades individuales por parte de los miembros del equipo, es decir, en el trabajo en equipo de tipo cooperativo se fomenta el trabajo individual para el logro de un objetivo compartido por todos los integrantes y se pretende que la consecución de cada meta individual contribuya positivamente a alcanzar los intereses conjuntos.

También se hace prudente tomar en cuenta que para que exista trabajo en equipo cooperativo se requiere, por ejemplo, interdependencia positiva, responsabilidad individual y grupal, intercambio interpersonal y en grupo, consciencia de funcionamiento colectivo e interacción cara a cara (Montoya, 2009). A la vez son múltiples los autores que expresan su punto de vista en relación a las características del trabajo en equipo cooperativo, algunas de estas posiciones se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Características del trabajo en equipo cooperativo y su correspondiente autor

Autor	Características trabajo cooperativo
Johnson, Johnson y Holubec (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Interdependencia positiva de objetivos, recursos y roles Responsabilidad individual Intercambio interpersonal y en grupo Consciencia del funcionamiento colectivo Interacción cara a cara
Laboratorio de Innovación Educativa (2009)	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de la estrategia de aprendizaje Búsqueda de la controversia Procesamiento cognitivo Apoyo de los compañeros Implicación activa mutua en el aprendizaje Cohesión grupal Pensamiento crítico Actitudes positivas hacia las diversas materias curriculares

Autor	Características trabajo cooperativo
Sevillano (2004)	Uso de la cooperación Desarrollo de la autoestima o valoración personal Contar con las emociones en el proceso de aprendizaje
Lewis (2002)	Reparto de tareas desarrolladas individualmente con un guion común Responsabilidad individual Objetivos de cada uno de los integrantes
Caldeiro y Vizcarra (1999)	Comportamiento cooperativo Estructura cooperativa de incentivo, trabajo y motivaciones Interdependencia positiva Habilidades interpersonales
León del Barco (2002)	Interdependencia positiva Interacción cara a cara Responsabilidad individual Destrezas sociales Procesamiento grupal

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En lo que respecta a la tabla anterior, las características de trabajo cooperativo que son comunes para algunos de los autores citados pueden entenderse como: interdependencia positiva; responsabilidad individual; cohesión grupal y reparto individual de tareas.

Para Gage y Berliner (1988), el trabajo cooperativo “se caracteriza porque el éxito y el fracaso se reparten entre los participantes” (p. 16); señalan, además, que de allí se deriva el hecho de que cada miembro aporta las características más adecuadas y se maximiza el beneficio.

Algunas de las características del trabajo en equipo de tipo cooperativo se encuentran

estrechamente relacionadas entre sí, por ejemplo: “se necesita estructurar interdependencias positivas para lograr una cohesión grupal” (Collazos y Mendoza, 2006, p. 62); esto puede estar justificado, en que el éxito de un individuo no afecta negativamente el desarrollo de las actividades de los demás miembros y por el contrario fortalece la ejecución de actividades individuales.

León del Barco (2002) sugiere que se requieren ciertos elementos o factores que inciden en la eficacia del trabajo en equipo de tipo cooperativo antes de la integración de los miembros. Estos factores están agrupados en cuatro categorías como puede verse en la figura 2.

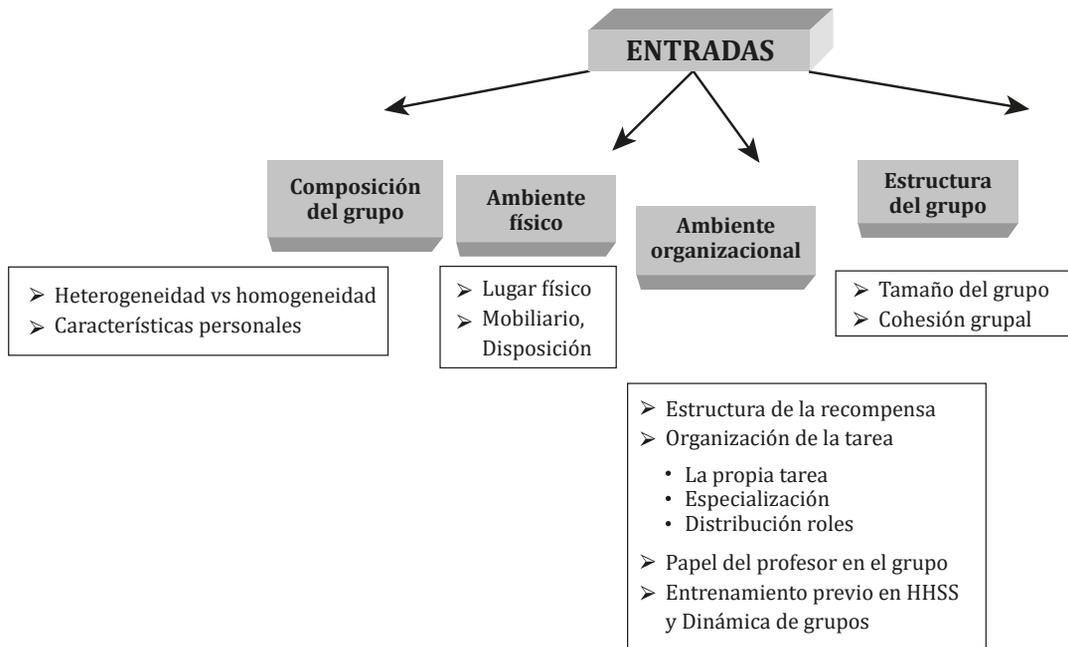


Figura 2. Factores que determinan la eficacia del trabajo en equipo cooperativo. Fuente: León del Barco (2002, p. 37).

En esta figura, dentro de cada categoría (como son composición del grupo, ambiente físico, ambiente organizacional y estructura del grupo) se señalan los aspectos o entradas que deberían tenerse en cuenta previamente a la conformación de un equipo que adopte un modelo de trabajo cooperativo debido a que influyen en su desempeño.

Diferencias entre aprendizaje colaborativo y cooperativo

Peña, Pérez y Rondón (2010) establecen diferencias entre el aprendizaje cooperativo y el colaborativo, en el primero comentan que “consiste en trabajar conjuntamente para concretar, en forma distribuida, una meta” (p. 188) en la que todos los miembros contribuyen no solo a su aprendizaje sino influir en el de los demás. En cuanto al trabajo colaborativo refieren que este “se fundamenta principalmente en la unión de esfuerzos” (p. 190), es decir, se trabaja en una forma compartida en la que se distribuye la autoridad.

De la recopilación realizada por Peña, Pérez y Rondón (2010) puede observarse que aspectos como la integración de conocimientos, competencias (aptitudes, actitudes y habilidades) y experiencias de los diferentes miembros de los equipos, con el fin de obtener mejores resultados y construir mejores soluciones a partir de la combinación de ideas diferentes y de variados puntos de vista, es común para ambos tipos de trabajo en equipo (cooperativo o colaborativo).

Diversos autores han recopilado y resumido las diferencias principales presentes en el aprendizaje del trabajo en equipo de tipo cooperativo en contraposición con el de tipo colaborativo (figura 3), ello con el objeto de hacer una plena diferenciación de ambos términos que en numerosas ocasiones son utilizados indistintamente para hacer referencia a alguna situación de trabajo en equipo.

Aprendizaje cooperativo	Aprendizaje colaborativo
División de tareas entre los miembros del grupo o comunidad de aprendizaje. (trabajo dividido).	Tareas entrelazadas mediante acciones de interactividad e interdependencia.
El profesor escoge o plantea una situación o caso problemático.	El conocimiento construido es dinámico y se inicia a partir de problemas auténticos que motivan y comprometen a los participantes.
El profesor indica tareas y responsabilidades a cada alumno, o a cada subgrupo, de la comunidad de aprendizaje.	La estructura de las actividades se desarrolla por iniciativa de los participantes quienes asumen la dirección o coordinación de las mismas.
Cada alumno o subgrupo es responsabilizado de responder por la solución de la porción específica de la situación planteada.	El alumno es más autónomo, aunque interdependiente y solidario, en las acciones que realiza para alcanzar las metas de aprendizaje.
Cada alumno o subgrupo, al responder por su tarea, la pone en conocimiento del resto del grupo.	Interés entre las personas, para conocer, compartir y ampliar la información que cada uno posee.
El logro de la meta común depende del alcance de los objetivos individuales. El éxito conjunto sólo puede lograrse si todos los integrantes de un equipo aprenden los objetivos.	El logro de la meta común depende del aporte colectivo y no necesariamente de los objetivos individuales. Se promueve cuando los miembros de un grupo tienen una meta en común y trabajan en conjunto para alcanzarla.
Parte de una construcción conjunta, donde existe una sucesión de apoyos y andamiajes recíprocos, por parte del docente y de los miembros del grupo con mayor experiencia, que deriva en un razonamiento individual.	Parte de la comunicación, la negociación y la relación entre iguales, donde se propicia la construcción del conocimiento como suma de esfuerzos, talentos y habilidades.
Se enfoca más en las tareas o actividades que se realizan.	Se enfoca más en el proceso. La actividad es una forma colectiva y sistémica con una compleja estructura mediadora.

Figura 3. Diferencias entre aprendizaje cooperativo y colaborativo. Fuente: Peña, Pérez y Rondón (2010, p. 192).

La diferencia que puede ser quizás la más sobresaliente, de los aspectos presentados, es en relación al énfasis en la división de tareas y responsabilidades presentes en el trabajo en equipo cooperativo; y como, en contraposición, el colaborativo está centrado en la construcción de actividades y esfuerzos compartidos por los

miembros cuya iniciativa de trabajo es autónoma, pero interdependiente con sus compañeros.

En la siguiente tabla se clasifican en forma estructurada las diferencias entre el trabajo cooperativo y el trabajo colaborativo en varios aspectos:

Tabla 4. Diferencias entre modelos de trabajo colaborativo y cooperativo

Aspecto	Trabajo cooperativo	Trabajo colaborativo
Objetivos	De la organización; particulares, bien definidos	Desarrollo de la persona; más indefinido, se busca el desarrollo humano
Ambiente	Controlado y cerrado	Abierto, libre, estimula la creatividad

Aspecto	Trabajo cooperativo	Trabajo colaborativo
Motivación	La persona es convencida por la organización	Supeditada al compromiso personal: libertad para participar o no
Tipo de proceso	Se formaliza el proceso grupal	Se pueden dar procesos formales e informales
Aporte individual	Conocimiento y experiencia personal al servicio de los intereses organizacionales	Conocimiento y experiencia personal para el enriquecimiento del grupo
Pasos del proceso grupal	Se deben definir claramente y previamente	No son rígidos, pueden cambiar puesto que se deben adaptar al desarrollo grupal
Reglas	Rígidas, definidas previamente	Generadoras, no limitan ni encasillan sino que generan creatividad
Desarrollo personal	Supeditado a los objetivos organizacionales	Es el objetivo, junto con el desarrollo grupal
Productividad	Es su fin	Secundaria. El objetivo es lo que se aprende en la experiencia colaborativa
Preocupación	La experiencia en función de los resultados; la motivación es extrínseca	La experiencia en sí misma; la motivación es intrínseca

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En suma, puede verse que el tipo de trabajo cooperativo está ligado con una estructura definida; entretanto, el colaborativo es asociado al libre desarrollo de los miembros del equipo de la organización.

Descripción de las características de trabajo en equipo

A partir del referente teórico que se ha discutido se destaca que, en general, los autores poseen diferentes opiniones en cuanto a cuáles son las características que explican las dinámicas de trabajo en equipo e incluso cuando se trata de marcar diferencia entre el trabajo en equipo cooperativo y el trabajo en equipo colaborativo no se encuentra un consenso explícito que defina que comportamientos corresponden a cada categoría.

Debido a la numerosidad de las características descritas por diferentes autores se hace necesario establecer criterios para determinar los elementos que son considerados con mayor frecuencia y que describen de manera más acertada las dinámicas (Restrepo, 1995) de los comportamientos de trabajo en equipo.

Para decidir sobre qué información tiene mayor utilidad se tomó en cuenta dos categorías

principales: (i) la exploración teórica que permitió esclarecer que existen elementos que están presentes en todo tipo de trabajo en equipo y (ii) otros que determinan si los comportamientos son de tipo cooperativo o colaborativo. La selección de dichas características parte de la aplicación de los criterios que de acuerdo con Romero (2005) son necesarios para determinar las categorías a establecer; así que los principios a cumplir son: relevancia; exclusividad; complementariedad; especificidad y exhaustividad.

En cuanto al criterio de relevancia se optó por las características en las cuales la opinión de los autores converge y comparte la descripción de la misma. En lo que respecta a la exclusividad se tomó en cuenta que ninguno de los elementos elegidos sea interpretado en más de una categoría, en cuanto a la complementariedad es importante que tuviesen relación entre ellos y con el tema principal; esto último se corresponde con el principio de especificidad; finalmente en relación a la exhaustividad, esta tiene mayor relación con el tratamiento que se da a la información y a la inclusión de esta en las categorías definidas.

A partir de lo anterior, y tomando en cuenta a cada uno de los autores consultados y como referente los principios ya mencionados, las

características que caben en la categoría de aspectos comunes para todo tipo de trabajo en equipo son: interdependencia positiva; objetivo común; cohesión grupal y rol y funciones específicas. Con respecto a los aspectos que establecen un punto de comparación entre el trabajo en equipo colaborativo y el trabajo en equipo cooperativo estos son: liderazgo compartido (trabajo en equipo colaborativo), tipos de tareas; estructuradas (trabajo en equipo cooperativo), ambiguas (trabajo en equipo colaborativo) y responsabilidad; individual (trabajo en equipo cooperativo), compartida (trabajo en equipo colaborativo). A continuación, se describe brevemente cada una de las cuatro categorías mencionadas.

En relación a la interdependencia positiva, Jiménez (2009) comenta que los integrantes necesitan unos de otros para conseguir su cometido. A la vez Ros (2006) conduce a que el logro de objetivos particulares de cualquier miembro de un equipo se traduzca en un beneficio grupal y se genere un ambiente de apoyo mutuo. Desde las anteriores definiciones se entiende que la interdependencia positiva elimina la competencia entre individuos al establecer una dependencia entre el bienestar propio a partir del bienestar del equipo, este comportamiento puede conducir a eliminar rivalidades negativas y contribuir a que se fortalezcan otras características del trabajo en equipo como lo es la cohesión grupal.

Otro de los aspectos más representativos del trabajo en equipo es la existencia de un objetivo común para todos los miembros, esto sin importar las actividades o papeles desempeñados por cada individuo que conforma el equipo; pues todos están orientados a la consecución de un logro compartido para el cual, según Guitert y Giménez (2000), se hace necesaria la manifestación del compromiso e implicación de cada participante.

La cohesión grupal de acuerdo con León del Barco (2002) hace referencia a todo aquello que insta a los miembros de un equipo a permanecer en este; de esta característica podría decirse que se ve afectada por los lazos relacionales formados entre compañeros, el sentido de pertenencia, el grado de empatía y/o afinidad con los otros, la necesidad de aceptación y la motivación, lo que finalmente contribuye a que se solidifique la estructura de trabajo en equipo (Ros, 2006).

Otro de los factores importantes en lo que respecta al fortalecimiento de la estructura del equipo es la presencia de roles y funciones específicas para cada miembro, por ejemplo, autores como Ballesteros (2011) defienden que el conocimiento de las expectativas que tiene el equipo en conjunto sobre cada uno de los miembros contribuye a acrecentar el compromiso y a constituir un elemento aún más importante: “la cultura”. Por otra parte, y en contraste a lo planteado con anterioridad, significaría entonces que el desconocimiento del papel a desempeñar como miembro del equipo y la carencia de unas normas preestablecidas podrían distorsionar el objetivo principal del equipo y desviar los esfuerzos de algunos miembros hacia actividades que aporten poco o nada a la meta compartida.

Como ya se ha mencionado con anterioridad existen características que cambian las dinámicas de los equipos, constituyéndolos en una estructura cooperativa o colaborativa. En referencia a la primera, sobresale el hecho de que se comparte el liderazgo. Esta característica condiciona el funcionamiento del equipo y esto puede entenderse en el sentido en que cada miembro puede asumir la dirección del equipo y tomar decisiones de importancia beneficiándose de las fortalezas de cada individuo (Ballesteros, 2011), sin estar condicionado el equipo a la orientación de una sola figura de autoridad.

Uno de los elementos que marca la diferencia es en el cómo son desarrolladas las tareas dentro del equipo debido a que en el trabajo colaborativo estas no tienen una estructura definida, ya que son ambiguas (Peña, Pérez y Rondón, 2010); en otras palabras, cada individuo depende de su criterio para determinar las acciones que debe desarrollar para contribuir al logro del objetivo principal; por el contrario, en el trabajo cooperativo Ballesteros (2011) comenta que cada miembro tiene una tarea específica asignada y que se encuentra coordinada con las actividades del resto de sus compañeros; de ahí que son conocidas como tareas estructuradas.

Por último, en la responsabilidad individual, dentro de una estructura cooperativa cada uno de los participantes debe cumplir con su aporte de manera que se sienta personalmente comprometido a contribuir para experimentar así procesos de autorreflexión y autoevaluación (Barragán,

Aguinaga y Ávila, 2010). Por otro lado, cuando hay un enfoque colaborativo se reconoce al equipo en su conjunto como el responsable de las decisiones y de las implicaciones que de éstas se deriven en cuanto al logro de la meta final establecida (Guitert y Giménez, 2000).

Así pues, de acuerdo con las consideraciones realizadas, puede observarse que se abren posibilidades sobre cuáles aspectos se deberían indagar en las características descritas con anterioridad y se traza una ruta sobre la cual se facilita la identificación de la existencia de una estructura de trabajo en equipo consolidada, de rasgos débiles o en su defecto nula, para una organización.

Conclusión

De acuerdo a los planteamientos que se han realizado a lo largo de todo el texto, el modelo de trabajo en equipo es considerado como un equipo de personas que trabajan principalmente por la consecución de un mismo objetivo y cuyos logros personales no afectan de manera negativa a los demás compañeros, por lo que procuran trabajar conjuntamente y a la vez cada uno de ellos cumpliendo una serie de funciones específicas.

Lo anterior, corresponde a los elementos básicos para que exista trabajo en equipo. Ahora bien, para determinar si un equipo trabaja con estrategias colaborativas no debe existir una única figura de autoridad sino que todos los miembros deben estar en la capacidad de asumir dicho rol; asimismo, la responsabilidad debe recaer sobre todos los conformantes del equipo y las tareas deben ser desarrolladas libremente en respuesta a la iniciativa individual (Ballesteros, 2011).

Mientras que para identificar si el equipo trabaja en forma cooperativa, además de poseer los rasgos básicos del trabajo en equipo, las tareas deben estar asignadas en forma estructurada y estandarizada de manera que correspondan a un rol o función en particular y por lo tanto la responsabilidad de la ejecución de cada tarea se adecue al individuo que la ejecuta.

Finalmente en el transcurso de esta investigación fue posible encontrar las características comunes tanto del trabajo en equipo colaborativo como cooperativo, a saber: (i) interdependencia positiva, en la que los esfuerzos individuales benefician a otros miembros del equipo; (ii) objetivo compartido, las actividades de todos los miembros del equipo están orientadas a un mismo propósito; (iii) rol y función específicos, el rol y las funciones de los miembros dentro del equipo están bien definidos; (iv) cohesión grupal, el equipo trabaja con esfuerzos conjuntos y permanece unido en el logro de sus objetivos.

En suma, estas características no solo son importantes sino que a la vez son determinantes para que se configure un equipo de trabajo en cualquiera de los dos tipos para una organización.

Referencias

- Ardila, V. y Gómez, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, XX(43), 147-165.
- Ballesteros, M. (2011). El grupo como espacio de desarrollo del conocimiento humano. Una reconstrucción del concepto de aprendizaje colaborativo entre adultos desde una perspectiva social. *Cuestiones Pedagógicas*, 21, 249-275.
- Barragán, A., Aguinaga, P. y Ávila, C. (2010). El trabajo colaborativo y la inclusión social. *Apertura*, 2(1), 48-60.
- Bayona, J. y Heredia, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132.
- Collazos, C. y Mendoza, J. (2006). Cómo aprovechar el “aprendizaje colaborativo” en el aula. *Educación y Educadores*, 9(2), 61-76.
- Escorcía, O. (2010). *Manual para la investigación. Guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

- Gage, N. and Berliner, D. (1988). *Educational Psychology*. Boston, USA: Houghton.
- García, M. et al. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*, 15(1), 109-113.
- Gratton, L. and Erickson, T. (2007). Eight Ways to Build Collaborative Teams. *Harvard Business Review*, 85(11), 142-152.
- Guitert, M. y Giménez, F. (2000). Trabajo cooperativo en entornos virtuales de aprendizaje. En Duart, J. y Sangra, A. (Eds.), *Aprender en la virtualidad* (pp. 113-134). Barcelona, España: Gedisa.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología para la investigación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas, Venezuela: CiegaSypal: Centro Internacional de estudios avanzados Sypal.
- Iborra, M. y Dasí, À. (2012). Mejorar el trabajo en equipo: ambidiestría, comportamiento integrador y aprendizaje cooperativo. *Innovar*, 22(45), 127-139.
- Jiménez, K. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. *Educación*, 33(2), 95-107.
- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades*. Barcelona, España: Granica.
- León del Barco, B. (2002). *Elementos mediadores en la eficacia del aprendizaje cooperativo. Entrenamiento en habilidades sociales y dinámicas de grupo*. Badajoz, España: Universidad de Extremadura.
- Marín, J. y Zárate, M. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital*, 4(4), 225-280.
- Montoya, M.G. et al. (2009). Aprender a cooperar y cooperar para aprender: tanto monta, monta tanto. En IX Jornadas de Aprendizaje Cooperativo, Universidad de Almería, Almería, España.
- Peña, K., Pérez, M. y Rondón, E. (2010). Redes sociales en Internet: reflexiones sobre sus posibilidades para el aprendizaje cooperativo y colaborativo. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*, 16, 173-205.
- Pérez, M. et al. (2007). La formación para enseñar a trabajar en equipo. *Revista de Empresa*, 22, 36-50.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, XIV(26), 91-96.
- Rodríguez, M. (2011). Las TIC y el trabajo colaborativo en el aula. En Hernández, J. et al. (Eds.), *Experiencias educativas en las aulas del siglo XXI. Innovación con TIC* (pp. 82-88). Barcelona, España: Fundación Telefónica, Editorial Ariel.
- Romero, C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones Cesmag*, 11(11), 113-118.
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos* (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Senger, P. et al. (2006). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Stewart, G., Manz, C. y Sims, H. (2003). *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. Ciudad de México, México: Limusa Wiley.