



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES**

**Trabajo en Equipo en el Ámbito Laboral: Beneficios y
Desafíos**

Autor/a: Marta Jiménez Estades
Director/a: Gisela Isabel Delfino López

Madrid
2021/2022

Índice

1. Introducción
 - i. La importancia del trabajo en equipo
 - ii. ¿Qué es el trabajo en equipo?
2. Preguntas de investigación
 - i. Los beneficios e inconvenientes que tiene el trabajo en equipo
 - ii. La holgazanería social y cómo evitarla
 - iii. La facilitación social y su influencia a la hora de trabajar en equipo
 - iv. El pensamiento grupal y formas de evitarlo
 - v. Pautas para trabajar en equipo de forma eficiente
3. Los beneficios del trabajo en equipo
4. Los inconvenientes del trabajo en equipo
5. Los desafíos del trabajo en equipo
6. Pautas para trabajar en equipo
7. Conclusión / discusión

1. Introducción

La importancia y relevancia del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es un concepto que va cobrando cada vez mas relevancia en la sociedad, sobretodo en el ámbito laboral. La importancia que se le otorga a saber y a trabajar en equipo esta transformando nuestra manera de trabajar en las empresas y las organizaciones. Hasta tal punto, que personas como Ayoví-Caicedo (2019) dicen que “una organización es efectiva cuando el trabajo en equipo es efectivo en cualquier organización, empresarial o no, estas no pueden prescindir del trabajo grupal” (p. 60). Hoy en día, siempre se escucha lo importante que es trabajar en equipo y es algo que se fomenta desde la infancia, cuando se comienza el colegio y que continua durante toda la trayectoria educativa. La idea de trabajar juntos y colaborar con otros no solo se encuentra en ámbitos educativos, sino que también es muy prominente en el ámbito laboral.

Saber trabajar en equipo parece ser una de las habilidades fundamentales y necesarias en la actualidad para poder acceder a un puesto de trabajo en un gran número de empresas. En la mayoría de las ofertas de empleo es frecuente encontrar requisitos como: “contribuir a los logros de tu equipo”, “capacidad de trabajar en equipo”, etc. Esto se puede observar en plataformas como, por ejemplo, LinkedIn. Esto se puede deber a que hay varios estudios demostrando que existen múltiples beneficios cuando trabajamos en grupo. Muñoz et al. (2019), realizaron un estudio y llegaron a la conclusión de que trabajar en equipo reduce el *burnout* en los trabajadores. Maslach, & Leiter (2006) definen el *burnout* como un síndrome psicológico que incluye una respuesta prolongada a estrés interpersonal durante el trabajo. Por lo tanto, se puede decir que es beneficioso trabajar en equipo ya que ayuda a reducir este efecto negativo en los trabajadores.

¿Qué es el trabajo en equipo?

Antes de seguir hablando del trabajo en equipo, es importante conocer lo que es trabajar en equipo. Para ello en primer lugar, antes de entrar en su definicion, lo que es el trabajo en equipo, se examinara en que consiste un grupo. Aamodt (2010) confirma que no existe una definición universal de lo que es un grupo, ya que cada autor tiene su propia definición y no han logrado llegar a un consenso. Myers (2019) afirma que para

que exista un grupo solo se necesitan dos o mas personas que se relacionan durante un tiempo y que se influyen entre si. Además, también es necesario que se conciban como un “nosotros”. Por otro lado, existen otros autores como Gordon (2001) que dicen que para que exista un grupo es necesario que sus miembros tengan un objetivo en común. Además, es necesario que el grupo aporte una gratificación de algún tipo a sus miembros. Con estas definiciones tan variadas, se observa que estos dos autores tienen requisitos muy distintos para definir lo que es un grupo.

Puesto que este trabajo está centrado en el ámbito laboral se contemplará a los grupos dentro de este entorno, se considerará un grupo a dos o mas personas unidas por un sentido de pertenencia y unos objetivos o metas comunes. Esto es debido a varias cosas. En primer lugar, es obvio que una persona por si sola no forma un grupo. Forsyth (2006) argumenta que una persona no es un grupo, dos personas son una pareja, tres un trio. Finalmente, cuando hay entre cuatro y veinte personas ya se empieza a hablar de grupos pequeños. Asimismo, en el ámbito laboral se intuirá que todas las personas pertenecientes a este grupo de trabajo pertenecen a una misma organización, o tienen un vínculo de pertenencia que es la razón por la cual están trabajando juntos. Un ejemplo para ilustrar la pertenencia a un grupo sería cuatro chicas estudiando en la biblioteca. En principio no tienen por que ser un grupo, si no que están ahí de manera individual compartiendo un espacio. No son un grupo salvo que ellas se perciban como un “nosotros” y tengan un sentido de pertenencia. Por ejemplo, son amigas y están ahí estudiando juntas y las cuatro pertenecen al mismo grupo de amigas. Este es un ejemplo para expresar la idea de que aun que unas personas estén compartiendo un espacio, esto no les convierte automáticamente en un grupo si estas personas no se sienten que forman parte de él. Finalmente, en este trabajo cuando se hable del trabajo en equipo se estará haciendo referencia a un equipo que tiene como finalidad alcanzar algo, lograr una meta o un resultado, como puede ser lanzar un proyecto nuevo, o proporcionar un servicio de algún tipo.

Ahora que ya se ha definido lo que es un grupo es importante definir lo que es el trabajo en equipo. Ander- Egg (2001) define el trabajo en equipo como “un pequeño numero de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (p. 13). Teniendo en cuenta esta definición en este trabajo

se considerará, el trabajo en equipo como un grupo de dos o mas personas, que se juntan durante unos instantes, se relacionan, y utilizan sus capacidades y habilidades para alcanzar ciertos objetivos. Una vez que se ha comprendido lo que es el trabajo en equipo, y teniendo en cuenta que cada vez se usa mas, es importante reflexionar sobre algunas preguntas como: ¿Es tan beneficioso como creemos trabajar en equipo o también tiene sus complicaciones? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en grupo? ¿Es fácil trabajar en equipos? ¿Cómo podemos facilitar el trabajo en equipo?

Andreola (1984) señala que las dinámicas de grupo últimamente están cobrando mucha importancia y éstas continúan siendo cada vez mas usadas hasta el punto de que quizá estamos abusando de ellas. ¿Existe la posibilidad que estemos haciendo lo mismo con el trabajo en equipo? El trabajo en equipo es un concepto complicado de estudiar ya que hay que tener muchos factores en cuenta. Al igual que cada persona es distinta, cada equipo también lo es, y tiene miembros, dinámicas y funcionamientos particulares de ese equipo.

Entender como funciona el trabajo en equipo, los beneficios y inconvenientes que genera, así como las complicaciones de trabajar en grupos, mejoraría la productividad de las empresas. En primer lugar, se podrían tomar decisiones mas acertadas e informadas, de cuando es mas eficiente trabajar en equipos, o hacer lo de manera individual. Para continuar, saber las complicaciones que se pueden encontrar a la hora de trabajar en equipo facilita evitarlas y mejorar el funcionamiento del grupo.

2. Preguntas de investigación

El objetivo principal de este trabajo es estudiar las formas de enfrentarse a las complicaciones que nos podemos encontrar a la hora de trabajar en equipo que dificultan que obtengamos los resultados que deseamos.

En primer lugar, para fundamentar el porqué es importante enfrentarse a las complicaciones que presenta el trabajo en equipo, se deben analizar los beneficios e inconvenientes que tiene. Para de esta manera se asegura que el trabajo en equipo es beneficioso tanto para los trabajadores como para las empresas. Existen muchas discrepancias entre los teóricos ya que hay estudios con resultados contradictorios.

En estudios, experimentos, y revisiones bibliográficas se puede observar que hay autores e investigadores que reiteradamente destacan la importancia y los beneficios de trabajar en equipo. En el trabajo de Proaño Córdova et al. (2017) se describen los beneficios de trabajar en equipo definidos por Ander-Egg, y Aguilar (2001). Entre estos beneficios encontramos que el trabajo en equipo hace que las personas estén más motivadas y que se comprometan más con las tareas. Además, argumentan que se obtienen mejores resultados trabajando juntos que de forma individual.

Sin embargo, hay otros autores y estudios que muestran aspectos más negativos de lo que implica trabajar en un equipo. Esto se puede observar en la vida real cuando en muchas ocasiones, hacer un trabajo en equipo no significa que este sea eficiente. Incluso puede que no se alcancen los objetivos deseados. Este aspecto negativo también se pone de manifiesto en el laboratorio en un entorno artificial. Experimentos como el de Cruz-Maya et al. (2015) nos muestran que no siempre es favorable trabajar en grupos. Existen tareas donde somos más eficaces si trabajamos de manera individual, al igual que existen momentos donde lo más eficiente es trabajar en equipo. Pero ¿por qué hay veces que los grupos funcionan correctamente y de manera eficaz mientras que otras no? ¿Qué hace que un grupo funcione?

Entender la holgazanería social y saber cómo evitarla es uno de los desafíos que se encuentran a la hora del estudio del trabajo en equipo. La holgazanería social es definida como una inclinación a esforzarse menos en una tarea cuando estas en un grupo que cuando estas a solas.

Es importante investigar la facilitación social y ver cómo la naturaleza de la tarea puede influir a la hora de trabajar en equipo (Delgado Linares, 2019). La facilitación social, es un fenómeno que consiste, en que algunas tareas se hacen de una manera más eficaz en equipo mientras que otras veces, estar en un grupo perjudica nuestro rendimiento a la hora de realizar una tarea (Bond, y Titus, 1983).

Asimismo, en este trabajo también se explicará el pensamiento grupal y se analizarán formas de evitarlo. El pensamiento grupal, (Janis, 1972) fue definido como un proceso que lleva a los equipos o grupos a tomar decisiones erróneas.

El objetivo final de este trabajo es proponer pautas para trabajar en equipo evitando estos fenómenos adversos para que el grupo funcione de forma eficiente y adecuadamente.

3. Los beneficios del trabajo en grupos.

En primer lugar, antes de ver cuales son los inconvenientes y como afrontar los desafíos que nos podemos encontrar a la hora de trabajar en equipo, es importante ver si de verdad compensa trabajar en equipo. Existen discrepancias entre investigadores, ya que hay muchas opiniones variadas y estudios con resultados contradictorios.

Muchos investigadores afirman que no solo existe una correlación positiva entre el trabajo en equipo y la motivación, si no que hay una relación causal, es decir que el trabajo en equipo aumenta la motivación en los trabajadores. Guerrero Silvestre (2017) dice que trabajar en equipo tiene múltiples beneficios. Entre estos beneficios se encuentra el aumento de la motivación debido a la cooperación entre los miembros del equipo. Esto beneficia a las organizaciones ya que una mayor motivación favorece a que se realicen las tareas asignadas de una forma mas productiva y eficiente. Un aumento en la motivación no favorece solo a la empresa si no que también mejora el estado psicológico del trabajador, ya que realizara sus tareas mas dispuesto y con mas ganas. Egg y Aguilar (2001), señalan que además de un aumento en la motivación y la adquisición de nuevas competencias existen otros beneficios como, como por ejemplo que se obtienen mejores resultados cuando se trabaja en equipo.

Guerrero Silvestre (2017) también destaca que trabajar en equipo aporta beneficios adicionales como, por ejemplo, que cada miembro del equipo tiene competencias distintas que enriquecen el grupo. Esto ayuda a encontrar la solución de problemas complejos. Ayoví-Caicedo (2019) explica que estos talentos individuales se complementan entre sí, y estas diferencias hacen que los trabajadores aprendan unos de otros. El hecho de que los trabajadores aprendan unos de otros también beneficia a la empresa. Ya que luego los trabajadores podrán emplear estas nuevas capacidades en otras tareas futuras y esto sin que la empresa haya tenido que invertir recursos en su formación. Finalmente, también es importante destacar que todas las capacidades que tenga una persona le hacen más valioso para la organización en la que trabaja. Asi

mismo, estas capacidades también son valiosas para el trabajador, aumentando su empleabilidad. Esto ofrece al trabajador una posible mejora laborar en un futuro, en caso de que desee cambiar de trabajo o incluso a la hora de conseguir un puesto mejor dentro de la misma empresa.

El trabajo en equipo favorece un buen clima laboral e incrementa la felicidad del trabajador, aumentando también la confianza que tiene tanto en sí mismo, como en los demás y el entorno (Ayoví-Caicedo, 2019). Un buen clima laboral y el bienestar de los trabajadores es beneficioso tanto para la empresa como para el trabajador ya que estará más a gusto en su trabajo. Estudios como el de Murphy (1999) reafirman que existe una correlación consistente ente el bienestar y la eficacia de los trabajadores. Por lo tanto, el bienestar de los empleados aumentará sus ganas de trabajar de los empleados, y se obtendrán mejores resultados para la organización.

El trabajo en equipo aumenta el sentimiento de pertenencia a la empresa, algo muy favorable para esta (Ayoví-Caicedo 2019). El sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores con respecto a la empresa en la que trabajan es muy importante, ya que una persona va a trabajar y se va a esforzar más si es por algo que le importa, por algo a lo que pertenece. Dávila de León y Jiménez García (2014) citan a Maslow (1954) que describe la pertenencia como una necesidad básica que tenemos los humanos. A su vez, Anant (1967) ve la pertenencia como implicación personal de la persona en un sistema del cual se siente una parte fundamental y necesaria. En relación con la idea de pertenencia, de ser parte de la empresa, está la idea de estar implicado en tus tareas. Córdova et al. (2018), citan a Egg y Aguilar (2001) que añaden como beneficios de trabajar en equipo el que, se establece un mayor compromiso por parte del empleado respecto a las tareas, así como un mayor sentimiento de responsabilidad. Esto beneficia a las empresas ya que cuando un trabajador esta mas comprometido con una tarea se va a esforzar mas por alcanzar un buen resultado y resolver los problemas con mayor eficacia.

Ayoví-Caicedo (2019) habla de que el trabajo en equipo permite a los trabajadores gestionar el tiempo de una manera mas eficiente. Una buena gestión del tiempo es algo fundamental para la empresa, ya que muchas de estas quieren producir todo lo que puedan en el menor tiempo y con el menor coste posible.

Todos estos beneficios mencionados anteriormente del trabajo en equipo, tanto los de Ayoví-Caicedo (2019), como los de Guerrero Silvestre (2017) y los de Córdova et al. (2018), son buenos tanto a nivel individual y personal (del trabajador), como para la empresa por lo tanto, esto nos confirma que sí que es favorable utilizar el trabajo en equipo en las organizaciones.

4. Los inconvenientes del trabajo en grupos

Una vez expuestos todos estos beneficios que se han mencionado previamente, también hay que destacar que existen varias discrepancias entre distintos autores que ponen de manifiesto muchos inconvenientes que hacen que trabajar en equipo no siempre funcione. A pesar de las evidencias de que el trabajo en equipo es beneficioso tanto para los trabajadores como para las organizaciones, hay muchos ejemplos en la vida real de que a veces se ha trabajado en grupo y no ha funcionado. Estos ejemplos nos los podemos encontrar en sitios como el periódico o también pueden ser experiencias personales de cada uno. Estos ejemplos pueden variar desde decisiones erróneas tomadas por un grupo de gobernantes que acaban perjudicando al país, o a un trabajo de clase donde no se consigue llevar a cabo la tarea. Existe mucha información contradictoria y autores que afirman que el trabajo en equipo es malo.

Treviño Alanis, & Abreu (2018) citan a Lencioni, Patrick (2013) diciendo que aunque no tiene porqué ser complicado trabajar en equipo no es una tarea fácil. El mayor inconveniente del trabajo en equipo es que existen muchas dificultades que nos podemos encontrar que resultan en que este no funcione. Los resumen en tres factores. Estos factores que hacen que el trabajo en equipo no sea efectivo pueden deberse a (1) la naturaleza de la tarea u objetivo en común del grupo, (2) la manera de funcionar del grupo, o (3) factores individuales y personales de uno o mas de los miembros del grupo.

Asencio (2018) destaca tanto ventajas como inconvenientes del trabajo en equipo. Describe ocho principales inconvenientes del trabajo en equipo. El primero es que se necesita mas tiempo y recursos para alcanzar una meta. Al trabajar en equipo, empleamos el tiempo de múltiples trabajadores para una misma tarea. Solorio y Rosa (2012) también discuten que el tiempo puede ser un problema a la hora de trabajar en

grupo, ya que se puede perder mucho tiempo en reuniones, discutiendo y dialogando las soluciones o los cursos de acción que se van a tomar. Un trabajo en equipo también puede fracasar debido a demasiadas reuniones, cuando no son necesarias ni hay nada importante que discutir (Aamodt, 2010).

Otro de los inconvenientes que se puede encontrar es que los empleados no tengan personalidades compatibles. Es importante tener en cuenta la personalidad y manera de ser de cada uno de los miembros a la hora de formar un grupo de trabajo. Esto es fundamentalmente debido a que estos factores pueden llevar a discusiones y diferencias entre los miembros y provocar divisiones en el grupo (Solorio y Rosa, 2012). Se debe tener en cuenta que cada persona es un mundo y algunas personas pueden tener ciertas tendencias a actuar de una manera en concreto. Asencio (2018) asegura que puede aparecer el ego en alguno de los integrantes del grupo, dificultando el trabajo. Además, señala que existe la posibilidad de que aparezcan conflictos entre algunos miembros. Esto es lo que puede pasar, si no tenemos en cuenta las distintas personalidades de los trabajadores que forman el grupo a la hora de establecer equipos de trabajo.

Otro factor que puede resultar un inconveniente cuando se trabaja en grupos es que las personas pueden actuar de manera individualista y no centrarse en el grupo entero (Robbins y Finley, 2007). Esto, junto con la idea de que existe la posibilidad de que alguno de los miembros intente aprovecharse del grupo o de que está en un grupo (Asencio, 2018), destaca dos inconvenientes muy parecidos que se vinculan con la importancia de la personalidad de los miembros del equipo mencionada en el párrafo anterior. También ligado con el concepto de la personalidad y la manera de ser de los trabajadores está la idea de Asencio (2018) de que debido a una afinidad entre algunos de los miembros del grupo pueden aparecer “micro grupos” dentro del mismo entorpeciendo el funcionamiento del equipo en su conjunto.

Robbins y Finley (2007) indican, que los inconvenientes del trabajo en equipo son que no se toman decisiones correctas, Solorio y Rosa (2012) también apoyan este pensamiento. Más adelante en el trabajo, se explorarán algunos fenómenos como el pensamiento grupal, que pueden dar lugar a que se tomen decisiones malas cuando se trabaja en equipo. Asencio (2018) dice que un grupo puede tomar decisiones erróneas debido a que cuando están trabajando juntos prestan menos atención a los detalles. Esto

significa que se les escapan algunos factores y, por lo tanto, no los tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones. Al no prestar tanta atención a los detalles se puede escapar algún aspecto fundamental que modificaría la decisión si se hubiese tenido presente. Que un grupo preste atención a los detalles puede ser la diferencia entre tomar una decisión acertada o errona.

Robbins y Finley (2007) (citados por Córdova et al. 2018) sugieren que muchas veces no hay un buen liderazgo. Esto es apoyado por Solorio y Rosa (2012) que destacan que puede haber problemas respecto al poder dentro de los trabajos en equipo, debido a que puede existir un líder que ejerza su dominancia sobre todo el grupo. Además, no hablan únicamente de la presión que puede haber por parte de un líder, sino que también hacen referencia a la presión que puede haber entre miembros de un grupo que imponen sus ideas.

Uno de los inconvenientes del trabajo en equipo que nos podemos encontrar es que muchas veces los objetivos, las metas o tareas no están claras y bien definidas (Robbins y Finley, 2007). En también es expresado por Aamodt (2010), afirmando que objetivos mal establecidos y poco claros, también hacen que no funcione el trabajo en equipo.

Por lo general, muchos autores hablan de que la incertidumbre es uno de los mayores inconvenientes a la hora de trabajar en equipo. Aunque estos autores, como vemos en el párrafo anterior, hacen referencia a las metas y los objetivos. Asencio (2018) refleja esta y habla de que uno de los inconvenientes del trabajo en equipo es que no se sepa quien es el responsable y las responsabilidades que le corresponden a cada uno de sus miembros. Además, señala que, en el trabajo en equipo, la responsabilidad se difumina y los niveles de eficacia y rendimiento disminuyen.

Autores como Pérez et al. (2007), proponen que el trabajo en equipo lleva a mucha ambigüedad y conflictos. Adicionalmente, señalan que no es efectivo trabajar en grupos ya que, además de tener que enseñar a los trabajadores las competencias para realizar el trabajo, también hay que entrenarles en las destrezas necesarias para trabajar en un equipo de manera eficiente. Si los empleados no están entrenados, puede pasar lo que sugiere Aamodt (2010) que el equipo fracase por una simple falta de habilidad por parte de los miembros del equipo.

Además de todos los inconvenientes mencionados previamente, Aamodt (2010) añade que muchas veces los grupos no funcionan debido a que el equipo en realidad no es un equipo, simplemente dicen que son un equipo. Entendemos que esto significa que no cumplen los requisitos para formar un grupo y sin embargo dicen que son uno. Explica que otra de las razones que lleva a que un grupo fracase es que no tengan la autonomía que necesitan para hacer su trabajo. Los directores deben de ser capaces de delegar en los trabajadores. Finalmente, señala que la falta de confianza en el proceso y en el equipo lleva a que no sean eficaces.

Algunos de los inconvenientes que plantean estos autores contradicen directamente a algunos de los beneficios que hemos visto previamente, mientras que otros pueden coexistir. Podemos observar que muchos de estos inconvenientes que aparecen a la hora de trabajar en grupo, y que evitan que los grupos sean eficaces y alcancen las metas y objetivos propuestos, se deben a un mal funcionamiento dentro del grupo. Sin embargo, existen maneras de evitar que surjan estos inconvenientes. Ahora veremos desafíos que nos podemos encontrar y la manera de superarlos y más adelante veremos que pautas podemos seguir para evitar que el trabajo en equipo no funcione y que se den todos estos inconvenientes mencionados previamente.

5. Los desafíos del trabajo en grupos

Una vez analizados (i) los beneficios reales de trabajar en un grupo, (ii) como estos favorecen tanto a los empleados como a las organizaciones, (iii) que el trabajo en equipo puede ayudar a obtener resultados más favorables y (iv) los inconvenientes que se pueden producir, hay que ver cuáles son las dificultades que impiden que el trabajo en equipo funcione correctamente. De esta manera podremos intentar afrontar estos desafíos, y favorecer que los grupos funcionen mejor y se reduzcan los inconvenientes.

Una de las dificultades más observadas que nos podemos encontrar es cuando no todos los miembros del grupo participan para alcanzar el objetivo común. Estudios como el de Acosta et al. (2019) dicen que existe una correlación positiva entre el engagement de los trabajadores y el trabajo en equipo. Berardi (2015) define el engagement como “la vinculación, la implicación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y la

sinergia” que en este caso tiene el trabajador. Por lo tanto, lo que están diciendo Acosta, et al. (2019) es que aunque no se puede establecer una relación causal, si que hay una relación entre trabajar en equipo y tener un engagement alto. Es decir, cuando hay más trabajo en equipo hay más engagement o a la inversa ya que no podemos asegurar que uno se deba al otro. Sin embargo, algo que se observa frecuentemente en la vida real es que cuando se trabaja en un grupo no todos los participantes están igual de implicados en la tarea. Esto se denomina holgazanería social o pereza social. Delgado Linares lo define como “la tendencia a ejercer menos esfuerzo en una tarea cuando se está en grupo que cuando se realiza a solas” (p. 12). Esto se relaciona con lo que se ha mencionado de no pensar en el grupo y de pensar solo en uno mismo (Córdova et al. 2018).

Ortiz (2010) dice que es más fácil que se produzca este fenómeno en los grupos cuando la responsabilidad esta difuminada y no se les reconoce a los miembros su esfuerzo y trabajo individual. También hay mayores probabilidades de que alguno de los miembros del grupo se esfuerce menos en la tarea si perciben que no son importantes ni fundamentales para el funcionamiento del grupo o para la realización de la tarea.

Aamodt (2010) expone que para reducir la holgazanería o pereza social se puede hacer lo propuesto por Karau y Williams en 1993 de evaluar a cada trabajador y sus aportaciones al trabajo de manera individual. Además, lo relaciona con el concepto de Shepperdd y Taylor (1999) de ofrecer una recompensa a esos trabajadores que trabajen bien. Según Aamodt no se aconseja que se castigue a aquellos trabajadores que no se implican en la tarea ya que tiene consecuencias que no podemos predecir (ya sean buenas o malas).

Una manera de reducir el fenómeno de la holgazanería social es encontrando una forma de reconocer el trabajo de cada uno de los miembros del grupo (Ortiz, 2010). De esta manera, si ellos se sienten apreciados y que se valora su esfuerzo, no se desvincularán con la tarea reduciendo las probabilidades de que se produzca holgazanería social. También destaca que en grupos mas pequeños y con personas que se conocen entre si, se reducen las posibilidades de que los trabajadores no participen.

Hay que tener en cuenta que el hecho de que un grupo no funcione no siempre se debe a los trabajadores. Hay veces que los empleados están haciendo un buen trabajo y sin embargo no obtienen los resultados deseados. Esto es debido a que hay tareas que hacemos mejor solos mientras que hay otras que se hacen más eficazmente si trabajamos en equipo. La facilitación social, es un fenómeno que consiste en que algunas tareas se hacen de una manera mas eficaz en equipo mientras que otras veces estar en un grupo perjudica nuestro rendimiento a la hora de realizar una tarea. (Bond, y Titus, 1983).

Por lo tanto, nos podemos encontrar con un grupo perfecto formado por personas perfectas que siempre funciona y que de repente un día por no darles la tarea adecuada encontramos con un resultado pésimo. ¿Cuáles son las tareas que hacemos mejor en grupo? ¿Cuáles son las que hacemos mejor de manera individual? ¿Hay alguna manera de hacer bien las tareas individuales de manera grupal?

Myers (2019) cita a Zajonc, que destaca que cuando estamos en presencia de otros nos activamos. Esta activación resulta en que las tareas fáciles, automáticas y aprendidas resulten mas fáciles mientras que las actividades difíciles parecen incluso mas complicadas. Myers (2019) define la Facilitación social como “el fortalecimiento de las respuestas dominantes (prevalientes, probables) en presencia de otros.” (p. 219). Siguiendo las aportaciones de Myers y Zajonc sería conveniente dar tareas fáciles para hacer en grupo.

Otro desafío que nos podemos encontrar a la hora de trabajar en equipos, principalmente a la hora de tomar decisiones, es el pensamiento grupal. Es frecuente pensar que si se trabaja en equipo se tomaran decisiones mas acertadas. Sin embargo, la teoría del pensamiento grupal nos dice que esto puede no ser siempre así. El concepto de pensamiento grupal fue definido por Janis en 1972 como un proceso que lleva a los equipos o grupos a tomar decisiones erróneas. León, y Díaz (2005), destacan que el pensamiento grupal ha dado lugar a que se produzcan unas consecuencias terribles a causa de una mala decisión poniendo como ejemplo el ataque a Pearl Harbour en 1941.

Aamodt (2010) nos propone algunas pautas para reducir el pensamiento grupal. Dice que en primer lugar el líder tiene que dar su opinión y ser transparente respecto a sus

opiniones. Acto seguido es importante que fomente que los trabajadores hagan lo mismo y que sean unos agentes activos y participativos en las discusiones grupales. También se puede dividir al grupo en subgrupos para que discutan entre ellos primero. De esta manera habrá una mayor variedad de opiniones. Finalmente, se debería asignar a un trabajador el rol de “abogado del diablo” para que desafíe las opiniones del grupo. Estas pautas son muy parecidas a las propuestas por Janis (1982) que son las que también aconseja seguir Myers (2019).

Myers (2019) habla de un fenómeno parecido al pensamiento grupal llamado la polarización grupal. La polarización grupal es un proceso mediante el cual el grupo amplifica, intensifica y fortalece ideas o actitudes de los miembros del grupo preexistentes. Esto es algo que, según Myers (2019), se puede observar en algunos sectores religiosos donde las personas se rodean de otros que piensan como ellos y como consecuencia reafirman sus creencias y las amplifican. Este fenómeno se puede dar en un grupo si no hay diversidad y los que lo forman piensan de maneras similares. La polarización grupal puede producir consecuencias tanto positivas como negativas.

6. Pautas para trabajar en equipo

Dentro de los inconvenientes hemos visto que un grupo puede fracasar en su trabajo para alcanzar una meta si esta meta no está bien definida (Asencio, 2018). Además, como se ha mencionado al principio de este trabajo, el trabajo en equipo y los grupos consisten en personas que trabajan con el fin de alcanzar un objetivo determinado. Para que esto ocurra necesitamos que en primer lugar exista un objetivo claro y bien definido. Esto también evitará ambigüedad, una de las plagas del trabajo en equipo, de Pérez et al. (2007) citada por Hernández y Jaramillo (2021). En su trabajo, Toro (2015), también destaca la importancia de establecer unas metas claras que sean entendidas, conocidas, y aceptadas por todos los miembros del grupo.

Es imprescindible que todos los miembros del grupo sepan cuáles son sus responsabilidades, su rol y el trabajo que les corresponde. Robbins y Finley (2007) también destacan que uno de los mayores problemas en los grupos son las tareas mal definidas. Por lo tanto, no es solo importante que definamos bien la meta o el objetivo

final, sino que también se deben definir bien las tareas del grupo y de cada uno de los miembros.

El tiempo es muy importante en el ámbito laboral y para asegurarnos de que se usa de una manera efectiva en los trabajos en equipo se pueden establecer metas con fechas y calendarios a seguir. De esta manera será posible evitar problemas relacionados con la pérdida de tiempo tal y como sugieren Asencio (2018) y Solorio y Rosa (2012). También se ha afirmado que se puede perder mucho tiempo en reuniones que no son necesarias así como discusiones (Solorio y Rosa, 2012). Esto se puede prevenir estableciendo puntos y una agenda para cada reunión. De esta manera se asegurará que hay suficientes temas a tratar dentro de la reunión y que por lo tanto va a ser útil y no se perderá tiempo discutiendo asuntos que no tengan mayor relevancia y no se encuentren en la lista de elementos que se van a tratar en esa reunión.

Chang (1999) propone cuatro claves para trabajar en equipo. En primer lugar, la comunicación y el escuchar activamente. Es tan importante que todos los trabajadores tengan el derecho de expresarse dentro del grupo y de sentirse escuchados, como la responsabilidad de ejercer una escucha activa sobre lo que digan los otros. Es fundamental que exista una comunicación eficaz en un grupo donde no haya desigualdades de poder, y que los líderes o miembros no se presionen entre sí ya que como mencionan Solorio y Rosa (2012), pueden surgir problemas respecto al poder o la presión. Una buena comunicación es vital para el trabajo en equipo eficaz (Toro, 2015).

La segunda clave es la resolución de los conflictos. Esto consiste en que los integrantes del grupo trabajen juntos para solucionar los problemas que vayan surgiendo tanto en el grupo como para resolver la tarea y alcanzar su objetivo. La tercera clave es que los trabajadores que formen el grupo sean diversos y tengan distintas capacidades. El hecho de que un grupo sea muy diverso puede producir problemas y presentar dificultades. Sin embargo, también puede ser muy enriquecedor. Esto es debido a que cada miembro del grupo tiene sus puntos fuertes y pueden aprender unos de otros uniendo sus habilidades para conseguir los mejores resultados posibles. Finalmente, la cuarta clave es que exista motivación dentro del equipo. Es muy importante para que los trabajadores sean eficaces. Por lo tanto, es fundamental que los jefes fomenten, mantengan y refuercen la motivación de sus trabajadores.

Así como Chang (1999) recomienda que exista diversidad dentro de los grupos, Myers (2019) dice que es muy importante que exista homogeneidad. Este hace referencia a cuanto se parecen los miembros de un grupo. Un grupo homogéneo está compuesto por personas similares. Aamodt, Kimbrough y Alexander (1983) señalan que a pesar de que la diversidad sea algo fundamental, es importante que exista cierto grado de homogeneidad. Llamaron a esto “grupos ligeramente heterogéneos”. De esta manera, las personas tienen cosas en común y se evitan ciertos conflictos, pero a la vez tenemos la riqueza de tener distintos puntos de vista.

Además de la homogeneidad respecto a las opiniones de los miembros del grupo, también hay que tener en cuenta la similitud de sus personalidades. Varias veces se ha destacado, la importancia de la personalidad de los individuos que forman parte del grupo (Solorio y Rosa, 2012). Por lo tanto, a la hora de formar un equipo de trabajo es importante considerar quien va a formar el grupo y si las personalidades de los miembros son compatibles.

Myers (2019) habla de lo importante que es la cohesión grupal ya que esto favorecerá que el grupo sea más eficaz y pueda alcanzar su meta. Para favorecer la cohesión hay que fomentar la estabilidad. Esto hace referencia a que los grupos sean duraderos, es decir, que no se modifiquen frecuentemente. Por lo tanto, la pauta que habría que seguir sería la de no modificar los grupos de manera frecuente y tener equipos de trabajo fijos.

En su trabajo, Toro (2015) propone unos principios básicos que se deben seguir a la hora de trabajar en grupo. Entre estos principios nos encontramos con el término “cooperar”. Es necesario que para que un equipo trabaje de manera eficaz, sus miembros cooperen y trabajen juntos para alcanzar sus objetivos.

Si se tienen en cuenta tanto los desafíos que nos podemos encontrar como la forma de evitarlos teniendo en cuenta las pautas ofrecidas para ello, no tendría por qué haber ningún problema en los trabajos en equipo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los trabajos en equipo los hacen personas y que, por lo tanto, no es posible controlar y predecir su comportamiento a ciencia cierta. Por lo tanto, siempre va a existir una posibilidad de que el trabajo en equipo no sea eficaz.

7. Conclusión/ discusión

En este trabajo se aborda lo que es el trabajo en equipo. Se valora la opinión de diversos autores como Aamodt (2010) y Myers (2019). En el trabajo también se barajan definiciones de lo que es un grupo, ya que para trabajar en equipo es necesario formar un grupo de personas que trabajen juntas. Se ha observado que cada autor tiene una definición alternativa sobre lo que es el trabajo en equipo y respecto a los grupos lo que dificulta decantarse por una u otra. Esto es debido a que cada autor incorpora elementos distintos en su definición, pero todos igual de importantes. Debido a esta dificultad para encontrar una definición que englobase varios aspectos, se han integrado elementos de múltiples autores y se han puesto en común para formar otra definición. Por tanto, en este trabajo, un grupo se define como dos o más personas unidas por un sentido de pertenencia y unos objetivos o metas comunes.

Este trabajo hace una revisión bibliográfica no solo de lo que es el trabajo en equipo, sino que también explora las ventajas y desventajas que tiene trabajar en equipo, tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Considerando todas las ventajas que tiene trabajar en equipo, se puede observar que realmente es algo que compensa tanto a los trabajadores como a las organizaciones. No obstante, no se puede obviar que también existen muchas desventajas y algunas parecían pesar más que las ventajas. No obstante, revisando las desventajas detenidamente se puede observar que éstas se deben, principalmente, al mal funcionamiento de los grupos. Es decir, a las dificultades que se pueden encontrar cuando se trabaja en equipo que no permiten obtener esos beneficios (ventajas) y, sin embargo, resultan en las desventajas. Debido a que muchas de las desventajas que se encuentran en el trabajo en equipo se reducían a que no se había trabajado de manera eficiente o que el grupo no había funcionado correctamente, en este trabajo se continuó explorando las dificultades que se pueden encontrar. El fin era identificar estas dificultades para así poder evitarlas. Si las desventajas de trabajar en grupo son las consecuencias de un mal funcionamiento del trabajo en equipo, hay que analizar cuáles son los factores que llevan a un mal funcionamiento y encontrar una manera de prevenirlos. Si se logra el buen funcionamiento del grupo, se pueden evitar las desventajas.

Finalmente, después de analizar todos los fenómenos, características del grupo, factores, etc. que influyen y afectan al grupo, se ofrecen pautas para solucionar estos problemas y evitar que se produzcan. De esta manera se podrán obtener todos los beneficios de trabajar en grupo sin los inconvenientes. Además, no solo será mas efectivo el trabajo en equipo, sino que también será mas agradable trabajar en ese equipo.

Como ya se ha mencionado previamente, este trabajo es una revisión bibliográfica, lo que significa que recoge la información relevante para el tema en cuestión (el trabajo en equipo) de múltiples fuentes. La información se ha seleccionado tomando la que se ha considerado más pertinente y fiable. Este trabajo ofrece un compendio donde encontrar tanto los beneficios del trabajo en equipo como sus inconvenientes y la forma de superarlos, en lugar de estar dispersos en sitios distintos con la consiguiente pérdida de tiempo que supone su búsqueda. Asimismo, el trabajo ofrece una visión general y amplia para entender mejor el concepto de trabajo en equipo. Además, también ofrece pautas para mejorar el trabajo en equipo, proporcionando elementos que la persona puede utilizar y aplicar para crecer tanto profesionalmente como personalmente y provocar un cambio en su forma de relacionarse.

Este trabajo no solo explica lo que es el trabajo en equipo y sus consecuencias, sino que ofrece soluciones para superar las complicaciones y dificultades que puedan surgir. Aunque en el trabajo se haga una síntesis para que el lector pueda obtener la información que desea de manera fácil y relativamente rápida, se incluyen todas las fuentes y de donde se ha obtenido toda la información. De esta manera, si el lector quiere indagar más o buscar más información, puede recurrir a estas fuentes. Como ya se ha mencionado antes, en este trabajo se hace un esfuerzo de síntesis y de redacción para hacer la información lo mas asequible posible, a la vez que útil.

No obstante, lo anterior, es importante reconocer que, como todos los trabajos, éste también tiene sus limitaciones.

En primer lugar, se trata de un trabajo bibliográfico donde había un límite de espacio. Es decir, que no se puede incluir toda la información existente sobre el tema. Por tanto, para poder ofrecer al lector la información esencial de forma concisa, se ha hecho un importante esfuerzo de síntesis que inevitablemente ha significado tener que excluir

mucha información que, de no haber existido esta limitación se habría incluido en el trabajo. Ha sido necesario discriminar que era lo esencial y que era menos importante. Esto significa que puede faltar información y que no se ha podido indagar tanto como hubiese sido deseable en algunos aspectos.

Unido al primer inconveniente hay que señalar que este trabajo se ha hecho en un tiempo limitado. Es decir, que había una fecha clara donde se selecciona el tema sobre el que versará el trabajo y se podía empezar a buscar información y otra fecha donde el trabajo tiene que estar concluido y ser entregado. Por lo tanto, no se ha podido dedicar más tiempo a la búsqueda de información, lectura de artículos, redacción del trabajo, etc.

Debido a las dos limitaciones anteriores no se han incluido tantas fuentes como podría ser deseable. Si se tuviesen más fuentes, la información estaría más contrastada y además también se podría indagar más en ciertos aspectos. Unido a esto, hubiese sido interesante analizar más artículos en otros idiomas, ya que la mayoría están en español o inglés y se pierde información de autores de otros países que han escrito en otros idiomas y pueden aportar visiones diferentes. Sin embargo, con los recursos disponibles esto no era una posibilidad.

Hubiese sido interesante incluir estudios empíricos ya que este trabajo es muy teórico y se basa principalmente en lo que han visto otros autores. Se podría haber incluido algún estudio que demuestre, de forma práctica, lo que se está explicando para ver que la teoría efectivamente se relaciona con la realidad. Bien es cierto que la información aportada en este trabajo ha sido contrastada en estudios, pero estos no se explican en el trabajo.

Finalmente se podría haber indagado más en algunos de los retos que nos podemos encontrar en el trabajo en equipo, así como en los beneficios del trabajo en equipo para las empresas. Los retos a la hora de trabajar en equipo son muy interesantes y cuanto mejor se conozcan y entiendan, más fácil será superarlos y solucionarlos. En este trabajo se habla de los beneficios del trabajo en equipo de manera más general. Se observa que muchas veces los beneficios tienen una relación directa con los trabajadores, por ejemplo, hacen que aumente su sentimiento de pertenencia. Se podría

profundizar en la explicación de porqué esto es bueno para la empresa y porqué es deseable que los trabajadores se sientan así.

El trabajo en equipo es algo muy presente en el ámbito laboral sin embargo la mayoría de las investigaciones parecen haberse hecho en entornos más educativos, bien sea colegios o universidades. También se encuentra alguna investigación con enfermeros y otro personal sanitario. Para investigaciones futuras sería interesante que se hicieran más investigaciones en el ámbito laboral en organizaciones con personas trabajando en un proyecto real. De esta manera, se podría observar más adecuadamente si es mejor trabajar en grupos o de manera individual. También se podrían observar las diferencias en grupos cuando se implementan pautas para evitar las dificultades que pueden surgir.

Otra línea de investigación que sería interesante explorar, podría consistir en las diferentes personalidades que deben formar un grupo. Es decir, que clase de personas se necesitan en un grupo. Algunos autores hablaban de lo importante que es la heterogeneidad mientras que otros buscaban la homogeneidad dentro del grupo. Varios autores destacaban la importancia de que existan roles bien definidos. Sería deseable ver las características que debe tener cada miembro. ¿Cómo tiene que ser el líder? ¿Depende de cada grupo? ¿En qué se tienen que parecer los miembros del grupo y en qué no? ¿Cuántas personas dominantes pueden trabajar en un mismo grupo sin que suponga un problema?

También sería interesante explorar las distintas maneras de trabajar en grupo en las diferentes culturas. De esta forma se podría observar si existen diferencias tanto en la manera de trabajar como en los resultados. Se podría explorar maneras de combinar aspectos de distintas culturas o cuáles son los factores que hacen que unos grupos funcionen mejor que otros.

Finalmente, el trabajo en equipo es un tema cada vez más importante en la sociedad, y cada vez se utiliza más. Es fundamental que entendamos cuando es adecuado trabajar en equipo y cuando es mejor trabajar de manera individual. Además, hay que ser capaces de trabajar en equipo de manera correcta para obtener los máximos beneficios posibles. Todavía hay muchas cosas que no se saben acerca del trabajo en equipo. A esto, además, hay que añadir que los avances tecnológicos han supuesto cambios

significativos en la manera en la que nos relacionamos y trabajamos y por lo tanto han modificado la forma de trabajar en equipo y sería interesante estudiarlo.

Bibliografía:

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Cengage Learning.
- Aamodt, M. G., Kimbrough, W. W. y Alexander, C. J. (1983). A preliminary investigation of the relationship between team racial heterogeneity and team performance in college basketball. *Journal of Sports Sciences*, 1, pp. 131-133.
- Acosta, H., Llorens Gumbau, S., Escaff, R., Díaz-Muñoz, J. P., Troncoso, S., Salanova, M., & Sanhueza, J. (2019). ¿ Confiar o no Confiar?: El Rol Mediador de la Confianza entre el Trabajo en Equipo y el Work Engagement. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2014.01.008>
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/libro_el-trabajo-en-equipo.pdf
- Andrade, J. A. (2015). Introducción a la psicología social. *Psicología social y conflicto*. Apuntes para la construcción de una psicología social compleja bajo un dispositivo clínico-social. Colombia: FUNDES. https://www.researchgate.net/profile/Jose-Andrade-Salazar/publication/318018883_Introduccion_a_la_psicologia_social_Psicologia_social_y_conflicto_Apuntes_para_la_construccion_de_una_psicologia_social_compleja_bajo_un_dispositivo_clinico-social/links/59555152a6fdcc2569d66d93/Introduccion-a-la-psicologia-social-Psicologia-social-y-conflicto-Apuntes-para-la-construccion-de-una-psicologia-social-compleja-bajo-un-dispositivo-clinico-social.pdf
- Andreola, B. A. (1984). *Dinámica de grupo* (Vol. 19). Sal Terrae. https://books.google.es/books?id=NNGuIAMeGi8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Asencio, A. D. (2018). *Trabajo en equipo*. Elearning.

- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39> <https://docplayer.es/200536110-Trabajo-en-equipo-clave-del-exito-de-las-organizaciones-teamwork-key-to-the-success-of-organizations.html>
- Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y engagement*. http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf
- Bond, C. F., & Titus, L. J. (1983). Social facilitation: a meta-analysis of 241 studies. *Psychological bulletin*, 94(2), 265. <https://sciences.ucf.edu/psychology/perl/wp-content/uploads/sites/29/2013/01/Examining-social-facilitation-in-vigilance-a-hit-and-a-miss.pdf>
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. *IESE Business School*, 3, 1-8. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36256917/Trabajo_En_equipo-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1649850807&Signature=Kkjj7KzalnWHp8WyCKaSwO1CzhX1uUV9oy1hHVSR4oAeiLbMV~WvvY4k9HFpbWVPI-CcyXAV~7bak-xqVRbUr~9L0sYwfNfAfM7cGbdVtZVDjEW2RsIMnhZ7X3Mdv9N-JarJ9QXpYZzTPEYF1YQQ6W0wc7Eapa0XhY2vLEC-sSqybTDk99W0ecXp2lQZUexRIPRdCAYAv-OwPzSSgHQ6ZQYRK1HadashkfUnGFnWuBDJx1xYpWyExqS5-9ffNSWosI2nDHNF60dPHPK0jXbAhu~-nXrpIFCLa~botKI4ULGjlf9I0d7uwF6OPSWjMMM3MCLOFDt0XCttrvhwf~mbNA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Chang, R. Y. (1999). *Trabajar en equipo para triunfar: guía práctica para comprender su dinámica*. Ediciones Granica SA.

Conde, M. Á. A. *Redes sociales y holgazanería social en su relación con el rendimiento académico a través de una experiencia sobre actividades grupales para disuadir la* copia.

<https://archivo.alde.es/jornadas.alde.es/anteriores/ixjornadas/experiencias/alarcon.pdf>

Córdova, T. D. P., Panchi, E. P. T., Jiménez, E. M. Á., Roman, H. D. O., & Jati, P. F. M. (2018). El trabajo en equipo de las asociaciones, en un marco de la economía popular y solidaria: estudio en un programa gubernamental. *Visión Gerencial*, (1), 125-137. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465554397011>

Cruz-Maya A., Ferland F., Tapus A. (2015) Social Facilitation in a Game-Like Human-Robot Interaction Using Synthesized Emotions and Episodic Memory. En: Tapus A., André E., Martin JC., Ferland F., Ammi M. (eds) Social Robotics. ICSR 2015. Lecture Notes in Computer Science, vol 9388. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-25554-5_17

Dávila de León, Celeste, & Jiménez García, Gemma. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302. Recuperado en 03 de marzo de 2022, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004&lng=es&tlng=es.

Delgado Linares, (2019). *Dinamización grupal*. Ediciones Paraninfo, SA.

Falgueras, M. V., Muñoz, C. C., Pernas, F. O., Sureda, J. C., López, M. P. G., & Miralles, J. D. (2015). Burnout y trabajo en equipo en los profesionales de Atención Primaria. *Atención primaria*, 47(1), 25-31 <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2014.01.008>

Forsyth, D. R. (2006). *Group dynamics* (4a. ed.). Belmont, CA: Wadsworth. <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=bookshelf>

- Gómez-Ruiz, L. M., Naranjo-Gil, D., & Alvarez-Dardet, C. La Identidad Social, los Sistemas de Control de Gestión y el Proceso Social Loafing en los Equipos.
- Gordon, J. R. (2001). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (7a. ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Guerrero Silvestre, F. R. (2017). El trabajo en equipo y su incidencia en la motivación de los docentes de la IE N° 86157-“César Vallejo”-Huarmey-2015. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/1675>
- Hernández, Y. E. R., & Jaramillo, A. F. S. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 122-138. <https://doi.org/10.16967/23898186.722>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*. Houghton, Mifflin.
- León, M., & Díaz, B. (2005). El pensamiento grupal en decisiones de organizaciones de economía social. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 5(10), 7-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62201002>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2006). Burnout. *Stress and quality of working life: current perspectives in occupational health*, 37, 42-49. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LfonDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA37&dq=what+is+burn+out&ots=nOfAmKyNre&sig=WfzmsCVV1XHUIDXyDMOPmzpPYew&redir_esc=y#v=onepage&q=what%20is%20burn%20out&f=false
- Murphy, L. R. (1999). Organizaciones laborales saludables: agenda de investigación. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 223-235. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/51265.pdf>
- Myers, D. y Twenge, J. M. (2019). *Psicología Social 13e*. McGraw-Hill.

Nicolau, M. C. El Sentido de Pertenecia y el Bienestar Comunitario. <https://www.asociacionponte.com/wp-content/uploads/2020/03/TFM-ENTREFA-FINAL-FINAL-MIRELLA.pdf>

Ortiz, A. D.,(2010), Trabajo en grupos Facilitación Social. https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_33/ALVARO DIAZ 2.pdf

Pérez, M. P., Martín, N., Martín, V., Hernangómez, J., & Martín, C. (2007). La formación para enseñar a trabajar en equipo: un análisis experimental. *Revista de Empresa*, 22, 36-50. https://www.researchgate.net/profile/Victor-Martin-Perez-2/publication/28321103_La_formacion_para_enseñar_a_trabajar_en_equipo_un_analisis_experimental/links/55fa927e08ae07629e02f5dd/La-formacion-para-enseñar-a-trabajar-en-equipo-un-analisis-experimental.pdf

Proaño Córdova, T. D., Tapia Panchi, E. P., Álvarez Jiménez, E. M., Ortiz Roman, H. D., & Mora Jati, P. F. (2017). El trabajo en equipo de las asociaciones, en un marco de la economía popular y solidaria: estudio en un programa gubernamental. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465554397011>

Robbins, H., & Finley, M. (2007). *Porqué fallan los equipos*. Barcelona - España: Granica.

Rydenfält, C., Borell, J., & Erlingsdottir, G. (2018). What do doctors mean when they talk about teamwork? Possible implications for interprofessional care. *Journal of Interprofessional Care*. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000334>

Santokh S. Anant (1967). *Belongingness and mental health: Some research findings*. , 391–396. doi:10.1016/0001-6918(67)90035-2

Solorio, R. M., & Rosa, M. (2012). Trabajo en equipo. *Subsecretaria de Administración y Finanzas. Dirección General de Recursos Humanos. Departamento de Capacitación y desarrollo de Habilidades*.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54951317/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1649850656&Signature=WrbLgjyr-QEhO3TQPe5YK4sbGKTE5D-E~S5xM7ET0VdvyHz8XosZKS8d2SLDvggpsto7GfUrVa-P8NPRinXMN6dSgFVbdqQbtlNYXJJ0tVPczKFFF1gjV7gLesZK3B6quex8Yr3sLNYSSSZhot-x6WagDlcGFuYwCrayodcsmJWXcqdGO0NWB5I~Kqt9u2GeS3UsXVUvGAGvxUmDBBxoAD3NRkV7AqHgNYMEoDXwoeXPfV8F9pU9D1tHtSiUNRN7I5TVVVUCgUKH-avR~~n0FSVovneQyq6z6856H0H1Cr5rWBc8X1-mFrikskiYNhpg6rixqt6g5moVm8LXCd14g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Toro, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. <http://hdl.handle.net/10654/13939>.

Treviño Alanis, N. I., & Abreu, J. L. (2018). Análisis de la Problemática del Trabajo en Equipo en México Analysis of the Problems of Teamwork in Mexico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 1-13. [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A1.13\(1\)1-13.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A1.13(1)1-13.pdf)