

El trabajo en equipo como competencia transversal del claustro en la docencia médica superior

Teamwork as a transversal competence of the teaching staff in higher medical teaching

José Miguel Rodríguez Perón^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-4824-8713>

¹Universidad de Ciencias Médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. La Habana, Cuba.

*Correo electrónico: jmperon@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: El ámbito educativo universitario de las ciencias médicas y los enfoques teóricos, actuales imponen la migración a nuevas formas de trabajo colaborativo, como el trabajo en equipo. El trabajo en equipo en la docencia médica superior, es una competencia transversal escasamente investigada, y en este artículo se examinan los procesos operativos que se desarrollan en esta y que afectan su desempeño, así como lo que pasa en el interior del grupo a lo largo del interactuar de las personas que forman parte de él.

Objetivos: Evaluar las características del funcionamiento interno y la dinámica del trabajo en equipo como competencia transversal a desarrollar en el trabajo docente – metodológico por el claustro.

Métodos: Se diseñó y validó mediante el criterio de expertos una encuesta de autoevaluación colectiva de esta competencia a partir del análisis de los indicadores y modelos recogidos en la literatura consultada.

Resultados: La autoevaluación colectiva del funcionamiento interno del trabajo en equipo en el ámbito de la docencia médica evidenció: incertidumbre, desorientación inicial sobre la misión y visión, conflictos intergrupales y por la tarea, luchas de poder, dificultades de comunicación, contraposición de intereses de la organización, el equipo y los miembros. El liderazgo democrático, el consenso en la toma

de decisiones, el contexto comunicacional participativo, la colaboración y la gestión de los conflictos caracterizaron la polisémica dinámica del equipo.

Conclusiones: Lo que define a los equipos de trabajo como competencia transversal es su funcionamiento interno y dinámica en permanente evolución.

Palabras clave: trabajo en equipo; competencia transversal; educación superior; diagnóstico; autoevaluación.

ABSTRACT

Introduction: The university educational field of medical sciences and current theoretical approaches impose migration to new forms of collaborative work such as teamwork. Teamwork in higher medical teaching is a scarcely researched transversal competence, and this article examines the operational processes that take place during it and that affect its performance, as well as what happens within the group throughout of the interaction of the people who are part of it.

Objectives: to evaluate the characteristics of the internal functioning and the dynamics of teamwork as a transversal competence to be developed in the teaching - methodological work by the faculty.

Methods: to evaluate teamwork, a collective self-evaluation survey of this competence was designed and validated by means of experts, based on the analysis of the indicators and models collected in the literature consulted.

Results: The collective self-evaluation of the internal functioning of teamwork in the field of medical teaching showed (uncertainty, initial disorientation about the mission and vision, intergroup and task conflicts, power struggles, communication difficulties, opposing interests of organization, team and members). Democratic leadership, consensus in decision-making, participatory communicational context, collaboration and conflict management characterized the polysemic team dynamic.

Conclusions: what defines work teams as transversal competence is their internal functioning and constantly evolving dynamics.

Keywords: teamwork; cross competition; higher education; diagnosis; self-appraisal.

Recibido: 20/12/2019

Aprobado: 28/08/2020

INTRODUCCIÓN

Una de las competencias transversales a consolidar por el claustro en el ámbito docencia médica superior es el trabajo en equipo.^(1,2,3,4)

Un equipo puede definirse como un conjunto o grupo de personas que poseen capacidades complementarias y que colaboran para alcanzar unos objetivos comunes, compartiendo responsabilidades.^(5,6,7,8)

Es una competencia docente transversal que estimula la creación de ideas, en ella se combinan las habilidades y experiencias de sus miembros, es un complemento de la iniciativa y el desempeño individual, ya que estimula altos niveles de compromisos hacia fines comunes.

El trabajo en equipo multiplica las posibilidades para generar conocimientos nuevos y motivar el aprendizaje.^(9,10)

Para promover el trabajo en equipo como competencia docente transversal en el ámbito educativo universitario de las ciencias médicas, se requiere desarrollar investigaciones que contribuyan a identificar las fortalezas y debilidades del mismo en este contexto específico de aprendizaje.

Por este motivo la presente investigación, tuvo como objetivo evaluar las características del funcionamiento interno y la dinámica del trabajo en equipo como competencia transversal a desarrollar en el trabajo docente – metodológico por el claustro.

MÉTODOS

Se realizó una investigación descriptiva de corte transversal, en el periodo comprendido de enero a marzo del 2019. Se utilizó una muestra intencional de 15 docentes, con la categoría docente de Profesor Auxiliar, la categoría científica de Máster y 15 años o más de experiencia de trabajo en la educación médica superior.

<http://scielo.sld.cu>

<http://www.revmedmilitar.sld.cu>

Bajo licencia Creative Commons

Para evaluar el funcionamiento interno y la dinámica del trabajo en equipo, en una institución de educación superior en ciencias médicas, se diseñó una encuesta de autoevaluación colectiva de esta competencia, la cual exploró los diferentes momentos de formación del equipo según tipología clásica del modelo teórico de las cinco etapas de Tuckman,⁽¹¹⁾ (formación, tormenta o conflicto, normalización, producción o desempeño, disolución o dispersión).

La encuesta fue elaborada a partir del análisis de los indicadores y modelos para la evaluación de la competencia transversal de trabajo en equipo, recogidos en la literatura consultada^(12,13,14,15) especialmente los propuestos por *Herrera y Muñoz*,⁽¹⁶⁾ *Pease Dreibelbis*⁽¹⁷⁾ y *Rangel Carreño*.⁽¹⁸⁾

Los indicadores evaluados fueron: participación (implicación en la misión y visión, asignación de responsabilidades, cumplimiento de tareas), gestión de conflictos (conflicto intergrupales – poder -, conflicto por la tarea), normalización (identificación, establecimiento de normas, ambiente de trabajo), resolución de problemas (producción efectiva de la tarea - comunicación interna y externa, colaboración, liderazgo-, reconocimiento y aprecio).

A la encuesta se le realizó una validación de contenido, mediante el método de juicio de expertos. Se seleccionaron 5 doctores en educación en salud y 15 doctores en ciencias médicas pertenecientes al consejo científico de la institución. La validación se realizó mediante valoración individual por los expertos, auxiliados de una guía. Como criterio de validez, para que una pregunta pudiera ser incorporada al instrumento, se consideró un acuerdo entre expertos, mayor de 80 %.

Luego se le realizó una prueba piloto, en la cual se aplicó la encuesta a 10 profesores de ciencias médicas (similares a la muestra que se estudia). Se determinó la consistencia interna mediante el alfa de Cronbach (anexo).

En la evaluación de la dinámica (lo que sucede en el interior del grupo a lo largo del interactuar de las personas que forman parte de él) se emplearon los indicadores de liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones, ambiente de trabajo y solución de problemas.

La encuesta se aplicó por profesores entrenados, ajenos a la muestra, para evitar el componente de "presión" que pudieran ejercer sobre ellos.

Se obtuvo autorización del comité de ética de la institución, se manejó de forma confidencial la información aportada por los participantes.

RESULTADOS

La mayoría de los encuestados reportaron que la etapa de formación del equipo se caracterizó por inseguridad respecto a la misión y visión del futuro escenario a alcanzar, la estructura del equipo, los propósitos, las expectativas sobre sus posibilidades individuales, así como el rol de equipo por pobre definición de objetivos grupales y esclarecimiento de tareas (submetas). En esta etapa de exploración se evidenció una estrategia insuficiente en la formulación de pautas para actuar en equipo particularmente, en lo referente a la toma de decisiones (mayoría, consenso, etc.) y dudas al actuar del liderazgo.

Más de la mitad de los participantes (10; 67,3 %), confirman que en la etapa de tormenta o conflicto, aun cuando existe un trabajo de equipo no se negocian objetivos personales, algunos pretenden ganar protagonismo, pues se consideran expertos o líderes naturales y en ocasiones utilizan su influencia para incrementar su visibilidad y poder (conflicto intergrupales). Algunos miembros intentan imponer al equipo su forma de hacer las tareas generando conflicto por la tarea. Se identifican acciones tales como el enfrentamiento sobre ideas, métodos y propuestas, así como formación de alianzas y subgrupos y se duda de la eficacia del líder.

El conflicto no es malo por sí mismo, ya que a partir del desacuerdo empiezan a surgir los acuerdos y por ende la negociación de valores, reglas y objetivos, mayor confianza entre los miembros y aumento de sus opiniones al grupo.

Un 93,3 % (14) de los encuestados ratificó que en la etapa de normalización se organiza el sistema de trabajo y las tareas según las capacidades, se regula la conducta de los miembros del equipo, se resuelven los problemas personales y se consolidan los roles. Aumenta la producción, se acepta la complementariedad, se reparte la influencia. Se logra un equipo integrado con valores, reglas y objetivos compartidos, la aplicación de métodos comunes y el aporte altruista de las habilidades y talentos de los integrantes para solución de problemas.

Como mencionaron el 93,3 % (14) de los encuestados, en la etapa de desempeño o madurez del equipo, se desarrollan las relaciones sociales y empiezan a lograr los objetivos propuestos. Se comparte el liderazgo, existe confianza interna de sus miembros en el logro del objetivo común y un gran sentido de compromiso hacia el equipo. Se utilizan procesos y procedimientos estructurados para el logro de la

tarea, se trabaja con interdependencia y se consolida un fuerte sentido de pertenencia, satisfacción grupal y mayor rendimiento y eficacia.

En la etapa de disolución y dispersión, el equipo homenajea sus resultados y se disuelve. El estilo de liderazgo que se asumió con mayor frecuencia fue el democrático, con un 93,3 % (14), seguido del liderazgo liberal, con un 6,6 % (1). El líder favoreció las discusiones del grupo y emplazó las decisiones; delineó los pasos para alcanzar los objetivos y situó a discusión, incluso otros modos posibles de lograrlos. No asignó subtareas ni subgrupos encargados de realizarlas, sino que, en caso de que surgieran, trató de obtener un consenso grupal al respecto. Se comprometió con el equipo en todos sus aspectos: orientado basado en el conocimiento y la información (poder experto) sus críticas (castigos) o alabanzas (recompensas) y no sólo participó en las tareas del grupo, sino también en su atmósfera emocional (chistes, pequeñas charlas tangenciales o relacionadas con la tarea pero que relajan la tensión existente). La toma de decisiones sin sacrificar la calidad se realizó de la siguiente manera: conjunta por consenso (12; 80 %), y conjunta por mayoría (3; 20 %).

La comunicación fue catalogada de participativa (14; 93,3 %), clara (13; 86,6 %), efectiva (13; 86,6 %) y asertiva (1; 6,6 %).

Las relaciones se caracterizaron por ser cooperativas (77,3 %), respetuosas (96,5 %), confiables (90,4 %), armónicas (89,3 %), cálidas (92,3 %) y transparentes (88,7 %).

El ambiente de trabajo fue evaluado como positivo en el 93,3 % (14) de los encuestados y negativo en 1. La solución de problemas se registró de la siguiente manera: un 26,6 % (4) de los profesores admitió que en el equipo se presentaron situaciones problemáticas, relacionadas con el compromiso (1; 6,6 %), la toma de decisiones (2; 13,3 %), la comunicación (1; 6,6 %) y las relaciones (1; 6,6 %). El equipo, cuando presentó algún problema, recurrió a la comunicación grupal para solucionarlo.

DISCUSIÓN

El trabajo en equipo es una competencia dinámica, multidimensional y con múltiples categorizaciones dada su complejidad, la cual supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, realizar actividades de intercambio de información,

asignación de responsabilidades, resolución de conflictos, y una contribución a la mejora y desarrollo colectivo.^(19,20)

La clave para lograr que un equipo funcione adecuadamente radica, en primer lugar, en su constitución. Para formar un equipo es necesario considerar no solo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características sociopsicológicas y de personalidad. Desde la etapa de selección y formación, se intenta reunir un grupo de individuos capaz de realizar sus funciones y cumplir los objetivos para los cuales se creará el equipo de trabajo.^(21,22) Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

La estructuración por equipo, se fundamenta en el reconocimiento de sus competencias individuales y colectivas, y en la adhesión del equipo, por la posibilidad real del uso de las habilidades individuales. Se consideran las habilidades, los talentos y los intereses individuales en la misma distribución del trabajo. La conquista de la visión de objetivos comunes y el reconocimiento de las habilidades mutuas, ayudan en la solución de problemas y de conflictos en el propio equipo.^(23,24,25)

Lo que define al equipo es un conjunto de personas articuladas, con roles definidos para resolver una tarea. La esencia del equipo es la búsqueda de resultados. Estos resultados son el producto de la tarea, pero la tarea no es lineal, sino un camino escabroso donde las personas ponen en juego aspectos que la movilizan y aspectos que la obstaculizan.⁽²⁶⁾

Para poder comprender y abordar las problemáticas actuales de la docencia médica superior de la manera más integral y pluridisciplinar posible, es ineludible el funcionamiento en equipo, que por un lado enriquece a la percepción individual y por otro aporta más herramientas para la transformación debido a los distintos perfiles profesionales o experiencias individuales. De este modo, se pretende sumar disímiles enfoques y miradas, diversos objetos de estudio, diversas modalidades de análisis de los problemas y diversos modelos de intervención y práctica con caracteres multifacéticos e inter y transdisciplinar.^(27,28)

En los equipos donde confluyen personas con diferentes saberes es posible construir un abordaje interdisciplinario mediante el trabajo compartido, siempre que el equipo se lo proponga explícitamente y trabaje para ello.

En la medida en que dentro del equipo los diferentes saberes se encarnan en personas y estas se identifican con las características y modelos de formación, la tarea cursa todas las dificultades de cualquier equipo,

que debe afrontar los sentimientos que la tarea despierta, al tiempo que los sentimientos que la presencia del resto de los integrantes y de la tarea compartida promueven en él.

El trabajo docente – metodológico ha de reorientarse a que el claustro asuma que trabajar en equipo no es una mera adición de esfuerzos. Han de fomentarse simultáneamente habilidades como la comunicación interpersonal, la responsabilidad y compromiso con los restantes miembros del equipo, la gestión del tiempo, la confianza y el respeto a la toma de decisiones grupales. Es importante que todos estos aspectos psicosociales se tomen en consideración al evaluar los trabajos en equipo.

El grado de dinámica del equipo está dado por su pericia para transformar los conflictos en problemas a través de su explicitación, su habilidad para manejarlos y destreza para resolverlos dentro del marco organizacional. Es decir, no por la ausencia de conflictos, sino por el grado en que estos son realmente asumidos por sus integrantes en el desempeño de sus tareas y funciones.

Lo que define a los equipos de trabajo como competencia transversal, es su funcionamiento interno y dinámica en permanente cambio. Este cambio permanente se expresa muchas veces en forma de conflicto. En este sentido, el conflicto es inherente a cualquier estructura formada por personas en interacción.

Sería recomendable que futuras investigaciones abordasen la elaboración e implementación de estrategias que permitan fortalecer el trabajo en equipo del claustro de profesores y orientarlo hacia un verdadero trabajo cooperativo. Esta es una modalidad de trabajo grupal, que privilegia la interacción con otras personas, la ayuda continua y permanente entre ellas, el aporte de los conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas propias a favor del enriquecimiento del otro, la expresión de ideas y el debate, la resolución conjunta de los problemas, la coordinación de tareas que conlleven responsabilidades y la consolidación de un resultado final. Todo lo anterior, en un clima de confianza y respeto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Torres Rivera AD, Badillo Gaona M, Valentin Kajatt NO, Ramírez Martínez E T. Las competencias docentes: el desafío de la educación superior. Innovación educativa (México, DF). 2014[acceso: 19/09/2019]; 14(66): 129-145. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732014000300008
2. Barraycoa Martínez J, Lasaga Millet O. La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega. Revista de Comunicación Vivat Academia. 2010[acceso: 27/09/2019]; XII(111): 65-69. Disponible en: <https://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/210/200>
3. Collado Sevilla AA, Fachelli S. La competencia de trabajo en equipo: una experiencia de implementación y evaluación en un contexto universitario. REIRE. 2019[acceso: 27/09/2019]; 12(2): 1-21. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2019/203922/reire_a2019v12n2m07iSPA.pdf
4. Baños Josep-E, Pérez J. Cómo fomentar las competencias transversales en los estudios de Ciencias de la Salud: una propuesta de actividades. Educ. méd. 2005[acceso:27/09/2019];8(4):40-49. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1575-18132005000500006
5. Tamayo M, Besoain-Saldaña A, Aguirre M, Leiva J. Trabajo en equipo: relevancia e interdependencia de la educación interprofesional. Revista de Saúde Pública. 2017[acceso:27/09/2019];51:1-10. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/672/67249591040.pdf>
6. París Mañas G, Mas Torelló O, Torrelles Nadal C. La evaluación de la competencia “trabajo en equipo” de los estudiantes universitarios. RIDU Revista d’Innovació Docent Universitària. 2016[acceso: 27/09/2019]; 8:86-97. Disponible en: <https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/60249/023717.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
7. Antúnez S. El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Educar 24. 1999[acceso:27/09/2019];89-110. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn24/0211819Xn24p89.pdf>
8. Rico R, Alcover de la Hera CM, Tabernero C. Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). Rev. psicol. trab. organ. 2010[acceso: 17/09/2019]; 26(1): [aprox. 15p.]. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004

9. Arrea Baixench C. Más sobre el trabajo en equipo. Acta Médica Costarricense. 2016[acceso:16/09/2019];58(3):96-99. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/434/43448497001.pdf>
10. Arias Gundín O, Fidalgo R, García JN. El desarrollo de las competencias transversales en magisterio mediante el aprendizaje basado en problemas y el método de caso. Revista de Investigación Educativa. 2008[acceso:29/10/2019]; 26(2):431- 44. Disponible en:
<https://revistas.um.es/rie/article/view/94011/90631>
11. Tuckman BW. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin. 1965[acceso:29/09/2019];63(6):384-399. Disponible en:
<https://pdfs.semanticscholar.org/cd78/c763010e6eb856250b939e4eec438e14ef8f.pdf>
12. Emanuel Lepori E. Trabajo en equipo y competencia interna. Una dicotomía distorsiva. Ensayos de Filosofía. 2019[acceso:25/09/2019]; (10): [aprox. 15p.]. Disponible en: http://www.ensayos-filosofia.es/archivos/articulo/trabajo-en-equipo-y-competencia-interna-una-dicotomia-distorsiva? kw_id=MTB8MjAxOXwy& kw_number=04
13. Ardila Duarte C, Parody Muñoz AE, Castro Vásquez LD, Acuña Sarmiento JP, Carmona Martes AL, García Flórez EE, et al. Aprendizaje Basado en Problemas en el desarrollo de competencias transversales en programas del área de la salud de una Institución de Educación Superior de Barranquilla, Colombia. Educación Médica Superior. 2019 [acceso: 19/12/2019]; 33(1):[aprox. 10 p.]. Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/1763/770>
14. Aguado D, González A, Antúnez M, Dios Td. Evaluación de Competencias Transversales en Universitarios. Propiedades Psicométricas Iniciales del Cuestionario de Competencias Transversales. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2017[acceso: 19/12/2019]; 15(2): 129-152. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55150357007.pdf>
15. González Morga N, Pérez Cusó J, Martínez Juárez M. Desarrollo de Competencias Transversales en la Universidad de Murcia: Fortalezas, Debilidades y Propuestas de Mejora. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria. 2018[acceso: 19/12/2019]; 12(2): 88-113. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162018000200005&lng=pt&nrm=iso&tlng=es

16. Herrera Rodrigo F, Muñoz FC, Salazar LA. Diagnóstico del Trabajo en Equipo en Estudiantes de Ingeniería en Chile. Formación universitaria. 2017[acceso: 19/09/2019]; 10(5): 49-58. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3735/373553266006.pdf>
17. Pease Dreibelbis MA. Evaluación en el trabajo en equipo: aspectos a tomar en cuenta. En Blanco Y Negro. Revista sobre Docencia Universitaria. 2011[acceso:19/09/2019]; 2(1): [aprox. 5p.]. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/enblancoynegro/article/view/1483/1428>
18. Rangel Carreño TL, Lugo Garzon IK, María Calderon ME. Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia. Ingeniería Solidaria. 2018[acceso:19/09/2019];14(24):1-26. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/326793301_Revisión_bibliografica_equipos_de_trabajo_enfoque_cuantitativo_caracteristicas_e_identificacion_de_variables_que_afectan_la_eficiencia/link/5b63d10baca272e3b6ac27f3/download
19. Torrelles C, Coiduras J, Isus S, Xavier Carrera F, París G y Cela JM. Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado. 2011[acceso:27/09/2019]; 15 (3): 329-344. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
20. Ros Guasch JA. Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. [tesis doctoral en línea]. España: Universitat autònoma de Barcelona, Departamento de psicología social; 2006[acceso:12/09/2019]. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
21. Gómez Mujica A, Acosta Rodríguez H. Acerca del trabajo en grupo o equipo. ACIMED. 2003[acceso:10/09/2019]; 11(6): [aprox. 5p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011
22. RandoHuluk AEK. Trabajo en equipo: ¿Es posible formar equipos médicos expertos a partir de profesionales expertos? Rev. Méd. Urug. 2016[acceso:16/09/2019]; 32 (1): [aprox. 15p.]. Disponible en: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-03902016000100008
23. Arrea Baixench C. Prácticas que mejoran el trabajo en equipo en la medicina actual. Acta méd. costarric. 2015[acceso:27/09/2019];57(1):4-6. Disponible en: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-60022015000100001

<http://scielo.sld.cu>

<http://www.revmedmilitar.sld.cu>

24. Rodríguez Cueto I. El modelo de trabajo en equipo. Revista Española de Drogodependencias. 2008[acceso:19/09/2019]; 33 (4):242-255. Disponible en:
https://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4_1.pdf
25. Pérez Vilar PS, Azzollini Susana. Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. Revista de Psicología (PUCP). 2013[acceso:19/09/2019]; 31(1): 151-169. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000100006
26. Fainstein HN. El trabajo en equipo en las organizaciones. Revista Alta Gerencia Buenos Aires. 1994[acceso:17/09/2019]; [aprox. 15p.]. Disponible en:
<https://www.hfainstein.com.ar/art%20en%20pdf/EI%20trabajo%20en%20equipo%20en%20las%20organizaciones.pdf>
27. Fainstein HN, Sanchez-Alarcos J. Trabajo en equipo y competitividad. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. 2003[acceso:19/09/2019];16(166): 39-42. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497046>
28. Carvajal Escobar Y. Interdisciplinariedad: desafío para la educación superior y la investigación. Revista Luna Azul. 2010[acceso:19/09/2019]; 31:156-169. Disponible en:
<http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n31/n31a11.pdf>

Anexo

Encuesta: a continuación se presentan una serie de afirmaciones, para identificar el funcionamiento interno de un equipo de trabajo. Marque o circule la respuesta a cada pregunta. Recuerde que las respuestas se determinarán en equipo.

Etapa	Indicadores	Afirmaciones	Sí	No
De formación	Implicación en la misión y visión	La misión y visión del equipo están por escrito, son claros, concisos y precisos.		
		En esta etapa en su ámbito individual podría responder con elevado nivel de certeza a las preguntas: ¿Por qué estoy aquí? ¿Quiénes son los otros? ¿Quién son ellos? Y a la vez: ¿Cuáles son los objetivos? ¿Cuáles son los métodos? ¿Cuáles son los procedimientos?		
		Los miembros se enfocan hacia metas comunes y están altamente comprometidos con la misión del equipo. Considera que existe integración y confianza entre los integrantes del equipo en esta fase.		
	Asignación de responsabilidades	Está definida la estructura del equipo y los objetivos grupales		
		Los integrantes tienen claros sus roles o papel individual como miembro		
	Cumplimiento de tareas	Se logra con eficacia el esclarecimiento de tareas(explicita e implícita)para el logro de los resultados		
		Se formulan pautas para actuar en equipo particularmente en lo referente a la toma de decisiones (mayoría, consenso etc.)		
		Están articulados los miembros con roles definidos para resolver una tarea		
		El liderazgo es claro, eficaz y proporciona apoyo		
	Tormenta o conflicto	Conflicto intergrupual (poder)	Se negocian objetivos personales	
Algunos pretenden ganar protagonismo				
Se utiliza la autoridad para incrementar su visibilidad y poder				
Se logra la formación de alianzas y subgrupos				
Conflicto por la tarea		Se duda de la eficacia del líder		
Normalización	Identificación	Trabajan todos juntos por un objetivo en común		
		Todos tienen sus objetivos y agendas propias		
		Los miembros definen sus roles útiles al equipo		
		El equipo adquiere personalidad		
	Cohesión grupal	Se consolida el sentido de identidad y camaradería		
		Se organiza el sistema de trabajo para lograr la cohesión grupal		
		Rigen normas de comportamiento y actuación de carácter cooperativo		
	Establecimiento de normas	Desaparecen las tensiones y se crean reglas de juego fijas		
		Se organiza el sistema de trabajo y las tareas según las capacidades de sus integrantes		
		Se consolidan los roles individuales y colectivos		
		Aumenta la producción		
		Se acepta la complementariedad		
		Se reparte la influencia		
Ambiente de trabajo	La comunicación es efectiva			
	Mejoran los sistemas de trabajo			
	Las relaciones interpersonales se realizan de manera espontánea y fluida son intensas y flexibles			
	Se comparte el liderazgo			
	Existe confianza interna de sus miembros en el logro del objetivo común			
	Existe un gran sentido de compromiso hacia el equipo			
	Se utilizan procesos y procedimientos estructurados para el logro de la tarea			
Desempeño o madurez del equipo	Producción efectiva de la tarea	Se desarrolla una profunda sensación de orgullo por sus logros		
		Se trabaja con interdependencia		
		Se consolida un fuerte sentido de pertenencia y motivación por el logro de los objetivos propuestos		
		Se manifiesta satisfacción grupal y mayor rendimiento y eficacia		
		Se logra conductas efectivas del líder		
Disolución y dispersión del equipo	Reconocimiento y aprecio	Se celebra el éxito con los miembros del equipo		

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones para evaluar la dinámica de un equipo de trabajo. Marque o circule la respuesta a cada pregunta. Recuerde que las respuestas se determinarán en equipo.

Indicadores	Afirmaciones	Sí	No
Estilo de liderazgo	Democrático		
	Liberal		
	Autoritario		
Toma de decisiones	Autocrática		
	Conjunta por consenso		
	Conjunta por mayoría		
	Consultiva		
	Delegada		
La comunicación	Participativa		
	Clara		
	Efectiva		
	Asertiva		
Las relaciones	Cooperativas		
	Respetuosas		
	Confiables		
	Armónicas		
	Cálidas		
	Transparentes		
Ambiente de trabajo	Positivo		
	Medio		
	Negativo		
Situaciones problemáticas que se presentaron	Relacionadas con el compromiso		
	La toma de decisiones		
	La comunicación		
	Las relacionales		

Conflictos de interés

El autor declara que no existen conflictos de interés.