



## Modelo organizacional basado en la colaboración: fortalecimiento del trabajo en equipo en Instituciones de Educación Superior

### *A Collaboration-Based Organizational Model for Enhancing Teamwork in Higher Education Institutions*

Fidel Giovanni Lemus Ramírez

orcid.org/0009-0000-8537-8181

fg.lemus@ugto.mx

*Universidad de Guanajuato, Guanajuato, México*

Edgar René Vázquez González

orcid.org/0000-0002-8845-2460

edgar10@ugto.mx

*Universidad de Guanajuato, Guanajuato, México*

Recibido: 03/09/2025

Aceptado: 07/11/2025

**Resumen.** El funcionamiento de las instituciones se ha visto impactado por profundas transformaciones económicas, políticas y sociales que caracterizan el entorno contemporáneo. En este contexto, las Instituciones de Educación Superior (IES) desempeñan un papel estratégico en dichos procesos; sin embargo, enfrentan desafíos que exigen la reconfiguración de sus modelos organizativos para asegurar su sostenibilidad. Ante esta necesidad, el presente estudio propone un modelo de organización fundamentado en la cultura del trabajo en equipo, con el objetivo de fortalecer la eficiencia y la colaboración en el desempeño de las tareas y responsabilidades institucionales. Para sustentar esta propuesta, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura y se diseñó un instrumento aplicado a trabajadores de una IES, lo que permitió analizar la relación entre los factores que integran el modelo y validar su confiabilidad. Los hallazgos evidencian la pertinencia del instrumento y confirman su potencial para mejorar la gestión organizacional. En consecuencia, se plantea que este estudio constituye una

contribución significativa al desarrollo de modelos organizativos innovadores y se espera su aplicación en otras instituciones, a fin de corroborar su funcionalidad y ampliar su alcance.

**Palabras clave:** Modelos organizacionales; equipos de trabajo; liderazgo; Instituciones de Educación Superior.

**Abstract.** The functioning of institutions has been significantly affected by recent economic, political, social, and other transformations in their surrounding environments. Higher Education Institutions (HEIs) have played a pivotal role in this transformation process; however, they have also been subject to the impacts of these changes, necessitating adjustments to their organizational models to ensure continued effectiveness. This study proposes an organizational model grounded in a culture of teamwork, designed to enhance the performance of staff across diverse tasks and responsibilities within organizations. The proposal was developed through a comprehensive literature review, which informed the design of an instrument subsequently applied to employees of an HEI. The results confirmed that the instrument developed to examine the relationships among the factors comprising the model is both reliable and valid. It is anticipated that this model may be applied in other organizations to further corroborate its applicability and effectiveness.

**Keywords:** Organizational models; work teams; leadership; Higher Education Institutions.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, el mundo experimenta una transformación continua impulsada por diversos factores, lo que obliga a las empresas a desarrollar mecanismos más eficaces para asegurar su supervivencia (Herzner & Stucken, 2020). La globalización organizacional se concibe como un proceso en el cual las instituciones multinacionales desempeñan un papel fundamental, contribuyendo a la competitividad de los mercados globales mediante la integración de sus actividades de producción, comercialización e investigación y desarrollo a escala mundial (Deepika, Kandakatla, Saida, & Reddy, 2021); (Barba Álvarez, 2000).

Los desafíos que la globalización presenta a las instituciones de educación superior se centran en la integración de la tecnología (inteligencia artificial, automatización y transformación digital) en todos los ámbitos universitarios. Además, se busca promover la equidad, la igualdad y el respeto a los derechos humanos, abordar el cambio climático, y garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, entre otros aspectos. Las instituciones abordan estos desafíos mediante dos enfoques principales: primero, formando recursos humanos y generando conocimiento, así como tecnología, para proponer soluciones a los retos mencionados; segundo, implementando estas prácticas en los ámbitos de gobernanza, gestión y desarrollo institucional (Battaglia, Landoni, & Rizzitelli, 2017).

El logro de los objetivos requiere la conformación de equipos de trabajo multi y transdisciplinarios que operen de manera colaborativa. En consecuencia, los integrantes de dichos grupos deben desarrollar y perfeccionar las competencias necesarias para el trabajo en equipo (Katsamakas, Pavlov, & Saklad, 2024).

Para asegurar la supervivencia organizacional, se promueve el cambio desde diversas perspectivas, incluyendo la estructura administrativa (Chen & Chen, 2023). Estos cambios estructurales crean el entorno propicio para el diseño e implementación de modelos que permitan el funcionamiento óptimo de la estructura organizacional, adaptándola a los modelos específicos de cada organización (Barba Álvarez, 2000). El diseño o propuesta de un nuevo modelo organizacional representa una oportunidad de mejora para la organización receptora, buscando que desde la etapa de diseño se integre a las necesidades y cultura organizacional, al tiempo que se atienden las exigencias del entorno (Lenderink, Halman, Boes, Voordijk, & Dorée, 2022).

La configuración de un modelo organizacional contemporáneo se compone de talento con diversas áreas de especialización, competencias y habilidades que deben operar de manera cohesiva y sincronizada para que la empresa pueda abordar eficazmente los retos y desafíos que enfrenta. En este contexto, los sistemas colaborativos o de trabajo en equipo facilitan este enfoque de trabajo (Zhang, Li, & Reynolds, 2022).

En este contexto, se han desarrollado diversos modelos organizacionales orientados a la optimización de los procesos y al máximo rendimiento de los colaboradores. Esta investigación tiene como objetivo formular una propuesta robusta y específica en torno a la competencia de trabajo en equipo, la cual permita el óptimo desempeño de los equipos en una institución de educación superior.

Con el fin de establecer un modelo de trabajo en equipo, se procedió a la traducción al español del estudio titulado “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”

(Edmondson, et al., 2014). A partir de este estudio, se propusieron ocho factores considerados esenciales para el desarrollo del trabajo en equipo, los cuales se agruparon en dos categorías: primarios (Composición del equipo, Comportamiento aprendido en equipo, Dirección del equipo/Claridad en la dirección y Eficacia) y secundarios (Líder de equipo/Liderazgo, Seguridad Psicológica, Retroalimentación efectiva y Motivación interna).

Se utilizó una metodología mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos, para la investigación. La encuesta, con 53 ítems basados en ocho factores de la revisión de literatura, fue la técnica principal de recolección de datos. Se realizó una prueba piloto del instrumento en una institución de educación superior pública en Guanajuato, México. Para analizar los datos y realizar correlaciones de Pearson entre los ítems, se usó IBM SPSS Statistics 25. Esto permitió analizar las correlaciones sección por sección y determinar la validez y confiabilidad de cada ítem para futuras aplicaciones.

A partir de la obtención de los resultados, se desarrolló una propuesta para un modelo de trabajo en equipo que optimice el desempeño de equipos en instituciones con características similares a la estudiada. El estudio demuestra que se ha generado un modelo útil y aplicable, no solo para Instituciones de Educación Superior (IES), sino también para otros tipos de organizaciones.

Asimismo, se determinó que los factores seleccionados, basados en la literatura consultada, presentan una fuerte correlación entre sí y con la probabilidad de que su desarrollo fortalezca la cultura de trabajo en equipo entre los colaboradores. Finalmente, se espera que en futuros estudios se replique el instrumento en un mayor número de organizaciones con el fin de reforzar el trabajo en equipo.

## MARCO TEÓRICO

En el contexto de la globalización, las organizaciones se enfrentan a retos y desafíos culturales, sociales, políticos y económicos significativos, los cuales complejizan las relaciones productivas y laborales. Esto, a su vez, provoca alteraciones en el desempeño de los colaboradores, afectando negativamente la posición de la organización frente a sus competidores, clientes y proveedores. Por consiguiente, resulta crucial contar con personal calificado que no solo permita el desarrollo eficiente de las actividades y tareas, sino que también fomente una convivencia saludable entre compañeros y los grupos de interés que conforman la organización (Francoeur-Marquis & Aube, 2021). En este sentido, las organizaciones priorizan el desarrollo de las competencias interpersonales de sus colaboradores, estableciendo así un equilibrio entre el impulso de estas competencias y sus habilidades técnicas.

Es fundamental reconocer que no todos los modelos organizacionales diseñados para el desarrollo de habilidades y competencias de la fuerza laboral son igualmente efectivos en todas las organizaciones. Diversos factores inciden en el éxito o fracaso de la implementación de estos modelos (Quigley, Gardner, & Drone, 2022). En consecuencia, una de las estrategias más eficaces para garantizar el funcionamiento óptimo y oportuno de un modelo organizacional consiste en adaptarlo a la organización específica donde se implementará (Vázquez González, 2014).

Entre las competencias cruciales que deben desarrollar y potenciar en los colaboradores, se encuentra la de trabajo en equipo. Esta competencia, si bien es inherente a las personas, presenta distintos niveles de desarrollo. Por consiguiente, es fundamental fomentarla en todos

los colaboradores mediante un modelo transversal a todas las áreas de la organización, el cual debe estar compuesto por los elementos esenciales para su óptimo funcionamiento. Como se mencionó anteriormente, la propuesta de Edmonson (1999) sobre “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams” constituye la base de los factores que se consideran en este trabajo. A continuación, se presenta una breve descripción de dichos factores.

### ***Trabajo en equipo y equipos de trabajo***

Para proponer un modelo, primero hay que entender qué es. Los modelos organizacionales sirven como puente entre la técnica, el esfuerzo del equipo y la filosofía de la gestión (Winter, 2000). Cuando estos elementos se articulan bien, impulsan el desempeño de la organización.

Además, es crucial entender los conceptos de equipo de trabajo y trabajo en equipo (Katzenbach & Smith, 1996). Los autores señalan que un equipo no es simplemente un grupo de personas; debería ser la unidad básica y primaria del rendimiento de la mayoría de las organizaciones. En este sentido, Cummings & Christopher (2007) argumentan que formar equipos es la forma más efectiva de mejorar el trabajo en equipo y asegurar que las tareas se completen en cualquier entorno organizacional. Viles, Jaca, Tanco y Medina (2011) destacan aún más el valor del trabajo en equipo como una herramienta indispensable para las organizaciones, ayudándolas a responder a las crecientes exigencias externas e internas y sirviendo como base fundamental para la mejora continua.

### ***Composición del equipo***

Diversos autores han destacado la importancia de la composición de los equipos de trabajo, enfatizando las diversas dimensiones que deben ser analizadas para conformar un equipo robusto en términos técnicos, de conocimiento y aspectos socioculturales, lo cual propicia un desempeño favorable para la organización. Autores como Kotter (2001), González-Romá (2008), Winter (2000), Katzenbach & Smith (2005), Viles et al. (2011), Gil, Rico & Sánchez-Manzanares (2008) y Lombardo & Eichinger (2006) presentan diversas definiciones y subrayan la relevancia de este aspecto para lograr un modelo organizacional de equipos de trabajo funcional. En este contexto, resulta fundamental referenciar los componentes que conforman el trabajo en equipo. Ali et al. (2021) definen la cohesión del equipo como la motivación de los miembros para mantener el equipo y comprender que el objetivo colectivo es más importante que las metas individuales.

### ***Comportamiento aprendido en equipo***

El concepto de este factor trasciende el comportamiento en sí, abarcando la transferencia de conocimiento y otros conceptos relacionados. Este aspecto es fundamental para el rendimiento del equipo, ya que impacta tanto en su longevidad como en el conocimiento organizacional. La competencia en trabajo en equipo no se limita a la posesión de conocimientos teóricos sobre el equipo; implica la transferencia y movilización del conocimiento adquirido a lo largo del tiempo para su aplicación práctica (Torrelles et al., 2011). El intercambio de conocimiento en equipo se define como un proceso de aprendizaje que incide en la eficacia del equipo, donde los miembros adquieren o construyen colectivamente nuevos conocimientos sobre la organización, el equipo y la tarea (Borda Arias, 2014).

Este concepto se relaciona con la transferencia de conocimientos entre los miembros del equipo y la institución en general, con el propósito de perpetuar las mejores prácticas laborales y optimizar el desempeño de los colaboradores (Castro Martínez, Fernández de Lucio, Pérez Marín, & Criado Boado, 2008). La transferencia de conocimiento se concibe como un proceso continuo en términos de estrategias que los socios implementan para generar valor en su

organización (Hermans, 2013). Adicionalmente, la comunicación efectiva, las capacidades de los miembros del equipo y el nivel de liderazgo son factores interrelacionados que también influyen en la transferencia de conocimiento dentro del equipo (Borda Arias, 2014).

### ***Dirección del equipo/Claridad en la dirección***

El liderazgo en los equipos de trabajo es fundamental en las organizaciones contemporáneas, dado el creciente énfasis en una estructura jerárquica más flexible y dinámica (Figueroa, 2004). El paradigma del liderazgo ha evolucionado hacia un enfoque en el cual líderes específicos guían equipos individuales, en lugar de liderar toda la organización. Estos líderes deben poseer habilidades de comunicación efectivas, integrando los principios del equipo en sus prácticas laborales (Kotter, 2001).

En este contexto, se enfatiza la importancia de establecer una meta u objetivo claro para el equipo de trabajo, el cual debe ser guiado por un líder que posea un profundo entendimiento de la filosofía organizacional y su estructura.

### ***Eficacia***

La eficacia constituye una variable fundamental en el desempeño de los equipos de trabajo, dado su impacto directo en la consecución de los objetivos establecidos por la dirección (West, 2003). Esta variable se encuentra intrínsecamente vinculada con otras variables primarias del equipo, tales como el liderazgo, la definición clara de objetivos y tareas, la multiculturalidad y la retroalimentación efectiva (West, 2003). Con el fin de optimizar la eficacia de un equipo, resulta imperativo fomentar la participación activa de todos sus miembros, reflexionar sobre las estrategias para brindar apoyo y gestionar conflictos, así como propiciar un clima social positivo dentro del equipo (Winter, 2000).

### ***Líder de equipo/Liderazgo***

El liderazgo constituye un elemento esencial en los equipos de trabajo, ya que establece una dirección clara, fomenta la sinergia y propicia el éxito colectivo. A diferencia de la dirección y el coaching, el liderazgo representa un enfoque estratégico a largo plazo que abarca todas las actividades del equipo, no limitándose a tareas específicas (West, 2003). Los líderes deben poseer competencias, habilidades y aptitudes para la gestión eficaz del equipo de trabajo, incluyendo el conocimiento operativo de los temas técnicos, habilidades en la gestión de grupos, capacidad para establecer relaciones con otros departamentos de la organización, conocimiento técnico para la definición de la misión y objetivos del equipo, habilidad para proteger al equipo de interferencias externas, obtención de los recursos necesarios, adaptabilidad a los cambios y sentido del humor (Parker, McAdams, & Zielinski, 2002a).

Es fundamental reconocer que el liderazgo no se limita a un individuo, sino que los equipos de trabajo requieren un liderazgo colectivo. Cada miembro del equipo debe poseer competencias de liderazgo en la medida en que sus funciones lo requieran. La responsabilidad de dirección, apoyo, influencia y autoridad dentro del grupo debe ser compartida por todos los miembros del equipo. La evasión de estas responsabilidades por parte de los miembros puede resultar en una disminución de la eficacia del equipo (West, 2003).

Adicionalmente, el líder desempeña un papel crucial en la generación de seguridad psicológica dentro del equipo, brindando apoyo, capacitación y respondiendo de manera no defensiva a preguntas y desafíos, lo que propicia un entorno seguro para los miembros del equipo (Edmondson, 1999).

### ***Seguridad psicológica de equipo***

La seguridad psicológica en los equipos de trabajo se refiere a las vivencias de los miembros del equipo, las acciones de liderazgo que fomentan la confianza y el estado mental colaborativo de los integrantes. Los factores que determinan la seguridad psicológica incluyen las relaciones de supervisión, las interacciones con los compañeros y las normas de comportamiento (Borda Arias, 2014).

Numerosos estudios corroboran la noción de que la seguridad psicológica media entre los factores organizacionales y el aprendizaje en equipo (A. C. Edmondson & Lei, 2014). Este concepto reviste una importancia capital no solo para la efectividad y el bienestar del equipo, sino que también puede constituir un pilar fundamental en la construcción de culturas éticas robustas, donde los empleados se sientan plenamente seguros para expresar sus ideas y opiniones (Ferrère, Rider, Renerte, & Edmondson, 2022). Asimismo, la confianza entre los miembros del equipo representa un componente esencial de la seguridad psicológica, y se concibe como una percepción emocional que posee la capacidad de propagarse dentro del entorno organizativo (Katzenbach, 2007).

Por otro lado, Roquette Ferrari & Sánchez Pérez (2006) postulan que la confianza en los equipos de trabajo trasciende la mera concepción o actitud: se erige como una percepción, una fortaleza emocional susceptible de ser activada y propagada dentro del entorno organizativo.

### ***Retroalimentación efectiva***

La retroalimentación constituye un factor determinante en el funcionamiento óptimo de los equipos de trabajo y en el desempeño individual de los colaboradores. De acuerdo con estudios realizados por Parker, McAdams y Zielinski (2002b), la retroalimentación se define como una competencia de facilitación que evidencia la capacidad de un empleado para colaborar eficazmente con sus pares, compartir su experiencia y conocimientos en beneficio del equipo, y es fundamental para el trabajo colaborativo. La retroalimentación positiva alcanza mayor eficacia cuando se proporciona de manera inmediata tras la finalización de una tarea, ya que establece una conexión clara entre el comportamiento deseado y el resultado positivo, lo que incentiva un mejor desempeño en el futuro (Hamdani & Biagi, 2022).

La retroalimentación, el reconocimiento y la recompensa son elementos esenciales para la construcción del desempeño de un equipo (Katzenbach & Smith, 2005). La ausencia de retroalimentación puede generar un impacto negativo en el funcionamiento del equipo, al eliminar un mecanismo fundamental para la corrección y coordinación de procesos (Sánchez Gardey, 2006). Hamdani y Biagi (2022) sugieren que es preferible posponer la entrega de retroalimentación correctiva, especialmente en presencia de un intervalo entre tareas consecutivas, hasta justo antes de la ejecución de la tarea posterior.

### ***Motivación interna***

Un sistema de recompensas robusto debe estar en completa concordancia con la misión, visión y cultura organizacional. Es fundamental que los planes de recompensa consoliden la cultura aspiracional o busquen reducir la brecha entre la cultura actual y la deseada. Cada organización debe emprender una búsqueda estratégica de un plan de recompensas que mantenga la motivación de sus colaboradores y que se adapte a su contexto particular, considerando su cultura, estrategia y estructura organizacional (Parker et al., 2002a).

En el ámbito de la educación superior, el diseño de sistemas de recompensas que incentiven eficazmente a todos los niveles de colaboradores presenta desafíos significativos, derivados de restricciones presupuestales o de la naturaleza intrínseca de sus funciones (Parker et al., 2002a). No obstante, se dispone de diversas estrategias para reconocer y premiar el desempeño de los equipos, que trascienden la compensación económica directa. La satisfacción compartida por los miembros del equipo, derivada de su propio desempeño o logro, constituye una poderosa recompensa (Katzenbach & Smith, 2005).

En el presente estudio, se delinean los fundamentos de un esquema de incentivos diseñado para fomentar la motivación intrínseca en equipos de trabajo dentro de instituciones de educación superior. Se subraya la relevancia de la congruencia entre el sistema de incentivos y la cultura organizacional, la elaboración de un plan estratégico y contextualizado a las particularidades de la institución, y la consideración de diversas modalidades de reconocimiento y premiación que trasciendan la compensación monetaria directa. El propósito primordial es la creación de un conjunto de prácticas que optimicen el rendimiento de los equipos y contribuyan al fortalecimiento del funcionamiento organizacional.

## MÉTODO

### *Factores y diseño de instrumento*

Los factores seleccionados, considerados esenciales para el desarrollo de la competencia en trabajo en equipo, se fundamentan en las propuestas de Edmondson (1999) y Martínez Lugo (1990). Estos factores se han clasificado en dos categorías: primarios, que incluyen Composición del equipo, Comportamiento aprendido en equipo, Dirección del equipo/Claridad en la dirección y Eficacia; y secundarios, que comprenden Líder de equipo/Liderazgo, Seguridad Psicológica, Retroalimentación efectiva y Motivación interna.

La investigación se llevó a cabo mediante una metodología mixta, que integra tanto enfoques cuantitativos como cualitativos (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Para la recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta (Casas Anguita, Repullo Labrador, & Donado Campos, 2003). Inicialmente, se diseñó el instrumento de encuesta, el cual se fundamenta en los estudios realizados por Edmondson (1999) titulados “Psychological safety and learning behavior in work teams”. Este instrumento fue sometido a un proceso de traducción y adaptación del inglés al español, seguido de una fase piloto y su posterior aplicación en una Institución de Educación Superior Pública. El cuestionario consta de 53 ítems, los cuales se presentan en una escala tipo Likert de siete opciones (Matas, 2018). Los reactivos fueron elaborados con base en los ocho factores seleccionados a partir de una exhaustiva revisión de la literatura, con el fin de desarrollar la propuesta del modelo.

Tras la obtención de los resultados del pilotaje inicial, se procedió a la validación del instrumento mediante la aplicación del método estadístico del coeficiente de Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Este método se considera el más eficiente para el tipo de instrumento propuesto, dado que permite la medición de la consistencia interna de una escala y la evaluación de la magnitud de la correlación entre los ítems que la componen (Oviedo & Campo-Arias, 2005).

El pilotaje se implementó en un área de servicios a los alumnos de la institución de educación superior, con la participación de un equipo de 15 personas. En la aplicación del instrumento se seleccionó una muestra de 3 departamentos que operan como equipos de trabajo



dentro de la institución. En total, 85 personas participaron en esta aplicación, seleccionadas mediante un muestreo aleatorio simple.

Para el análisis de los datos obtenidos mediante encuestas, se empleó el software IBM SPSS Statistics 2, el cual facilitó la generación de análisis estadísticos a través de correlaciones de Pearson. Estas correlaciones permitieron evaluar las relaciones entre los ítems del instrumento, sección por sección, y determinar la validez y confiabilidad de cada ítem para futuras aplicaciones. En una segunda etapa, se procedió a validar y verificar la confiabilidad del instrumento mediante el método estadístico de correlaciones de Pearson (Pearson, 1920).

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tras la aplicación del cuestionario, se obtuvieron los siguientes resultados: el coeficiente de alfa de Cronbach alcanzó un valor de 0.8539667, cifra que, según lo indican González Alonso y Pazmiño Santacruz (2015), evidencia una buena consistencia interna en una escala unidimensional.

Adicionalmente, y conforme a la literatura existente, la correlación de Pearson establece que el valor del índice de correlación oscila entre -1 y 1. El signo de este índice denota el sentido de la relación existente entre las variables; en otras palabras, cuanto más cercano esté el índice de correlación a 1 o -1, mayor será el apego entre las variables correlacionadas. En el contexto de este estudio, esto implica que las variables de nuestro instrumento están interrelacionadas, lo que refuerza su confiabilidad y validez. Cabe destacar que una correlación negativa no necesariamente indica una invalidez de las variables; simplemente describe la naturaleza de su correlación.

En consecuencia, la tabla siguiente ilustra las correlaciones más significativas entre los factores del instrumento.

**Tabla 1.** Correlaciones más significativas por factor

<b>Factor</b>	<b>Correlaciones de los factores del instrumento más significativos (número de ítem)</b>		<b>Correlación</b>
Comportamiento aprendido en equipo	15. Reacciones positivas en situaciones de conflicto	19. Retroalimentación post proyectos	.659
Composición del equipo	7. Líder apto conforme a necesidades del equipo	5. Equilibrio entre habilidades y conocimientos de los miembros	.510
Dirección del equipo/claridad en la dirección	43. Conocimiento de los objetivos	45. Sentido de involucramiento en las actividades o proyectos	.765
Eficacia	36. Proyectos o actividades culminados con antelación o en tiempo y forma	39. Capacitación efectiva y aplicada en los procesos de trabajo	.636

Líder de equipo/liderazgo	30. Acciones del líder propician sinergia en el equipo	29. Liderazgo positivo	.744
Retroalimentación efectiva (feedback)	53. Reuniones para generar ideas de mejora de procesos de trabajo	48. Exponen experiencias inmediatas	.805
Motivación interna	25. Reconocimiento de aportación en los proyectos	24. Se les lleva a foros/congresos	.805
Seguridad psicológica de equipo	10. Cohesión y coordinación del equipo de trabajo	12. Confianza interpersonal entre miembros del equipo	.704

Fuente: Elaboración propia.

Se seleccionaron los ítems de las correlaciones que superaron el valor de 0.50, considerado aceptable y que denota una mayor intensidad en la correlación (Zhang, Li, & Reynolds, 2022). En cuanto al factor de comportamiento aprendido en equipo, las correlaciones más significativas se refieren a la capacidad de los integrantes del equipo para reaccionar positivamente en situaciones de conflicto. Por lo tanto, resulta crucial proporcionar retroalimentación sobre el desempeño de los integrantes del equipo tras la finalización o ejecución de un proyecto.

Los factores que presentan la correlación más alta son la motivación interna y la retroalimentación efectiva. En particular, la retroalimentación efectiva, especialmente en el contexto de la generación de ideas para la mejora de procesos, se deriva de reuniones periódicas del equipo de trabajo, en las cuales los miembros comparten sus experiencias inmediatas tras la ejecución de un proyecto de mejora. En cuanto a la motivación interna, la correlación más significativa se orienta hacia el reconocimiento de las contribuciones de los colaboradores en proyectos y actividades laborales, otorgándoles la oportunidad de asistir a congresos o foros donde puedan fortalecer sus habilidades y conocimientos para su posterior aplicación en su entorno laboral.

En este contexto, el factor de dirección del equipo, o claridad en la dirección, demuestra una alta correlación entre el conocimiento de los objetivos y el involucramiento en los proyectos. Esta observación se corrobora con los hallazgos del estudio: en la institución, existe un conocimiento claro de los objetivos y todos los miembros del equipo son involucrados activamente.

En cuanto al factor de liderazgo, las correlaciones más significativas apuntan hacia un liderazgo positivo y propositivo que promueva una comunicación efectiva y asertiva entre los miembros del equipo, sinergia y un ambiente de seguridad psicológica interpersonal. Este último aspecto se interrelaciona con el factor de seguridad psicológica, ya que existe un vínculo estrecho entre las acciones del líder del equipo y la seguridad psicológica del propio equipo de trabajo. Este tema representa una oportunidad para futuras investigaciones.

En el factor composición del equipo, se observó que la correlación más significativa se encuentra entre una adecuada selección del líder, es decir, que el líder del equipo de trabajo sea el más apto para satisfacer las necesidades y los objetivos que el equipo tiene encomendados. Asimismo, el equilibrio entre las habilidades y conocimientos de los miembros del equipo indica que predomina un equilibrio en cuanto a sus habilidades y competencias técnicas y cognitivas.

En relación con el factor de la eficacia, se encontró que las correlaciones más significativas se ubican en la aplicación de la capacitación recibida sobre sus procesos de trabajo, lo cual resulta en la entrega y culminación de los proyectos y actividades en tiempo y forma, o incluso de manera anticipada. Se puede afirmar que se observa y percibe la eficacia de una capacitación o entrenamiento cuando se logra esta aplicación.

El modelo, al correlacionar las variables, abarca una amplia gama de áreas del conocimiento, saberes, identidades y cultura. Esto facilita la integración de los equipos para la resolución de conflictos, la propuesta de mejoras, la transmisión y generación de conocimiento, la concienciación sobre las tareas a realizar, el conocimiento de los objetivos, la proactividad, la constante actualización de conocimientos, la gestión de proyectos y el ejercicio de un liderazgo positivo. Estos enfoques fomentan la motivación interna mediante el reconocimiento, lo que contribuye a la construcción de entornos confiables y respetuosos, reflejándose en la cohesión y coordinación de los equipos.

Con base en los datos obtenidos de las correlaciones presentadas en la Tabla 1, el nivel de desarrollo del trabajo en equipo dentro de la organización estudiada se encuentra en un estado óptimo de desempeño (Edmondson & Lei, 2014). De acuerdo con los resultados de las correlaciones, cinco factores (dirección del equipo, seguridad psicológica, liderazgo, retroalimentación y motivación interna) se encuentran entre los valores de 0.70 y 0.805. Por otro lado, tres factores (composición del equipo, comportamiento y eficacia) se encuentran entre los valores de 0.510 y 0.659. Este hallazgo indica la necesidad de implementar acciones a nivel organizacional para que los colaboradores desarrollen y perfeccionen sus habilidades asociadas a la competencia de trabajo en equipo. Conforme a lo establecido por (Zhang, Li, & Reynolds, 2022), para alcanzar un nivel de desempeño ideal, los valores de la correlación de los factores deben superar los 0.70.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Conforme a lo descrito en la sección metodológica, se aplicaron procedimientos de correlación de Pearson para obtener evidencia contundente que respalde la confiabilidad de los factores seleccionados en el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo. Estos procedimientos permitieron cuantificar el grado de asociación lineal entre dos variables (Dagnino, 2014). Tras el análisis de la información recopilada, se generó la siguiente propuesta de modelo:

**Tabla 2.** Propuesta de modelo organizacional de trabajo en equipo para equipos de trabajo en una IES

Variables/factores	Principios básicos
<i>Comportamiento Aprendido en Equipo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reacciones positivas en situaciones de conflicto por parte de los integrantes.</li> <li>· Retroalimentación post proyectos.</li> <li>· Transmisión de conocimiento/Compartir conocimientos.</li> <li>· Apoyo para resolución de conflictos.</li> <li>· Generación de áreas de mejora.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Protección y cuidado profesional entre los miembros.</li> </ul>
<i>Composición del Equipo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Número adecuado de integrantes.</li> <li>· Superior o líder apto conforme a necesidades del equipo.</li> <li>· Equilibrio entre habilidades y conocimientos de los miembros.</li> </ul>
<i>Dirección/Claridad en la Dirección</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conocimiento de los objetivos.</li> <li>· Indicaciones e instrucciones claras y precisas.</li> <li>· Sentido de involucramiento en las actividades realizadas o proyectos.</li> <li>· Consciencia sobre las funciones a desempeñar.</li> <li>· Proactividad.</li> </ul>
<i>Eficacia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Propuestas transversales a la misión y visión organizacional.</li> <li>· Proyectos o actividades culminados con antelación o en tiempo y forma.</li> <li>· Apoyo entre los miembros para mantener rendimiento.</li> <li>· Capacitación efectiva y aplicada en los procesos de trabajo.</li> </ul>
<i>Liderazgo de Equipo/Liderazgo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Superiores percibidos como líderes.</li> <li>· Acciones del líder propician sinergia en el equipo.</li> <li>· Se posee un liderazgo positivo.</li> <li>· Actividades dirigidas a la consecución de objetivos.</li> </ul>
<i>Retroalimentación Efectiva (feedback)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Confianza para hacer comentarios respecto del desempeño del equipo.</li> <li>· Exponen experiencias inmediatas.</li> <li>· Líder brinda atención sobre dudas en el trabajo.</li> <li>· Toma y ejecución de proyectos consensuados.</li> <li>· El líder siempre explica las actividades asignadas al equipo.</li> <li>· Reuniones de monitoreo de proyectos/actividad.</li> <li>· Reuniones para generar ideas de mejora de procesos de trabajo.</li> </ul>
<i>Motivación Interna</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reconocimientos personalizados.</li> <li>· Estímulos económicos.</li> <li>· Convivencias entre miembros del equipo.</li> <li>· Asistencia a foros/congresos.</li> <li>· Reconocimiento de aportación en los proyectos.</li> <li>· Convivencias con los familiares.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Actualizaciones profesionales constantes.</li> </ul>
<i>Seguridad Psicológica del Equipo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bajo índice de conflictos.</li> <li>· Confianza profesional entre los miembros del equipo.</li> <li>· Decisiones percibidas de manera estratégica.</li> <li>· Se resuelven conflictos entre los miembros del equipo.</li> <li>· Confianza interpersonal entre los miembros del equipo.</li> <li>· Cohesión y coordinación del equipo de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Los modelos organizacionales constituyen un componente esencial de cualquier organización, independientemente de su sector. Es crucial reconocer que, así como cada organización o institución posee una cultura, estructura y métodos de administración distintos, los modelos organizacionales deben ser igualmente adaptados para operar en una sinergia armoniosa con los demás elementos con los que coexisten dentro de la organización.

A través de este análisis, se ha podido verificar que los factores seleccionados pueden ser transversales en cualquier organización que tenga una cultura centrada en equipos de trabajo. Asimismo, la ausencia de uno o más de estos factores incrementa la complejidad del desarrollo de la competencia para el trabajo en equipo.

El estudio reveló que el factor predominante fomentado en la organización analizada es la motivación interna, seguido en menor medida por la retroalimentación. En contraste, como se había mencionado, considerando la naturaleza de la organización, se observó que los miembros de los equipos tienen áreas por mejorar en lo que corresponde a la cohesión y composición. Asimismo, se constató que perciben un liderazgo poco efectivo por parte de quienes encabezan los equipos de trabajo o dirigen las distintas áreas de la institución. Por lo tanto, se considera imperativo revisar la política y la cultura organizacional, con el fin de que en los procesos de reclutamiento y selección, así como en la retención del personal, se promueva la colaboración, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Con base en los resultados obtenidos, el modelo organizacional propuesto para instituciones de educación superior considera los siguientes factores: aprendizaje del equipo, composición del equipo, dirección del equipo, eficacia, liderazgo, retroalimentación, motivación interna y la seguridad psicológica del equipo. Cada uno de estos factores, como se detalla en la Tabla 2, cuenta con sus respectivos principios básicos que, al correlacionarse, facilitarán un desempeño óptimo del equipo.

El cumplimiento de proyectos orientados a abordar los desafíos relacionados con el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, la gestión de la diversidad, la creación de entornos y comunidades seguros, la reducción de las brechas de desigualdad, la generación de conocimiento que promueva el desarrollo sostenible y la atención al cambio climático será facilitado por lo anterior. Dado que los desafíos mencionados se resuelven de manera multidisciplinaria y transdisciplinaria, el modelo propuesto sirve como una guía para que los

equipos, no solo de instituciones de educación superior, sino también de otros sectores, lo apliquen en la realización de sus proyectos y funciones.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos del estudio realizado corroboran la fiabilidad del instrumento diseñado para analizar la relación entre los ocho factores y el trabajo en equipo. Asimismo, se observa que los factores seleccionados para la elaboración del estudio convergen en una única directriz: propiciar el desempeño de los colaboradores mediante el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo.

Un aporte significativo de este estudio es la generación de un instrumento que permite evaluar el nivel de desarrollo de la competencia de trabajo en equipo en cualquier institución. A partir de este instrumento, se generó una propuesta de modelo que explica detalladamente los aspectos o principios fundamentales que deben cultivarse y desarrollarse para alcanzar la competencia de trabajo en equipo.

El estudio ofrece la posibilidad de explorar nuevas correlaciones entre los factores seleccionados, lo que permite la comprobación de nuevas hipótesis y la identificación de puntos que contribuyan al desarrollo de otras competencias. Los factores contemplados en el modelo facilitan la coordinación y cohesión de equipos multi o transdisciplinarios, lo que les permite mejorar su desempeño y cumplir los objetivos de manera efectiva.

El modelo también permite identificar las áreas más débiles de cada equipo de trabajo en cualquier organización, lo que permite planificar estrategias para fortalecer otras competencias o habilidades de los colaboradores. Se requiere ampliar la aplicación del instrumento en otros tipos de organizaciones para corroborar su funcionalidad y utilidad en diversos sectores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ali, H., Chuanmin, S., Ahmed, M., Mahmood, A., Khayyam, M., & Tikhomirova, A. (2021). Transformational Leadership and Project Success: Serial Mediation of Team-Building and Teamwork. *Frontiers in Psychology, 12*. doi:10.3389/fpsyg.2021.689311
- Borda Arias, M. I. (2014). Efectos del conocimiento compartido y la seguridad psicológica en la eficacia de los equipos de trabajo. *Criterio Libre, 12*, 185–198.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria, 31*(8), 527–538.
- Castro Martínez, E., Fernández de Lucio, I., Pérez Marín, M., & Criado Boado, F. (2008). La Transferencia de Conocimientos Desde las Humanidades: Posibilidades y Características. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, 619–636*.
- Cronbach, L. J. (1951). Coeficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *PSYCHOMETRIKA, 16*, 297–334.
- Cummings, G. T., & Christopher, G. W. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio* (8th ed.). México, D.F.: Thomson.

- Dagnino, J. (2014). Correlación. *Revista Chilena de Anestesia*, 43, 150–153.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. doi:10.2307/2666999
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.
- Ferrère, A., Rider, C., Renerte, B., & Edmondson, A. (2022). Fostering Ethical Conduct Through Psychological Safety. *MIT Sloan Management Review*.
- Figueroa, L. A. (2004). Liderazgo y Equipos de Trabajo: Una Nueva Forma de Entender la Dinámica Organizacional. *Septiembre*, 1 (1), 53–63.
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de Equipos de Trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 29, 25–31.
- González Alonso, J., & Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2, 62–67.
- González-Romá, V. (2008). La Innovación en los Equipos de Trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 29, 32–40.
- Hamdani, M., & Biagi, S. (2022). Providing Performance Feedback to Support Neurodiverse Employees. *MIT Sloan Management Review*.
- Hermans, J. (2013). Knowledge Transfer in or Through Clusters: Outline of a Situated Approach. *Advances in Spatial Science*, 35–58.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Katzenbach, J. R. (2007). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades* (1st ed.). Buenos Aires: Granica.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1996). *Sabiduría de los Equipos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). La disciplina de los equipos. *Harvard Business Review*, 1–10.
- Kotter, J. P. (2001). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. In *Gestión del Cambio* (pp. 7–29). Bilbao: Deusto.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2006). *For Your Improvement* (4th ed.). Lominger.
- Martínez Lugo, M. E. (1990). Variables Asociadas con la Involucración en el Trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 22, 211–222.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38–47. doi:10.24320/redie.2018.20.1.1347
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente de alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34, 572–580.

- Parker, G., McAdams, J., & Zielinski, D. (2002a). *¿Cómo Recompensar Eficazmente a un Equipo de Trabajo?* Madrid: Díaz de Santos.
- Parker, G., McAdams, J., & Zielinski, D. (2002b). *¿Cómo Recompensar Eficazmente a un Equipo de Trabajo?* Madrid: Díaz de Santos.
- Pearson, K. (1920). Notes on the History of Correlation. *Biometrika*, 13(1), 25–45.
- Roquette Ferrari, T., & Sánchez Pérez, J. (2006). La confianza en los equipos de trabajo. In *Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo* (pp. 115–126). Madrid: McGraw Hill.
- Sánchez Gardey, G. (2006). La diversidad en los equipos de trabajo. En *Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo* (pp. 49–77). Madrid: McGraw Hill.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y Categorización. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15, 329–344.
- Viles, E., Jaca, C., Tanco, M., & Medina, A. (2011). Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16, 375–389.
- West, M. A. (2003). *El trabajo eficaz en equipo*. Barcelona: Paidós Plural.
- Winter, R. S. (2000). *Manual de Trabajo en Equipo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Zhang, H., Li, F. X., & Reynolds, K. J. (2022). Creativity at work: exploring role identity, organizational climate and creative team mindset. *CURRENT PSYCHOLOGY*, 41(6), 3993–4000. doi:10.1007/s12144-020-00908-9