



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Educación

Memoria del Trabajo de Fin de Grado

Análisis de los procesos psicológicos en un grupo de trabajo: estudio desde cinco perspectivas diferentes

Cristina Llaneras Daniels

Grado en Pedagogía

Año académico 2015-16

DNI del alumno: 43472731V

Trabajo tutelado por Alexandre Garcia-Mas
Departamento de Psicología

| | | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Se autoriza a la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación | Autor | | Tutor | |
| | Sí | No | Sí | No |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Palabras clave del trabajo:

Cooperación, Cohesión, Coordinación comunicativa, Integración, Identificación, Dinámicas psicológicas.

ABSTRACT

This investigation shows the confirmation of a questionnaire designed to identify the psychological dynamics in work teams. The questionnaire's theoretical interest lies in the interaction of five different theories: Cooperation, Cohesion, Communicating Coordination, Integration and Identification. This questionnaire (*Cooperative Workteams Questionnaire, CWQ*) allows the creation of psychological profiles that occur in a work team. The questionnaire was administrated to 108 participants that occupy different workplaces, concluding in a satisfactory reliability of the mentioned questionnaire.

KEY WORDS

Cooperation, Cohesion, Communicating Coordination, Integration, Identification, Psychological dynamics.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| 1. Justificación | 5 |
| 2. Fundamentación teórica | 6 |
| 3. Objetivos generales y específicos | 11 |
| 4. Método de investigación | 12 |
| a. Participantes | 12 |
| b. Procedimiento | 15 |
| c. Medidas | 15 |
| d. Análisis de datos | 16 |
| 5. Resultados | 16 |
| a. Validación del cuestionario | 16 |
| b. Datos de la aplicación del cuestionario | 18 |
| 6. Discusión | 19 |
| 7. Recursos empleados | 21 |
| 8. Referencias bibliográficas | 22 |
| Anexos | 24 |

1. JUSTIFICACIÓN

La elección de la temática de este trabajo tiene una doble motivación; por una parte, mi interés por las asignaturas de psicología que hemos cursado durante la carrera, inspiró mi elección como tutor a Alexandre Garcia-Mas. Por otro lado, he realizado durante los meses de Noviembre a Febrero mis prácticas de carrera en una Consultoría de Recursos Humanos, área hacia la que quiero dirigir mi futuro profesional; con lo cual, quería intentar unificar ambas ideas en mi Trabajo de Fin de Grado. Para ello, Alexandre Garcia-Mas me ofreció la oportunidad de poder aplicar este nuevo cuestionario, utilizado y diseñado en estudios realizados en el mundo del deporte, en un nuevo contexto como es el mundo de las organizaciones. Así que se convirtió en la temática definitiva sobre la que quería trabajar, unificando dos de mis pasiones y además pudiendo trabajar conjuntamente con mi tutor sobre una temática que pudiera tener resultados positivos para ambos.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente trabajo de investigación tiene como fin identificar las principales dinámicas psicológicas que surgen en un equipo de trabajo. Para ello, partiendo de los estudios tradicionales que simplifican esta investigación bajo la influencia de un único paradigma, se pretende conseguir un estudio complejo y global sobre las relaciones personales en los equipos de trabajo gracias a una investigación realizada desde cinco paradigmas o perspectivas diferentes: Coordinación Comunicativa, Cohesión, Cooperación, Integración e Identificación. El motivo de entender estas cinco teorías como el sustento de dicha investigación, se debe a su relevancia en estudios previos sobre cooperación grupal.

Estas cinco visiones se entienden como una jerarquía en la que, a medida que se escala un nivel, el grado de implicación de la persona y la complicación de los procesos psicológicos va en aumento.



Adaptado de García-Mas, A. (2016). *Dinámicas psicológicas en los equipos deportivos de rendimiento*. Palma: Universidad de las Islas Baleares.

Para ello, a continuación se contextualizan cada una de estas teorías comenzando por la Coordinación Grupal, definida como un proceso en el que los logros se entienden como logros grupales, es decir, aquellas metas conseguidas por un equipo de personas que trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo común (Coakley, 1994). El principal elemento a tener en cuenta cuando se habla de Coordinación, es la necesidad de una comunicación efectiva y fluida. Así, tal y como explican López, Mohamed, El Yousfi, Zurita y Martínez (2011), un equipo de trabajo es un entramado complejo de personas, algunas de las cuales ejecutan directamente una acción concreta mientras otras deben preocuparse de mantener un clima positivo de esfuerzo; con lo cual, la correcta coordinación del equipo no dependerá únicamente del propio equipo, si no también de la capacidad de liderazgo, de la empatía o de las habilidades comunicativas de los directivos o managers. López et al. (2011) defienden que, la cercanía y la capacidad de interacción de los miembros del equipo, pueden favorecer el proceso de toma de decisiones, buscando aquella solución que permita un mayor aprendizaje para todos los miembros del equipo y que les permita superar dificultades que con una falta de coordinación no podrían ser solucionadas.

Así, la coordinación grupal supone una ruptura con los objetivos individuales en detrimento de los objetivos grupales (García-Mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, García y Ortega, 2006) y, tal y como afirma García-Mas en el 2001, para que se genere esta sintonía entre las acciones de los miembros de un equipo, deben existir dos factores: información e intencionalidad, entendida esta última como la existencia de un elemento, pudiendo ser un objetivo común, que focalice la atención de los miembros y coordine sus acciones.

Con lo cual, según Rabbie (1995), los elementos determinantes de la cooperación grupal son los siguientes: la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos de los trabajadores y de los managers o líderes, los objetivos grupales comunes y la interacción entre los miembros del equipo.

El segundo escalón en la pirámide que se ha presentado en páginas anteriores es la Cohesión Grupal. La Cohesión se define por Carron, Brawley y Widmeyer (1988, pp. 245) como *“un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros”* (pp.245).

Según Carless y De Paola en el 2000, existiría una doble motivación en la Cohesión Grupal. Por un lado, se encontraría la cohesión social, por la que los sujetos sienten la necesidad de mantener la unidad y las relaciones sociales en el equipo de trabajo; por otro, la cohesión de la tarea, que estaría relacionada con la implicación en los procesos necesarios para conseguir los objetivos grupales. Continuando con este discurso, Carron y Brawley en el 2000, afirman que ambos tipos de cohesión van variando su intensidad en función de la historia del grupo; es decir, en el momento de creación del grupo o en el momento en el que se le es encomendada una nueva tarea a los miembros del equipo, primará la cohesión de la tarea, ya que todos sus esfuerzos irán destinados a la división de funciones y roles en el equipo. Mientras que, por otro lado, en un momento de estabilidad en relación al nivel de trabajo, pasa a ser protagonista la cohesión social, ya que los miembros del equipo poseen más tiempo para poder interactuar entre sí y dedicarse a las relaciones personales.

A continuación, se describe el fenómeno de la Cooperación en equipos (Garcia-Mas, 2001). En un equipo de trabajo, la cooperación en ocasiones puede verse afectada por el fenómeno de la competición, es decir, los miembros deben decidir si luchar por sus propios intereses en detrimento de los del equipo (competición) u optar por una postura más cooperativa que busque el bien común. En el caso de que los miembros eligieran la competición, ambos saldrían perdiendo, pero es una visión compleja de comprender si no se poseen experiencias previas que demuestren esta situación. Deben comprender que si se combinan, tanto los objetivos personales como los grupales y la coordinación de los miembros del equipo, todos obtendrán mayores beneficios.

Garcia-Mas (2001), define diferentes posiciones que pueden ocupar los miembros de un equipo:

- El racional: son personas plenamente racionales que no sienten ningún tipo de atracción por la cooperación con otros trabajadores.
- El casual: estos trabajadores cooperarán más o menos en función de lo que ellos opinan que pueden ser las consecuencias positivas de dicha cooperación.
- El cooperador: esta persona busca conseguir el mayor beneficio del grupo en función de los objetivos planteados.

Sin embargo, estos modelos no son estancos y el hecho de que un miembro del equipo decida cooperar o no, puede verse afectado por otros factores que Rabbie en el 1995, define y propone como elementos a tener en cuenta para intentar mejorar la

cooperación en los grupos de trabajo. Primeramente se encuentra la comunicación; es fundamental que los miembros expresen su visión acerca de la cooperación y no se de por supuesto que todos comparten el mismo estilo, generando posteriormente discrepancias; por otro lado se presenta el conocimiento de las experiencias previas de cooperación o competición de los miembros; también debe existir una confianza en los miembros del equipo; además, puede influir el sentimiento de responsabilidad con los objetivos fijados o con los valores de la empresa, gracias a la generación de un compromiso entre trabajadores y, finalmente, la identidad grupal, es decir, la sensación de pertenecer a un equipo puede actuar potenciando la responsabilidad con el resto de miembros y así aumentar la cooperación.

Continuando con este discurso, Garcia-Mas et al. (2010), describen las tres necesidades básicas por las que un individuo participa en un equipo: primeramente encontramos la necesidad de autonomía, por la que un sujeto es capaz de dirigir el curso de sus actos; por otro lado, la necesidad de competencia, por la que una persona necesita interactuar de manera efectiva con su entorno y, finalmente, la necesidad de relación, por la que las personas requieren de relaciones significativas con otros. Así, estas necesidades pueden generar un sentimiento de motivación en las personas que lleva al intento de integrarse y sentirse identificado con los miembros de un equipo; últimas dos perspectivas desde las que se van a analizar los procesos psicológicos humanos en los grupos. Para explicar la Integración e Identificación en el grupo de trabajo, se fundamentarán en la Teoría de la Identidad Social que ha demostrado que en las organizaciones, la identificación con los miembros del equipo de trabajo es la principal manera de Identidad Social que se encuentra, ya que el sentimiento de pertenencia a un grupo puede ayudar a aclarar la propia identidad del sujeto (Topa-Cantisano y Morales-Domínguez, 2006). Así, la Teoría de la Identidad Social (Scandroglio, López y San José, 2008), describiría que esta necesidad de pertenencia a un grupo es fundamental para la generación de un autoconcepto, ya que éste estaría en parte formado por la *identidad social* del sujeto, es decir, la consciencia que posee una persona de que pertenece a un determinado grupo social. Pero a su vez, el hecho de pertenecer a este grupo genera que el individuo observe una serie de similitudes o diferencias en relación al grupo al que pertenece y tiende a categorizar al equipo en base a unas características, adaptando posteriormente su comportamiento con el fin de conseguir una integración dentro del mismo; realidad que se conoce como *despersonalización*.

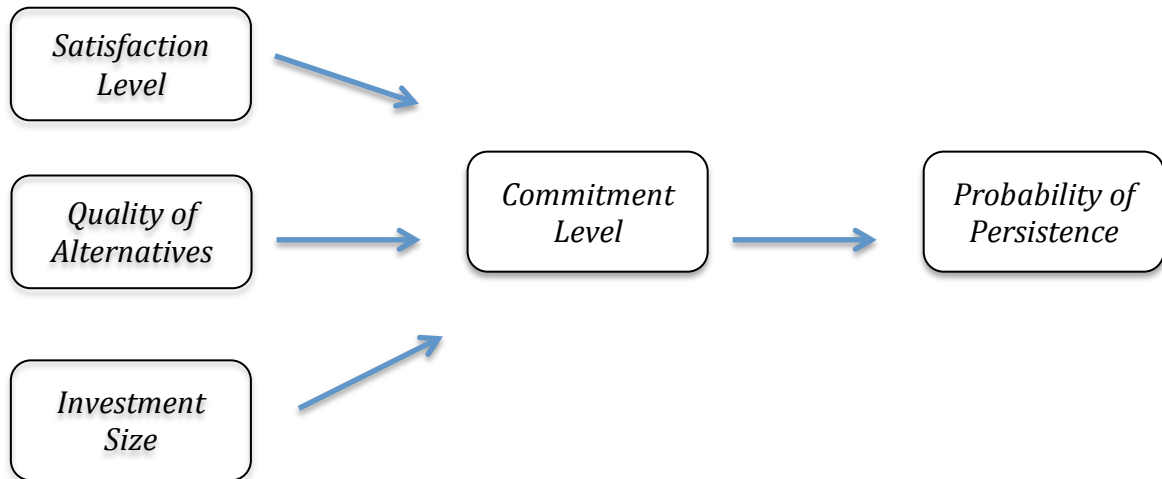
Concretando en la necesidad de Identificación Social, algunos teóricos como Henry, Arrow y Carini en el 1999, definen tres elementos que son fundamentales en el proceso de identificación social; que son el afectivo, comportamental y conductual. Pero tal y como se refleja en este artículo, existen grandes controversias en cuanto a las dimensiones que generan y mantienen este sentimiento de pertenencia e identificación con un grupo.

Otro concepto que influye en la Identificación Social es el de *Commitment* (Sousa, Torregrosa, Viladrich, Villamarín y Cruz, 2007), que se concibe como la motivación que posee un sujeto a la hora de pertenecer a un grupo concreto, especialmente estudiado en el mundo del deporte pero perfectamente aplicable al mundo de las organizaciones. Este modelo se basa en los estudios realizados por Rusbult, Martz y Agnwe en el 1998 sobre los tres elementos que intervienen en la duración de las relaciones afectivas. Así, estos factores son los siguientes:

1. Nivel de satisfacción: hace referencia a las sensaciones y percepciones positivas o negativas que obtenemos en la relación.
2. Alternativas: entendido como el deseo de poder acceder a las alternativas que existen a una relación afectiva estable.
3. Inversiones: entendido como los esfuerzos o “recursos” que una persona destina a la relación.

Tal y como explican Sousa et al. (2007), este modelo ha sido muy efectivo a la hora de explicar la complejidad de las relaciones de pareja, pero también ha sido adaptado al mundo del deporte y al de las organizaciones, siendo este último el marco troncal en el que se basa este proyecto.

Así, Rusbult et al. (1998) definen el tercer factor como uno de los más determinantes en una relación laboral; se define como la cantidad de “recursos” que hay invertidos en la relación, es decir, aquello que la persona invierte en la misma con el fin de mantenerla, pero también aquello que la persona pierde si se finaliza la relación. Así, estos tres elementos influyen de manera directa en la dependencia que se genera entre las personas, incrementando con ello el *commitment* y así la posibilidad de que la relación perdure en el tiempo. Estos factores no solo sirven para explicar las relaciones afectivas, sino que también resultan útiles a la hora de comprender el concepto de Identificación Social que se ha utilizado en este estudio. A continuación se presenta un esquema en el que se explica este *Commitment Model*.



Adaptado de Rusbult, C.E., Martz, J.M. y Agnew, C.R. (1998). *The Investment Model Scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives and investment size.*

3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

La finalidad principal de este trabajo de investigación es estudiar las dinámicas psicológicas que surgen en un equipo de trabajo, fruto de la interacción entre personas.

Como objetivos específicos podemos plantear los siguientes:

- Estudiar la validez del cuestionario CDE.
- Aplicar el cuestionario sobre dinámicas de equipo (CDE) a una muestra significativa.
- Estudiar la variedad de elementos que influyen en las relaciones personales dentro de un equipo de trabajo.
- Obtener datos de la influencia de los cinco marcos teóricos en las dinámicas psicológicas surgidas en un equipo de trabajo.
- Extrapolar un estudio realizado en el ámbito deportivo al ámbito de las organizaciones.
- Demostrar y extraer una herramienta útil para los procesos de selección en el ámbito de las organizaciones.

4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

a. Participantes

La muestra que se ha utilizado para este trabajo de investigación está conformada por 108 participantes de ambos sexos (68'54% mujeres y 31'46% hombres), con edades comprendidas entre los 23 y los 58 años de toda España. Como requisito de selección, se utilizó la necesidad de poseer experiencia laboral, cuyos años oscilaban entre 1 y 34 años de experiencia. Con el fin de conseguir unos resultados lo más aproximados posibles, se determinó una muestra heterogénea, formada por profesionales de diversos ámbitos laborales, en departamentos diferentes y ocupando cargos diversos (triangulación de nivel de análisis); ya que se pretendía conseguir una visión general y fiable sobre la temática investigada.

A continuación se presenta una tabla con los datos de los participantes que contestaron al cuestionario:

| SEXO | EDAD | PUESTO DE TRABAJO | AÑOS EXPERIENCIA |
|--------|---------|---|------------------|
| Mujer | 35 años | - | - |
| Hombre | 33 años | Consultor senior y <i>team manager</i> | 9 años |
| Hombre | 35 años | - | 10 años |
| Mujer | 28 años | Estudiante | - |
| Mujer | 55 años | Administrativa | 15 años |
| Hombre | 23 años | Gestor proyectos traducción | - |
| Mujer | 25 años | Atención al cliente | 5 años |
| Mujer | 40 años | - | 4 años |
| Hombre | 57 años | Agente comercial | 32 años |
| Mujer | 47 años | Exportación marítima | 20 años |
| Mujer | 36 años | Administrativa | 15 años |
| Hombre | 35 años | Profesor | 3 años |
| Mujer | 32 años | Economista y maestra | 10 años |
| Mujer | 35 años | Traductora | 6 años |
| Mujer | 25 años | - | 3 años |
| Mujer | 33 años | Técnico de laboratorio | 4 años |
| Hombre | 28 años | Marketing | 12 años |
| Mujer | 30 años | Teleoperadora | 4 años |

| | | | |
|--------|---------|----------------------|---------|
| Hombre | 26 años | - | 3 años |
| Hombre | 51 años | Construcción | 2 años |
| Mujer | 41 años | Administrativa | 18 años |
| Mujer | 56 años | Docente | 31 años |
| Hombre | 57 años | Gerente informático | 32 años |
| Mujer | 36 años | Profesora | 10 años |
| Mujer | 29 años | Consultora RRHH | 6 años |
| Mujer | 57 años | Profesora | 34 años |
| Mujer | 25 años | Profesora | 6 años |
| Mujer | 50 años | Profesora | 12 años |
| Mujer | 44 años | Profesora | 18 años |
| Mujer | 44 años | Terapeuta | 15 años |
| Mujer | 49 años | Profesora | 10 años |
| Mujer | 47 años | Administrativa | 2 años |
| Mujer | 35 años | Varios | 6 años |
| Mujer | 29 años | Project Manager | 6 años |
| Mujer | 23 años | Maestra | 1 año |
| Mujer | 34 años | Team leader | 8 años |
| Mujer | 46 años | Funcionaria sanidad | 20 años |
| Mujer | 37 años | Profesora | 10 años |
| Mujer | 53 años | Profesora | 20 años |
| Mujer | 32 años | Administrativa | 12 años |
| Hombre | 35 años | - | 10 años |
| Hombre | 40 años | Comercial | 20 años |
| Mujer | 42 años | Profesora | 5 años |
| Mujer | 56 años | Profesora | 15 años |
| Mujer | 27 años | Camarera | 2 años |
| Mujer | 48 años | Secretaria | - |
| Mujer | 32 años | Agente reservas | 10 años |
| Hombre | 25 años | Estudiante | - |
| Hombre | 27 años | Reponedor | 9 años |
| Hombre | 43 años | - | 30 años |
| Hombre | 57 años | Empresario | 25 años |
| Mujer | 30 años | Administrativa | 4 años |
| Hombre | 58 años | Policía | 32 años |
| Mujer | 50 años | Secretaria dirección | 14 años |
| Hombre | 30 años | Traductor | 11 años |

| | | | |
|--------|---------|---------------------|---------|
| Mujer | 26 años | - | - |
| Mujer | 43 años | Profesora | 10 años |
| Hombre | 36 años | Banca | 5 años |
| Mujer | 47 años | Agente de viajes | 20 años |
| Mujer | 42 años | Administrativa | 18 años |
| Mujer | 37 años | Administrativa | 13 años |
| Mujer | 35 años | Administrativa | 16 años |
| Mujer | 40 años | Recepción hotel | 23 años |
| Mujer | 45 años | Instructora Pilates | 15 años |
| Mujer | 42 años | Guía turística | 10 años |
| Mujer | 43 años | Gerente | 18 años |
| Hombre | 36 años | - | 15 años |
| Hombre | 51 años | Jefe ventas | 25 años |
| Hombre | 27 años | Call center | 1 año |
| Mujer | 36 años | - | 11 años |
| Mujer | 24 años | Profesora | 2 años |
| Hombre | 26 años | Profesor | 7 años |
| Mujer | 41 años | Jefe equipo | 6 años |
| Mujer | 36 años | Auxiliar farmacia | 15 años |
| Hombre | 38 años | Funcionario | 6 años |
| Hombre | 37 años | Administrativo | 11 años |
| Mujer | 43 años | Administrativa | 20 años |
| Mujer | 33 años | Asesora | 12 años |
| Mujer | 44 años | Administrativa | 13 años |
| Mujer | 35 años | Farmacéutica | 14 años |
| Mujer | 32 años | Profesora | 8 años |
| Hombre | 37 años | Profesor | 9 años |
| Hombre | 35 años | Profesor | 8 años |
| Hombre | 47 años | Dirección personal | 27 años |
| Hombre | 42 años | Gestor bancario | 10 años |
| Mujer | 40 años | Consultora | 20 años |
| Mujer | 31 años | Administrativa | 5 años |
| Hombre | 23 años | Socorrista | 2 años |

b. Procedimiento

En el presente trabajo de investigación se ha utilizado un método no experimental cualitativo, utilizando las observaciones y percepciones de los participantes para la investigación. Para ello se ha empleado una herramienta online (*Google Forms*) que ha permitido una más rápida y eficiente distribución del cuestionario (Figura 1). Además, para la difusión del mismo se ha requerido, entre otras, una plataforma *online* a través de la cual se ha podido enviar dicho cuestionario a un amplio abanico de personas y así asegurar la heterogeneidad de la muestra. Todos los sujetos que conforman esta muestra participaron de manera voluntaria completando el cuestionario.

Cuestionario de Dinámicas de Equipo

Por favor, le rogamos que conteste al siguiente cuestionario anónimo, puntuando de 1 a 3 cada una de las sentencias:

1. NADA de acuerdo
2. ALGO de acuerdo
3. TOTALMENTE de acuerdo

Le pedimos que lo haga desde dos puntos de vista:

A. Valore la sentencia como si fuera un trabajador del equipo.
B. Valore la sentencia de acuerdo a cómo le gustaría que fueran o se comportaran los miembros del equipo si fuera su manager o líder.

1. La comunicación entre los miembros del equipo es fluida, se entiende todo.

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

2. Mi nivel de trabajo y esfuerzo depende de como sea el de los demás y de cómo vayan las cosas.

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

3. El equipo se muestra unido y sólido a la hora de alcanzar los objetivos y de responsabilizarse de los problemas.

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

4. Los miembros del equipo están integrados en la tarea y los objetivos del equipo (el "yo" ha dado paso al "nosotros").

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

5. El equipo se contagia del estado anímico de algún trabajador clave o del líder, tanto para bien como para mal.

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

6. El equipo y su filosofía me ofrecen la oportunidad de sentir que pertenezco a algo importante.

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

7. El estar en el equipo me proporciona las oportunidades para desarrollarme y mejorar mis capacidades.

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

8. Me esfuerzo en cooperar aunque el nivel de cooperación de mis compañeros o del líder no sea el mismo.

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

9. Algunos de mis mejores amigos están en el equipo.

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

10. La directiva reconoce el esfuerzo de los trabajadores para integrarse en los objetivos del equipo.

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

11. Mi esfuerzo y trabajo en el equipo se orienta a conseguir mis objetivos personales, aunque no siempre coinciden con los del equipo.

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

12. Los miembros del equipo prefieren salir y reunirse por su cuenta que hacerlo juntos.

A (Trabajador): NADA (1)
 A (Trabajador): ALGO (2)
 A (Trabajador): TOTALMENTE (3)
 B (Líder): NADA (1)
 B (Líder): ALGO (2)
 B (Líder): TOTALMENTE (3)

Finalmente le pedimos que nos indique los siguientes datos: Edad, Sexo, Años de Experiencia y puesto de trabajo.

Figura 1. Cuestionario Dinámicas de Equipo (CDE)

c. Medidas

Para la recogida de información, se ha empleado un único instrumento, el Cuestionario de Dinámicas de Equipo – CDE (Ver Anexo 1), elaborado utilizando el método Delphi, método que permite elaborar un cuestionario basándose en el consenso entre expertos en la materia. Concretamente el CDE ha sido elaborado en dos fases; primeramente fueron seleccionados 45 ítems utilizados generalmente para evaluar los diferentes marcos teóricos. En segundo lugar, los expertos realizaron un triple análisis de los ítems seleccionados para acabar conformando y determinando los 12 ítems finales del CDE (contando con una escala Likert de 5 posibilidades de respuesta);

consiguiendo así una herramienta centrada en las cinco teorías sobre las que se basa este estudio (Cooperación, Cohesión, Coordinación, Integración e Identificación).

Con lo cual, cada uno de los ítems sobre los que tienen que posicionarse los participantes, se encuentra relacionado con una de las teorías o marcos conceptuales, con el fin de ofrecer una validez conceptual, es decir, proporcionar una correspondencia entre los marcos teóricos y el CDE diseñado para el estudio.

Este cuestionario había sido diseñado para realizarlo en el mundo del deporte, pero se ha adaptado a las necesidades de este trabajo de investigación y al contexto de las organizaciones.

d. Análisis de datos

La herramienta online *Google Forms* ha permitido una rápida difusión del CDE a un amplio espectro de individuos, asegurando la heterogeneidad de la muestra. Posteriormente a la recogida de los datos, se ha realizado un análisis del cuestionario utilizando el SPSS 20.1. Durante la fase de análisis estadístico se generaron ciertas dificultades debido a la falta de datos sobre los participantes. Se estima que un 12'96% de las respuestas tuvieron que ser desechadas por la carencia de datos en la fase final acerca de la profesión o años de experiencia de los participantes, o bien por la falta de respuestas en determinadas preguntas del cuestionario.

5. RESULTADOS

a. Validación del cuestionario CDE

Se han realizado algunas pruebas estadísticas para poder comprobar la validez factorial del cuestionario CDE utilizado en este trabajo de investigación, es decir, la adecuación de la herramienta para cuyo fin ha sido diseñada. Este análisis factorial ha sido exploratorio, con lo cual, se requiere de un estudio posterior en el que se aumente la muestra para conseguir, no solo la validación del cuestionario, sino la posibilidad de generalización de dicha herramienta. Tras este análisis se ha concluido en la existencia de una alta correlación entre algunos ítems del cuestionario, dando lugar al establecimiento de cuatro perspectivas que el CDE permite evaluar. El primero se ha definido como Trabajo en Equipo Cooperativo Global (observado en los ítems 1, 3, 4, 6, 7 y 10), el segundo Crecimiento Personal del Equipo (observado en los ítems 4, 6, 9 y 12), el tercero es Cooperación Emocional (observado en los ítems 2, 5 y 8) y por último

la Cooperación Condicional (observado en los ítems 2 y 11). Esta confirmación se puede observar en la Figura 2.

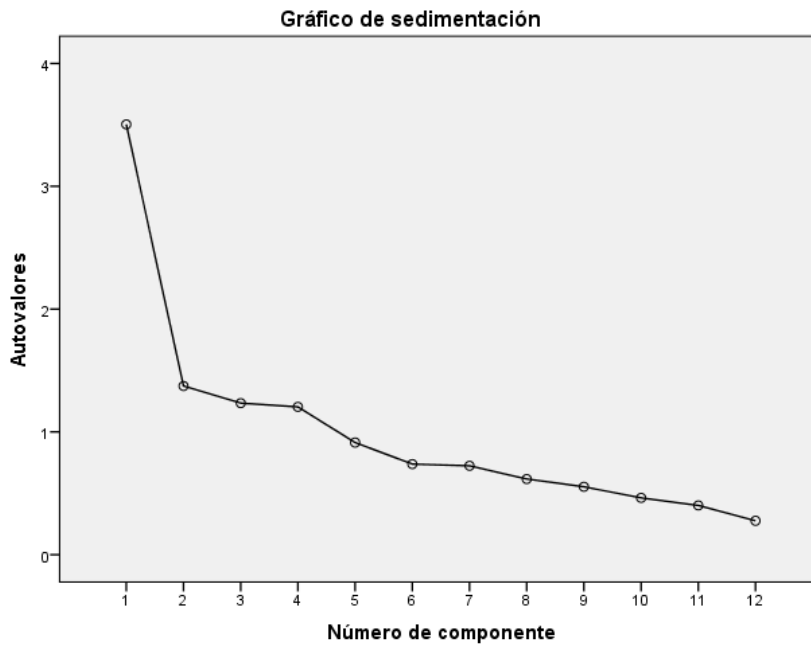


Figura 2. Gráfico de Sedimentación

En la Tabla 1 se aprecia una Matriz de componentes rotados, donde encontramos una saturación superior a ,40 en todos los ítems y en algunas ocasiones sobre dos factores simultáneamente.

| | Componente | | | |
|-----|-------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| A3 | ,838 | | | |
| A1 | ,835 | | | |
| A10 | ,615 | | | |
| A4 | ,613 | ,458 | | |
| A7 | ,509 | | | |
| A9 | | ,760 | | |
| A12 | | -,633 | | |
| A6 | ,529 | ,557 | | |
| A5 | | | ,794 | |
| A8 | | | -,656 | |
| A11 | | | | ,835 |
| A2 | | | ,428 | -,691 |

Tabla 1. Matriz de componentes rotados

Mediante el coeficiente α de Cronbach (Tabla 2) se demuestra la fiabilidad de la herramienta, es decir, la posibilidad de aplicación del CDE en cualquier contexto. En este estudio se obtiene un resultado del cuestionario en total de $\alpha = ,613$. Para cada una de las perspectivas resultantes de este estudio se han obtenido los siguientes resultados: Trabajo en Equipo Cooperativo Global ($\alpha = ,776$); Crecimiento Personal del Equipo ($\alpha = ,537$); Cooperación Emocional ($\alpha = ,363$); Cooperación Condicional ($\alpha = ,378$).

| | Cronbach α |
|------------------------------------|-------------------|
| 1. Trabajo en Equipo Cooperativo | ,776 |
| 2. Crecimiento Personal del Equipo | ,537 |
| 3. Cooperación Emocional | ,363 |
| 4. Cooperación Condicional | ,378 |
| Global CDE | ,613 |

Tabla 2. CDE y la fiabilidad de sus factores

b. Datos de la aplicación del cuestionario CDE

Una vez realizado el análisis exploratorio se realiza un análisis descriptivo (Tabla 3), en el que se observan los valores descriptivos de los cuatro marcos teóricos extraídos del CDE.

En esta tabla se observa que la perspectiva que menor puntuación media presenta es Cooperación Emocional y la que mayor media obtiene es el Trabajo en Equipo Cooperativo Global. Por otro lado, en cuanto a la variación de los datos, la que posee una mayor desviación típica es Cooperación Emocional y la que presenta una menor variación es Trabajo en Equipo Cooperativo Global.

| | <i>N</i> | <i>M</i> | <i>DE.</i> | Min | Max |
|---------------------------------|----------|----------|------------|-------|-------|
| Trabajo en Equipo Cooperativo | 108 | 12,03 | 2,8 | 6,00 | 15,00 |
| Crecimiento Personal del Equipo | 108 | 6,30 | 1,54 | 3,00 | 9,00 |
| Cooperación Emocional | 108 | 3,91 | 0,96 | 2,00 | 6,00 |
| Cooperación Condicional | 108 | 4,17 | 1,07 | 2,00 | 6,00 |
| Global CDE | 108 | 26,40 | 3,50 | 17,00 | 34,00 |

Tabla 3. Valores descriptivos del CDE.

6. DISCUSIÓN

Tras el estudio realizado utilizando el CDE, se ha obtenido una herramienta que integra los cinco marcos teóricos explicados en apartados anteriores, ofreciendo una visión mucho más compleja que aquella que nos ofrecen otras herramientas utilizadas con anterioridad en el marco de la cooperación en equipos. Así, se ha permitido una visión amplia y completa acerca de las relaciones que se generan entre los miembros de un equipo de trabajo. El primer factor extraído con este análisis exploratorio, Trabajo en Equipo Cooperativo, permite comprender los cinco marcos teóricos como un todo que influye en las relaciones personales en un equipo de trabajo, desde la vertiente más comunicativa hasta la identificación con los miembros del grupo. Con el segundo factor, Crecimiento Personal del Equipo, se demuestra la visión que tienen los trabajadores de las posibilidades de crecimiento personal y profesional que les ofrece la pertenencia al grupo.

Cuando se trata con los últimos dos factores se refleja el concepto de Cooperación Condicionada, es decir, la cooperación con el equipo como consecuencia de la obtención de algún tipo de beneficio; concretando en el tercer factor, Cooperación Emocional, se referirá a unos beneficios afectivos por el hecho de pertenecer al equipo, y en relación al cuarto y último factor, Cooperación Condicional, se centrará en beneficios personales, tendiendo al establecimiento de metas a corto plazo. Una vez establecidas estas conclusiones, no se debe olvidar la necesidad de llevar a cabo un análisis confirmatorio con una muestra más amplia, con el fin de poder confirmar la validez de este cuestionario en el mundo de las dinámicas de equipos. Finalmente cabe añadir la posibilidad ofrecida por esta herramienta de sistematizar algunas fases de los procesos de selección de personal. Esto es, permite, con la aplicación de este cuestionario al candidato, conocer cuáles son las puntuaciones que debería conceder a cada una de las afirmaciones del CDE, en base al tipo de perfil que se ajusta a la vacante. Por ejemplo, un puesto que requiera un trabajo cooperativo complejo y una implicación total con el equipo y la tarea, deberá resultar en puntuaciones elevadas en los ítems que conforman el Factor 1; mientras que un perfil más competitivo de *targets* a corto plazo, requiere de unas valoraciones altas en los ítems que conforman el Factor 4.

En relación a mi involucración con la investigación, considero que he mantenido

una involucración constante a lo largo del semestre cuyo objetivo ha sido la realización de un trabajo de calidad y ajustado a los plazos. Al inicio del proceso, mi objetivo primordial era poder aplicar algunos de los conocimientos adquiridos durante mi período de prácticas en una consultoría de Recursos Humanos, enfocando así mi Trabajo de Fin de Grado al mundo de las organizaciones. La decisión fue muy rápida, ya que el tutor me propuso una temática muy interesante y supo satisfacer mi demanda.

La primera crítica que debo realizar a mi trabajo fue la voluntad de empezar a finales del primer semestre, cuando todavía estaba realizando las prácticas curriculares, y con lo cual, no disponía de tiempo libre. Por este motivo, decidí aparcarse este trabajo y esperar hasta poder centrar toda mi atención en él durante el segundo semestre.

Una de las mayores dificultades que he detectado a lo largo de la realización de las diversas fases del trabajo, ha sido la falta de conocimientos en el área de la psicología, aspecto que ha supuesto un mayor esfuerzo de entendimiento y comprensión de los conceptos y procedimientos llevados a cabo pero que, gracias a las continuas explicaciones e intervenciones del tutor, he podido ir resolviendo; concluyendo en la elaboración de un trabajo que me ha ido cautivando progresivamente en cada etapa, finalizando con unos resultados que superan, por completo, mis expectativas iniciales. Además, he tenido una primera experiencia de trabajo cooperativo con profesionales de diversas universidades para la elaboración de un manuscrito acerca de este estudio, que será presentado en el CDVE 2016, un Congreso celebrado en Australia cuya temática gira en torno a la Cooperación en equipos de trabajo y tras el que se evalúe dicho manuscrito para la posibilidad de una publicación posterior.

Finalmente cabe decir que, gracias al trabajo de estos profesionales, pude realizar este estudio ya que, dada mi falta de conocimiento de procedimientos estadísticos, ellos realizaron el análisis de los datos extraídos con el CDE.

Así, este estudio no ha servido únicamente para la realización de un Trabajo de Fin de Grado adaptado a mis intereses y aspiraciones sino que, además, me ha ofrecido una herramienta muy útil para mi futuro profesional, ya que aspiro a dedicar mi carrera profesional al mundo de las organizaciones, concretamente a la formación y selección de personal. Para ello, el análisis exploratorio realizado del CDE, y el análisis confirmatorio (que se realizará a posteriori), me ofrecerá una herramienta que permita sistematizar algunas fases de los procesos de selección de personal, tal y como he

comentado en líneas anteriores. Además de esta herramienta que resultará muy útil para mi futuro profesional, me ha ofrecido la oportunidad de trabajar conjuntamente con otros profesionales de distintas áreas para conseguir la publicación de dicho estudio en una revista de alto impacto en el mundo de la psicología de equipos.

Como conclusión, cabe reafirmar el enriquecimiento personal y profesional que he extraído de este estudio, ya que me ha permitido entrar en contacto con una rama menos conocida de la Pedagogía, combinándola con el mundo de la Psicología y adquiriendo nuevos conocimientos que complementan aquellos adquiridos durante el grado.

7. RECURSOS EMPLEADOS

En cuanto a los recursos materiales, se ha requerido de *Google Forms* para la elaboración del cuestionario online, además del SPSS, un programa estadístico muy utilizado en las ciencias sociales, para el análisis de los resultados de los cuestionarios.

En relación a los recursos humanos y organizativos, se ha contado con la cooperación de GICAFE (Grupo de Investigación en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte) de la Universidad de las Islas Baleares, además de profesionales de otras universidades como Aurelio Olmedilla y Roberto Ruiz-Barquín de la Universidad de Murcia y de Madrid respectivamente, expertos en la parte metodológica y de análisis estadístico.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carless, S.A. y De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research, 31*, 78-88.
- Carron, A.V. y Brawley, L.R. (2000). Cohesion. Conceptual and measurement issues. *Small Group Research, 31*, 89-106.
- Carron, A.V., Brawley, R.L. y Widmeyer, W.N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J.L. Duda (ed.): *Advances in sport and exercise psychology measurement*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Coakley, J. (1994). Sport in Society: Issues and controversies. *Times Mirror*. St. Louis.
- García-Mas, A. (2001). Cooperación y competición en equipos deportivos. Un estudio preliminar. *Análise Psicológica, 1*, 115-130.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., García, E. y Ortega, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicothema, 18*(3), 425-432.
- García-Mas, A., Palou, P., et al. (2010). Commitment, Enjoyment and Motivation in Young Soccer Competitive Players. *The Spanish Journal of Psychology, 13*(2), 609-616.
- Henry, K.B., Arrow, H. y Carini, B. (1999). A tripartite model of group identification. *Small Group Research, 30*(5), 558-581.
- López, C. J., Mohamed, K. M., El Yousfi, M. M., Zurita, F. y Martínez, A. (2011). Elementos comunicativos en entrenadores de baloncesto en diferentes categorías. Un estudio de caso. *Cultura, Ciencia y Deporte, 6*, 199-206.
- Rabbie, J.M. (1995). Determinantes de la cooperación instrumental intragrupo. En E.H. Hinde y J. Groebel (Eds.): *Cooperación y conducta prosocial*, 97-131. Madrid: Visor Aprendizaje.
- Rusbult, C.E., Martz, J.M. y Agnew, C.R. (1998). The Investment Model Scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives and investment size. *Personal Relationships, 5*, 357-391.

- Scandroglio, B., López, J.S. y San José, M. C. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20(1), 80-89.
- Sousa, C., Torregrosa, M., Viladrich, C., Villamarín, F. y Cruz, J. (2007). The commitment of young soccer players. *Psicothema*, 19(2), 256-262.
- Topa-Cantisano, G. y Morales-Domínguez, F. (2006). Burnout e identificación con el grupo: el papel del apoyo social en un modelo de ecuaciones estructurales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(2), 337-348.

ANEXO 1

A continuación se presentan las afirmaciones frente a las que los encuestados debían posicionarse a favor o en contra desde dos perspectivas; primeramente desde la perspectiva de un trabajador y posteriormente desde la perspectiva de un manager o líder de equipo.

Cuestionario de Dinámicas de Equipo (CDE)

1: NADA de acuerdo

2: ALGO de acuerdo

3: TOTALMENTE de acuerdo

1. La comunicación entre los miembros del grupo es fluida y se entiende todo

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

2. Mi nivel de trabajo y esfuerzo depende de cómo sea el de los demás y de cómo vayan las cosas

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

3. El equipo se muestra unido y sólido a la hora de alcanzar los objetivos y de responsabilizarse de los problemas

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

4. Los trabajadores y líderes están integrados en la tarea y en los objetivos del equipo (¿Hemos pasado del “yo” al “nosotros”?)

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

5. El grupo se contagia del estado anímico de algún trabajador clave o líder , tanto para bien como para mal

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

6. El equipo y su filosofía me ofrecen la oportunidad para sentir que pertenezco a

algo importante

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

7. El estar en el equipo me da la oportunidad de desarrollarme y mejorar mis capacidades

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

8. Me esfuerzo en cooperar aunque el nivel de cooperación de mis compañeros o del manager no sea el mismo

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

9. Alguno de mis mejores amigos están en el grupo

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

10. La directiva reconoce el esfuerzo de los trabajadores para integrarse en los objetivos del equipo

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

11. Me esfuerzo y trabajo en el equipo para conseguir mis objetivos personales, aunque no siempre sean los del equipo

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

12. Los miembros del equipo prefieren salir a reunirse por su cuenta que hacerlo juntos

A (Jugador): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

B (Manager): NADA 1 (); ALGO 2 (); TOTALMENTE 3 ()

Edad: Sexo: Años de experiencia:

Puesto de trabajo:

