



Universidad  
Católica  
de Manizales

## FORMATO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTO



Universidad  
Católica  
de Manizales

### 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO:

Título: Equipos de trabajo en las organizaciones, estudio de caso

Integrantes: Juan Daniel Correa Espinosa

Lugar de Ejecución del Proyecto: Cotelco Capítulo Caldas

Ciudad: Manizales

Departamento: Caldas

Duración del Proyecto: 6 meses

Tipo de Proyecto: Estudio de caso

Investigación   x   Desarrollo            Emprendimiento           

Valor total: \$ 3'100.000

### 2. RESUMEN (Máximo 500 palabras)

Los equipos de trabajo se pueden definir como estructuras ideales para generar y compartir el conocimiento; actualmente las organizaciones para sobrevivir en un entorno globalizado y con alto nivel de incertidumbre deciden organizarse en equipos de trabajo con procesos clave y fortaleciendo la dinámica de grupos. Para comprender y explicar la dinámica de los equipos de trabajo en las organizaciones con modelos de gestión en la ciudad de Manizales, se espera poder aplicar instrumentos de evaluación con la metodología Myde, para así identificar los factores que influyen en su efectividad, interdependencia, liderazgo y los resultados que generan como la innovación.

Con la investigación se busca entender el funcionamiento interno de los equipos de trabajo y cómo influyen en el éxito no solo de la organización si no de su sistema de gestión de la calidad.

Palabras clave: sistema de gestión de calidad, equipos de trabajo, dinámica de grupos, innovación, incertidumbre, procesos grupales, innovación.

#### ABSTRACT

Work teams can be defined as ideal structures to generate and share knowledge; Currently, organizations to survive in a globalized environment with a high level of uncertainty decide to organize themselves into work teams with key processes and strengthening group dynamics. To understand and explain the dynamics of work teams in organizations with management models in the city of Manizales, it is expected to be able to apply evaluation instruments with the Myde methodology, in order to identify the factors that influence their effectiveness, interdependence,



leadership and the results that generate innovation.

The research seeks to understand the internal functioning of work teams and how they influence the success not only of the organization but also of its quality management system.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (máximo 15 páginas Letra Arial 12, espacio sencillo)

#### 5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. PREGUNTAS DEL CONOCIMIENTO (máximo 1000 palabras)

El año 2020 le presentó grandes desafíos a todas las organizaciones a nivel mundial, desafíos que surgieron a raíz de la declaración de pandemia tras el brote de la Covid-2019 provocando un fuerte desequilibrio en la economía de todos los países y adicionalmente forzando a las empresas a trabajar de forma virtual. “Esto se ve enmarcado en la impredecibilidad de los escenarios económicos, políticos, empresariales y financieros” (Rico et al., 2010).

Estos cambios han llevado a que las tareas que desarrollan las organizaciones crezcan en “incertidumbre y ambigüedad (la polivalencia, la virtualidad, las nuevas formas de entender la autoridad, la importancia de la gestión del conocimiento, la necesidad de disponer nuevas habilidades, etc.) y plantean nuevas exigencias laborales para que las organizaciones logren sus objetivos” (Navarro et al., 2011).

Saber de qué manera dichos cambios pueden afectar el comportamiento y la eficacia de los equipos de trabajo se convierte en una necesidad importante para las empresas en el mundo actual. “En Colombia y en la ciudad de Manizales las condiciones laborales, modalidades de contratación, altos niveles de competitividad, aumento de nivel de exigencia en el ámbito laboral por los avances rápidos y vertiginosos del conocimiento y la tecnología, el enfoque basado en productividad y sostenibilidad económica de las organizaciones, exigen trabajo cooperativo para poder sostenerse laboralmente y ser más productivo. Pero aún hoy en día se evidencia mucho trabajo individualizado y descoordinado, retraso en el cumplimiento de metas, además de baja calidad de productos y servicios” (Valencia, Ángel, & Sepúlveda, 2019).

En este sentido y con el objeto de analizar estos factores en una empresa del sector terciario, específicamente la hotelería en una entidad gremial como lo es la Asociación hotelera y turística de Colombia (Cotelco) se pretende aplicar un estudio



de caso donde se priorice el análisis del desempeño de los equipos de trabajo a través de factores como la efectividad, la madurez, la incertidumbre, interdependencia, liderazgo, potencia e identidad. Se estudia esta empresa puesto que durante mi proceso de práctica profesional en la misma, pude identificar una falencia en su estructura, que es la organización de los equipos de trabajo. Dicha falencia se denota en la cadena de mando, la asignación de tareas, la entrega de resultados, entre otros.

El autor (Peréz, 2007) afirma que en el sector turístico específicamente la hotelería los indicadores de calidad en las áreas que prestan el servicio al cliente, descienden cuando las tareas no están reguladas por un supervisor. Lo que confirma que el trabajo en equipo en cualquier tipo de organización requiere de un líder que esté comprometido con la eficiencia y eficacia en los procesos. Las tareas por lo general no están reguladas por la personalidad de cada trabajador lo que requiere esfuerzo de los departamentos directivos y un seguimiento constante para evitar deficiencias en dichos procesos.

*En la definición del problema, es fundamental identificar claramente la pregunta de investigación que se quiere responder o el problema concreto a cuya solución o entendimiento se contribuirá con la ejecución del proyecto. Por lo tanto, se recomienda hacer una descripción clara, precisa y completa de la naturaleza y magnitud del problema*

## 5.2. JUSTIFICACIÓN (máximo 1000 palabras)

El estudio de caso se justifica desde:

- Impacto social: La pertinencia que tiene aplicar este instrumento en una empresa del sector terciario, un sector escasamente estudiado buscando contribuir al desarrollo de la organización y de su contexto.
- Pertinencia metodológica: Aplicar instrumentos de la metodología MYDE a través del estudio de caso para evaluar los equipos de trabajo en la empresa Cotelco capítulo Caldas y contribuir en la validación de los mismos.
- La decisión estratégica de adoptar un instrumento de evaluación con la intención de analizar el desempeño global en la empresa, facilitar las oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente y así mismo abordar las oportunidades y riesgos asociados con sus objetivos y contexto.

Otras razones de justificación son:



- Es de resaltar que actualmente Cotelco no cuenta con un sistema integrado de gestión o al menos no uno que se pueda referenciar después del estudio que se hizo de la entidad, de esta manera el proyecto de investigación propuesto puede mejorar significativamente la estructura organizacional de la misma o en caso de existir un sistema integrado de gestión dar pautas para su mejoramiento.

- El estudio de caso se realizará tomando cómo base el instrumento de medición denominado Myde, un instrumento de evaluación que analiza la percepción del equipo y la percepción de liderazgo dentro del mismo; evaluando dimensiones cómo la efectividad, madurez, incertidumbre e interdependencia del equipo en contraste con 64 preguntas y 5 niveles de calificación.

*Se recomienda hacer una descripción clara, precisa y completa donde se justifique la necesidad de proyecto de investigación, desarrollo o emprendimiento.*

### 5.3. OBJETIVOS (General y específicos) (máximo 500 palabras)

#### **Objetivo general:**

Desarrollar el instrumento de evaluación de los equipos de trabajo en la empresa Cotelco capítulo Caldas por medio de la metodología MYDE.

#### **Objetivos específicos:**

- Determinar cómo se comportan los equipos de trabajo en los diferentes factores de evaluación: liderazgo, efectividad, madurez, incertidumbre e interdependencia.
- Analizar los procesos de los equipos y su desarrollo grupal desde la información recolectada.
- Evaluar el comportamiento de la empresa en cada factor con los resultados obtenidos.
- Sugerir posibles estrategias que de implementarse puedan mejorar la dinámica de los equipos de trabajo.

*Indican lo que se espera lograr con él proyecto. Deben enunciarse con claridad y en forma tal que puedan evaluarse al finalizar. Deben ser coherentes con el problema de estudio, y con la metodología que se propone. (Recuerde que no debe confundir objetivos con actividades o procedimientos metodológicos).*



#### 5.4. MARCO DE REFERENCIA (máximo 2000 palabras)

Para entender a fondo el punto central del proyecto debemos definir los equipos de trabajo para lo cual se consultan diferentes autores que determinan lo siguiente: Los equipos de trabajo son la unidad fundamental en las organizaciones. Cada vez con mayor frecuencia, el trabajo se organiza y realiza en equipo y ello hace que las configuraciones de esos equipos sean muy diversas y los fenómenos y procesos que los caracterizan resulten complejos y con elevada interrelación. (Orengo et al., 2011). Son sistemas dinámicos y complejos inmersos en un sistema organizacional (Rocio Meneses & Navarro, 2015, p. 225). Su tamaño puede variar entre 3 a 15 miembros, están reconocidos dentro de la estructura formal de la organización, poseen metas compartidas asignadas por la organización y todos los miembros le reportan al mismo líder (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006). Las actividades que desarrollan requieren de la interacción entre sus miembros, cooperación, coordinación y comportamientos orientados al cumplimiento de metas (Rico et al., 2010).

Para la creación de equipos de trabajo preparados y completos se dan a conocer tres aspectos claves para diseñar con éxito dichos equipos: las tareas que se van a encomendar al equipo, los procesos humanos que dentro del equipo inevitablemente se va a producir, y los resultados que el equipo consigue (resultados tanto en relación a las tareas como a los procesos) (Navarro et al., 2011).

Así mismo Navarro y otros autores, desde una orientación sociotécnica, plantean un modelo en el que la eficacia de los equipos depende del ajuste que se logre entre las demandas de la tarea y el grado de madurez logrado por el equipo (potencia, identificación, liderazgo y nivel de desarrollo del grupo. (Navarro et al., 2011).

Se entiende que uno de los problemas centrales que ha identificado la investigación de los equipos de trabajo es comprender y explicar los factores que afectan su rendimiento y eficacia. Generalmente se ha basado en el esquema del modelo Input – Process – Output (I-P-O) para “interpretar la dinámica de los equipos a partir del estudio de los factores que, en la composición, estructura y procesos; así como los factores organizacionales y situaciones, afectan la eficacia de los equipos”. (McGrath, 1964) Este a su vez es el modelo más referenciado en la literatura especializada.

En los últimos años se han planteado nuevos modelos que intentan reflejar de manera más precisa el funcionamiento de los equipos como sistemas adaptativos



y complejos que operan en contextos más amplios cómo lo es una organización. Uno de ellos y más adaptable es el modelo IMOI (Input-Mediador- Output-Input) (Ilgen et al., 2005). Este nuevo modelo a diferencia del I-P-O, resalta el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación, de manera que los outputs del equipo en un momento dado representan nuevos inputs para actuaciones posteriores (Gil et al., 2008; Rico et al., 2010).

Para hablar de equipos de trabajo se debe hablar de innovación la cual es un proceso cíclico que introduce novedades y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorar su calidad, aplica para nuevas ideas, productos, servicios, conceptos y prácticas de una determinada cuestión, actividad o negocio empresarial aunque también es posible en la implementación de elementos totalmente nuevos. “Fue a partir de los años 90 que los equipos de trabajo sufrieron una transición de equipos de mejora a equipos de innovación.” (Valencia, Ángel, & Sepúlveda, 2019). Pero “los equipos orientados a la innovación no es suficiente con compartir objetivos y métodos de trabajo, tienen que aprender a diferenciar roles y funciones y a construir sistemas de coordinación que favorezcan la complementariedad y la sinergia” (Azurmendi, 2015, p. 22).

Varios autores hablan de las propiedades básicas presentes en cualquier grupo humano, dichas propiedades son “1) La interrelación entre los miembros; 2) La identificación con el colectivo; 3) la coordinación de comportamientos, recursos y tecnologías y 4) La orientación de los miembros hacia la consecución de las metas del equipo.” (Rocío Meneses, Ortega, Navarro, & de Quijano, 2008). Un grupo con un grado alto de crecimiento sería aquel en el que los miembros están orientados hacia el logro de objetivos compartidos, tienen una alta interrelación, se identifican fuertemente con el equipo y presentan una elevada coordinación.

Por otro lado, una característica importante de los equipos de trabajo son los resultados que consigue, dichos resultados se proyectan en función de las tareas que tenía que realizar y los objetivos a lograr, además, con los procesos sociales que se han generado en el grupo durante su trabajo conjunto; lo cual se ve enmarcado en “sí se ha sido capaz de satisfacer las necesidades del mantenimiento del propio grupo o si se han atendido las necesidades individuales de sus miembros.” (Navarro et al., 2011, p. 19).

Finalmente para afrontar los cambios actuales en economía, política, finanzas y sin dejar de mencionar la pandemia por la Covid-19, desde la investigación se están desarrollando nuevos modelos de liderazgo para dar respuesta a las actuales demandas de los equipos en las organizaciones (complejidad, flexibilidad, cambio, diversidad demográfica y cultural, temporalidad, equipos virtuales, etc.) “Los autores presentan los constructos relevantes y ofrecen evidencia empírica sobre el papel del liderazgo auténtico, transcultural, complejo, de equipo, compartido y/o remoto,



este último desarrollado especialmente en contextos de trabajo virtual.” (Rico et al., 2010).

*Breve síntesis del contexto general en el cual se ubica el tema de la propuesta, el estado actual del conocimiento del problema, las brechas que existen y el vacío que se quiere llenar con el proyecto.*

### 5.5. METODOLOGÍA PROPUESTA (máximo 1000 palabras)

El presente trabajo busca aplicar un estudio de caso en la organización Asociación hotelera y turística de Colombia (Cotelco capítulo Caldas) del sector terciario en específico la hotelería, como fundamento teórico que apoye el proyecto de investigación desarrollado por docentes de la especialización en gerencia de la calidad de la Universidad Católica de Manizales.

El enfoque metodológico en este estudio es de tipo cuantitativo, puesto que analiza variables medibles, sujetas de evaluación en términos de efectividad de los equipos, el nivel de incertidumbre en tareas y procesos, y el nivel de interdependencia en aspectos de mínima, secuencial, reciprocidad o en red. Posteriormente relacionar las variables de los procesos grupales con las variables de resultados alcanzados en función de los objetivos, la viabilidad y mantenimiento del equipo; logrando así una evaluación completa de dichos equipos.

El cuestionario se aplica directamente a los equipos de trabajo de la entidad, a través de una hoja de cálculo que recoge los resultados para su posterior análisis; este instrumento fue diseñado por Navarro, Quijano, Berger y Meneses (2011) un instrumento que fue validado con una muestra de datos correspondientes a 4.050 trabajadores pertenecientes a 428 equipos de 8 organizaciones distintas.

Para acceder a la información fundamental de este documento se hizo una exploración en bases de datos como Scielo, Web of Science, Ebsco, Dialnet, Icontec Collection, entre otras. Se utilizaron los siguientes descriptores de búsqueda: equipos de trabajo, calidad, sistemas de gestión de calidad, equipos en las organizaciones. Solo se tomaron en cuenta aquellos artículos que por su importancia teórica y veracidad de la fuente fueran pertinentes para el trabajo a desarrollar. Los documentos fueron descargados y analizados en orden de relevancia para ser sistematizados a través de Mendeley Desktop facilitando su síntesis y posterior uso y citación.

*Debe reflejar la estructura lógica del proceso de investigación, desarrollo y/o emprendimiento desde la elección de un enfoque metodológico específico hasta la forma como se van a analizar, interpretar y presentar los resultados. En consecuencia, debe reflejar la articulación entre los objetivos y los*





*procedimientos para cumplir dichos objetivos. Deberá indicarse el proceso a seguir en la recolección de la información, así como en la organización, sistematización y análisis de los datos. Tenga en cuenta que el diseño metodológico es la base para planificar todas las actividades que demanda el proyecto y para determinar los recursos humanos y financieros requeridos; por lo tanto, una metodología vaga o imprecisa no brinda elementos para evaluar la pertinencia de los recursos solicitados.*

## 5.6. BIBLIOGRAFÍA

*Azurmendi, A. G. (2015). Equipos de innovación como instrumentos de cambio organizacional, 2015(c).*

*Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de los Equipos de Trabajo. Papeles Del Psicólogo, 29(1), 25–31. 10.5093/tr2010v26n1a4*

*Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. Annual Review of Psychology, 56(1), 517–543. 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250*

*McGrath, J. E. (1964). Social psychology: A brief introduction. New York.*

*Meneses, R., & Navarro, J. (2015). ¿Cómo mejorar la eficacia de los equipos a través de los procesos grupales? Un ejemplo de una industria automotriz. Papeles Del Psicólogo, 36(3), 224–229.*

*Meneses, R., Ortega, R., Navarro, J., & de Quijano, S. D. (2008). Criteria for Assessing the Level of Group Development (LGD) of Work Groups. Small Group Research, 39(4), 492–514. 10.1177/1046496408319787*

*Navarro, J., Quijano, S. D. De, Berger, R., & Meneses, R. (2011). GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES: HERRAMIENTA BÁSICA PARA GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE Y AMBIGÜEDAD CRECIENTES. Papeles Del Psicólogo, 32(1), 17–28.*

*Orengo, V., Peiró, J. M., & Zornoza, A. (2011). EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES. APORTACIONES RECIENTES DE LA INVESTIGACIÓN Y SUS IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL. Papeles Del Psicólogo, 32(1), 2–6.*

*Pérez Martínez, A. (2009). Procedimiento para determinar los indicadores de la actitud hacia la calidad en los trabajadores del turismo. Retos Turísticos. No. 3, Vol. 6, Año 2007. Editorial Universitaria.*







Universidad  
Católica  
de Manizales

**FORMATO DE PRESENTACIÓN DE  
PROYECTO**

**5. Presupuesto**

**Presupuesto Global por Fuentes de Financiación**

RUBROS	FUENTES		TOTAL
	Recursos propios		
	Recurrentes	No recurrentes	
PERSONAL	1.200.000		1.200.000
EQUIPOS		1.500.000	1.500.000
SOFTWARE			
MATERIALES E INSUMOS		100.000	100.000
SALIDAS DE CAMPO		100.000	100.000
PUBLICACIONES Y PATENTES			
SERVICIOS TECNICOS		200.000	200.000
CONSTRUCCIONES Y PROTOTIPOS			
MANTENIMIENTO			
<b>TOTAL</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.900.000</b>	<b>3.100.000</b>

**Anexo 1**

**Resumen Hoja de los integrantes**

**(Se diligencia una ficha por cada investigador o co-investigador)**

<b>Hoja de Vida (Resumen)</b>	
<b>Identificación investigador</b>	
<b>Nombres:</b> Juan Daniel	<b>Apellidos:</b> Correa Espinosa
<b>Fecha de Nacimiento:</b> 10 de noviembre de 1997 <b>Nacionalidad:</b> Colombiano	
<b>Documento de Identidad:</b> 1002718670 de Manizales Caldas	
<b>Correo Electrónico:</b> juan.correa3cm.edu.co <b>Dirección residencia:</b> Cra 18ª #50-17 San Jorge	
<b>Teléfono:</b> 8851186	<b>Celular:</b> 3216319763
<b>Cargo o Posición Actual:</b> Estudiante de Especialización Gerencia de la Calidad Facultad de Administración	
<b>Títulos Académicos Obtenidos (área, disciplina, universidad, año)</b>	

