



Profesorado. Revista de Currículum y
Formación de Profesorado

ISSN: 1138-414X

mgallego@ugr.es

Universidad de Granada

España

Torrelles, Cristina; Coiduras, Jordi; Isus, Sofía; Carrera, F. Xavier; París, Georgina; Cela, José M.
COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN
Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 15, núm. 3, 2011, pp. 329-344
Universidad de Granada
Granada, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Vol. 15, Nº 3 (Diciembre 2011)

ISSN 1138-414X (edición papel)

ISSN 1989-639X (edición electrónica)

Fecha de recepción 22/10/2010

Fecha de aceptación 04/12/2011

COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN

Teamwork competence: Definition and categorization



Cristina Torrelles, Jordi Coiduras*, Sofía Isus*, F. Xavier Carrera*, Georgina París* y José M. Cela***

** Universidad de Lleida*

***Universidad Rovira i Virgili de Tarragona*

E-mail: ctorrelles@pip.udl.cat

Resumen:

La competencia de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que nunca, la competencia transversal de trabajo en equipo.

Este constructo (Competencia de Trabajo en Equipo) recientemente nuevo en las organizaciones ofrece definiciones y modelos de categorización subyacentes que necesitan hacerse oír en el panorama sociolaboral. En esta revisión de la literatura se analizan los 4 modelos más representativos de la competencia de trabajo en equipo, a través de los cuales se propone una definición de la competencia y una posible estructura de la categorización de la misma.

Palabras clave: Trabajo en Equipo, Competencia Transversal, Modelos

Abstract:

The competence of teamwork is imposed to the labor individualization. The change of structure and process of the organizations of the current society has generated a great impact in the new way of working. The tasks have increased its difficulty, doing that individual resolution is

* Este artículo de revisión está enmarcado dentro del proyecto SIMUL@: Evaluación de un Entorno Tecnológico de Simulación para el Aprendizaje de Competencias Transversales en la Universidad, desarrollado del año 2008 al 2011 en el marco de un Programa Nacional de Investigación Fundamental Del Plan Nacional De I+D+I, donde participan investigadores de cuatro universidades: Universitat Rovira i Virgili y Universitat de Lleida (España), Universidad de

impossible. It is for this motive, that the organizations of the work claim, today more than never, the transversal competence of teamwork.

This concept (Competence of Teamwork) recently new in the organizations offers definitions and underlying models of categorization who need to make be heard in the social and labor context. In this review of the literature there are analyzed the 4 most representative models of the competence, across which one proposes a definition of the competence and a possible structure of the categorization of it.

Key words: Teamwork, Transversal competence, models

1. Introducción

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski et Ilgen, 2006).

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et Michie, 1997; Rousseau, Aubé, et Savoie, 2006; Tjosvold, 1991). En la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo (Ayestarán (Coord.) 2005; Rousseau et. al. 2006).

Por ende, cada vez más, se emplean los equipos en las organizaciones (Alcover, Gil, et Barrasa, 2004; Aritzeta et Balluerka, 2006; Ellis, Bell, Ployhart, Hollenbeck et Ilgen, 2005; Gruenfeld, Mannix, Williams, et Neale, 1996; Hollenbeck, DeRuo, et Guzzo, 2004; Janz, Colquitt, et Noe, 1996; Kozlowski et Ilgen, 2006; Miklavic et. al., 2007; Park, Henkin, et Egley, 2005; Yeh, Smith, Jennings, et Castro, 2006).

Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Park et. al., 2005).

Los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo, considerada como una unidad, que puede generar más beneficios a las organizaciones que un simple trabajador (Alcover, Gil, et Barrasa, 2004; Ellis et. al. 2005; Gruenfeld et. al., 1996; Hollenbeck et. al. 2004; Rousseau et. al. 2006). No se da tan sólo en organizaciones privadas, sino que también en estamentos y organismos públicos, y estos se reflejan de diferentes formas, no existe un único tipo de equipo (proyectos, equipos paralelos, equipos de administración, trabajo en equipo) (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Sundstrom; McIntyre; Halfhill; et Richards, 2000).

Hollenbeck et. al., (2004) afirman que esta nueva manera de trabajar ha ido aumentando notoriamente desde los años 80 hasta ahora, pero se ha impuesto con mucha fuerza sobre todo desde los años noventa (Manzany, Francis, et Sumich, 1995; McDermott, 1999; Park et. al. 2005). Diferentes autores ilustran con datos objetivos la presencia del trabajo en equipo en las empresas:

- Cohen et Bailey (1997) Cohen afirma que en el '93, aumentarían en un 60% la incorporación de equipos en las organizaciones y que en el '97, Cohen et Bailey, postulan que el 82% de las empresas con más de 100 trabajadores trabajarán en equipos.
- Cohen (1993)
- Beckham (1998) Adelanta que en el año 2000 el 40% de los trabajadores estadounidenses trabajarán en equipo.
- Kayes et al. (2005) Afirman que en empresas de más de 100 trabajadores, más del 80% utiliza alguna forma de trabajo en equipo.
En 1993 constatan como el 91% de las empresas ya utilizaba algún tipo de equipo para resolver problemas.

Los equipos se han considerado como entidades complejas, dinámicas y adaptables, integradas en un sistema de multinivel. Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización. Hackman (1987), en su modelo nos define este sistema como el proceso de trabajo en equipo (INPUT-PROCES-OUTPUT). El modelo define los elementos necesarios para llevar a cabo un buen trabajo conjuntamente por un grupo de personas en equipo y el proceso que se lleva a cabo dando lugar a aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento que se dan en un equipo teniendo en cuenta el factor tiempo (Cohen et al., 1997; González Romá, 2008; Ilgen, Hollenbeck, Johnson, et Jundt, 2005; Kozlowski et Ilgen, 2006; Rousseau et. al. 2008, Gil, Rico te Sánchez-Manzanares, 2008). Los equipos no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. Existen en contextos determinados, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y un tiempo, y se adaptan a las demandas circunstanciales más relevantes (Kozlowski et Ilgen, 2006).

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido.

La no disposición de aquellos elementos por algunos individuos puede obstaculizar en un equipo la consecución de sus objetivos, definidos para alcanzar los resultados previstos, y consecuentemente, dificultar su integración en las dinámicas organizacionales donde se haya adoptado. El funcionamiento del sistema, requiere la competencia de todos y cada uno de sus componentes para el desarrollo de los procesos e interacción dirigidos a la producción conjunta de un resultado. Es posible, entonces, afirmar que cuando tratamos el trabajo en equipo se activa una competencia, al requerir la acción pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizando un doble equipamiento de recursos: personales externos (Le Boterf, 2002:46).

Algunos autores (Sarasola, 2000; Perrenoud, 2003; Allen, 2006) ponen en evidencia el carácter multidimensional de la competencia, como una combinación de saberes, técnicas, actitudes, dispositivos y comportamientos orientados hacia la actividad profesionales. Bunk (1994) ilustra esta multidimensionalidad proponiendo 4 clases de competencias: técnicas (*el saber*), metodológicas (*el saber hacer*), personales (*saber ser*), y sociales (*saber participar*).

Bunk, como Echevarría (1996, 2002), Wittorski (1998) y Sarasola (2000) definen la competencia en una lógica de acción integradora en el contexto real o escenario profesional. Por otra parte parece necesario enmarcar la competencia de trabajo en equipo por su carácter transversal, por entrar en juego en una gran diversidad de situaciones de muchas y muy distintas profesiones (Wittorski, 1998; Echevarría, Isus i Sarasola, 2002).

2. Del trabajo en equipo a la competencia de trabajo en equipo

Para tener la competencia de trabajo en equipo, no basta con tener los conocimientos de equipo, sino que tiene muchas más implicaciones. Cómo toda competencia, requiere de una transferencia, y es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poderlos poner en práctica (competencia de acción, Echeverría et al., 2002). No es sólo saber que para trabajar en equipo tienes que hablar con los compañeros, cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser (Echeverría et al 2008). Es un grado más en esta estructura compleja que culmina con la puesta en práctica de todo aquello que se sabe, o del conjunto de recursos adquiridos.

Desde los años '70 se han ido realizando investigaciones alrededor del término de equipo, pero en cuanto a la competencia de trabajo en equipo, las investigaciones son mucho más recientes. La información revisada y consultada, habla a menudo del trabajo en equipo, pero son minoritarios los autores que hablan sobre la competencia de trabajo en equipo, y más todavía sobre la perspectiva individual en lo referente al equipo (Baker et. al., 2005; Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas et Volpe, 1995; O'Neil, Chung, et Brown, 1997; Rousseau et. al., 2006; Stevens et Champion, 1994); este último, se refiere a tomar más en consideración en el individuo que en el equipo, es decir, focalizarse más en los conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los individuos en relación a un colectivo de personas con el que interactúa, en este caso el conjunto de personas que configuran el equipo.

El concepto de competencia de trabajo en equipo es relativamente nuevo. Hay una minoría de autores que han definido el término (Cannon-Bowers et. al., 1995; Dyer, 1984; Guzzo et Shea, 1992; Salas, Burke, Cannon-Bowers, 2000; Baker et. al., 2005) La definición creada por Cannon-Bowers et al., (1995:336-337) es una de las más representativas, pues ha sido empleada y adaptada por diferentes investigadores (Ellis et. al., 2005; Lerner et. al., 2009; Motsching-Pitrik et Figl, 2008; Weaver et. al., 2010).

“La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz.” (Cannon-Bowers et al., 1995: 336-337)

3. Modelos de la competencia de trabajo en equipo

La mayoría de las investigaciones realizadas sobre el concepto de trabajo en equipo, lo definen como un constructo multidimensional (Beaudin, 1996; Cohen, 1993). Se han dado múltiples clasificaciones, dando lugar a similitudes y diferencias entre ellas tanto en cuanto al número de dimensiones, como también al nombre de cada una de ellas (Annet,

Cunningham, & Mathias-Jones, 2000; Baker et. al., 2005; Cannon-Bowers et. al., 1995; Cohen, 1993; Humphrey, Karam, et Morgeson, 2010; Lerner et. al., 2009; Margersison, 2001; Mickan et Rodger, 2000; Motsching-Pitrik et Figl, 2008; O'Neil, Chung, et Brown, 1997; Rousseau et. al., 2006; Salas, Dickinson, Converso et Tannenbaum, 1992; Stevens et Campion, 1994; Weaver et. al., 2010). Según Rousseau et. al. (2006) y Humphrey et. al. (2010), existen ciertas dificultades para llegar a un acuerdo en la conceptualización de las dimensiones que configuran la competencia de trabajo en equipo.

La revisión de la literatura relacionada con el trabajo en equipo permite constatar desde diferentes perspectivas y ángulos de estudio la consideración de componentes pertinentes en la determinación de un marco definitorio abierto de la competencia. Los diferentes modelos representativos de la competencia de trabajo en equipo desde un punto de vista individual, que a continuación se presentan, deben permitir una mayor comprensión del constructo. Entendiendo como modelo aquel arquetipo digno de ser imitado que se toma como pauta a seguir. Es por este motivo que se escogen los modelos más representativos y citados de las últimas dos décadas.

3.1. Análisis de los modelos

Por ser la ausencia de consenso entre autores una de las principales características en la caracterización de la competencia que estudiamos, observamos la necesidad de analizar sus fundamentos, así como las coincidencias y discrepancias entre las distintas formulaciones.

A modo de síntesis presentamos en distintas tablas la extracción de los aspectos que se consideraron fundamentales para el estudio tanto de las bases epistemológicas que fundamentarían las concepciones como las estructuras que las articularían. Presentamos en formato tabla los modelos más representativos utilizando en cada una de ellas aspectos distintos de estudio. En la tabla 1, se tuvieron en cuenta tres apartados. En un primero se hace referencia a las fuentes bibliográficas utilizadas por los autores para la definición de los modelos. Un segundo apartado donde se especifican los criterios que utilizaron para su creación y en un tercero donde se tiene en cuenta la categorización utilizada para la estructuración del modelo.

Para ello partiremos de cómo fue realizado el análisis de la competencia. Por un lado Stevens et Campion (1994), analizaron el sistema de conocimientos, habilidades y capacidades. Focalizaron más en las habilidades de las personas que según ellos pueden influenciar más en la gestión del equipo, en vez de las características más estables de la personalidad. El segundo punto clave que tuvieron en cuenta fue las situaciones del trabajo en equipo, partiendo desde una perspectiva donde el propio miembro del equipo tenía una concepción mucho más amplia, que no era tan solo ese conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto de trabajo, sino que implicaba más unas necesidades sociales e interpersonales. Y para finalizar, el tercer punto clave fue centrarse en el individuo, por este motivo lo que pretendieron con su investigación es complementar la literatura existente hasta el momento, la cual no tan solo había analizado el equipo como un sistema, sino también, como una entidad global. En este caso ellos pretendieron estudiar cuales eran los requisitos o necesidades que tenía cada uno de los componentes para poder llegar a trabajar en equipo de una manera eficaz.

Tabla 1: Fuentes, criterios y estructura de los modelos

Modelos	Fuentes	Criterios	Categorización
Stevens et Campion (1994)	Revisión de la literatura (hasta 1993).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se centro con mayor énfasis en KSA (<i>knowledge, skills and Atituds</i>) que en la personalidad ▪ Obvian los aspectos técnicos de la competencia para el trabajo ▪ Mayor importancia en el individuo que en el equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorías ▪ Subcategorías ▪ KSA específicas
Cannon- Bowers et al. (1995)	Revisión de la literatura y extracción de 130etiquetas de las habilidades del trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajo en equipo es multidimensional ▪ La naturaleza del equipo es diferente según el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensiones
Baker et al. (2005)	Parten de los modelos de Cannon-Bowers et al, 1995; O'Neil et al., 1997; Stevens et Campion, 1994; considerando que son los más completos hasta el momento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 o más modelos citan las mismas dimensiones ▪ La investigación constata una relación positiva entre la competencia y el rendimiento ▪ Competencias a nivel individual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias como capacidades esenciales
Rousseau et al. (2006)	Resumen y análisis de la literatura existente que habla de los comportamientos de equipo. Excluye artículos que hablen de comportamientos contraproducentes y realiza análisis de 29 trabajos publicados entre 1984-2005.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigaciones que se centran en el trabajo en equipo dentro de las organizaciones ▪ Investigaciones que citan el trabajo en equipo con dos o más dimensiones ▪ Trabajo en equipo productivo ▪ Comportamientos del trabajo en equipo (individuos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorías ▪ Dimensiones ▪ Dimensiones específicas

A partir de estos tres puntos argumentados por los investigadores, pretendieron determinar una taxonomía a partir de la revisión, análisis y comparación de las teorías existentes hasta el momento, para poder definir y determinar cuáles eran las implicaciones prácticas en relación al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que tenía que desarrollar cada individuo.

Por otro lado, Cannon-Bowers et al. (1995) realizaron una revisión de la literatura existente hasta el momento sobre la competencia de trabajo en equipo con el objetivo de llegar a un consenso para definir las etiquetas de las dimensiones de la misma competencia. Ellos afirmaban que el concepto era multidimensional, y por este motivo es tan difícil analizarlo y definirlo. La naturaleza de los equipos es diferente y este hecho también implica un grado más de complejidad, ya que varían en función del entorno y los factores situacionales que tienen incidencia en la actuación del equipo.

Por último la gran cantidad de etiquetas que se atribuyen a las dimensiones de trabajo en equipo dan lugar a un conjunto de incertezas creadas alrededor de la misma competencia. Por ello, se intentaron integrar más de 130 etiquetas de las dimensiones de

trabajo en equipo, las cuáles se van categorizando en 8 dimensiones que se pueden considerar generalizables en todos los equipos.

Tabla 2: Estructura de la competencia en los modelos

Stevens et Campion 1994		Cannon-Bowers et al. 1995	Baker et al. 2005	Rousseau et al. 2006	
KSA Autogestión	Los objetivos específicos, desafiantes y aceptados	Adaptación	Planificación y toma de decisiones	Preparación de la realización del trabajo	Análisis de la misión del equipo
	Tareas y previsión de roles	Compartir el conocimiento de la situación			Especificación de los objetivos
		Toma de decisiones			Planificación
KSA Autogestión	Actividades de coordinación	Relaciones Interpersonales	Habilidades en las relaciones interpersonales	Tareas relacionadas con los comportamientos colaborativos	Coordinación
		Coordinación			Cooperación
KSA Interpersonales	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Tareas relacionadas con los comportamientos colaborativos	Intercambio de información
KSA Autogestión	Seguimiento y feedback	Supervisión del rendimiento y retroalimentación	Adaptabilidad y flexibilidad	Comportamiento de evaluación del trabajo	Seguimiento de la actuación
		Adaptación			Sistema de seguimiento
KSA Interpersonal	Resolución de problemas colaborativo	Relaciones interpersonales	Planificación y toma de decisiones	Ajuste del equipo	Resolución de problemas colaborativos
KSA Interpersonal	Resolución de conflictos		Habilidades en las relaciones interpersonales		
				Ajuste del equipo	Apoyo
					Orientaciones dentro del equipo
					Innovación

Baker et al. (2005) presentan un modelo de trabajo en equipo que parte de unas premisas preconcebidas. La primera de estas premisas es que se determina que la competencia de planificación, toma de decisiones en grupo, adaptabilidad, flexibilidad y las habilidades en las relaciones interpersonales configuran el núcleo del trabajo en equipo. La segunda premisa da lugar a la comunicación, esta se integra en cada una de las competencias citadas anteriormente, por lo tanto no configura una competencia aislada ya se constituye de elementos que aseguran la cohesión de equipo. La tercera y última premisa, aporta la cultura

como otro factor a tener en cuenta, pues este puede realizar ciertas variaciones en la propia competencia.

Rousseau et al. (2006), realizaron una síntesis sobre las aproximaciones teóricas existentes del trabajo en equipo eficaz. Esta revisión constituyó un marco conceptual donde se integran las discrepancias existentes en la competencia de trabajo en equipo. Estos acentúan su modelo en el estudio de los comportamientos realizados por los miembros del equipo y que a su vez facilitan la actividad colectiva. Las dimensiones de comportamiento son categorizadas a partir de diferentes niveles jerárquicos.

Las coincidencias más notorias en el establecimiento de criterios de los modelos anteriores se concretan en destacar de forma especial las competencias de tipo individual necesarias para el trabajo en equipo, así como su consideración como un constructo multidimensional. Las discrepancias más relevantes entre modelos se presentan en la columna de la estructura de la competencia y las etiquetas que utilizan para su diferenciación. Stevens et Campion (1994), establecieron tres niveles a considerar en la competencia, de forma similar a como lo haría tiempo después Rousseau et al. (2006). Las dos investigaciones coincidieron en la primera subdivisión denominándolas categorías, las otras dos las etiquetan de forma diferente. En la propuesta que presentaron Rousseau et al. (2006), hay momentos que las dimensiones son citadas como funciones. Cannon-Bowers et al. (1995) y Baker et al. (2005) establecen únicamente una categoría, con etiquetas distintas: dimensión y capacidades esenciales respectivamente. Constatamos en todas ellas, aunque con distintos niveles de especificación, el reconocimiento de una cierta complejidad de la competencia con la identificación de elementos - en un mismo o a distintos niveles - conformadores de su estructura.

Después de hacer una revisión sistemática de la bibliografía se establecen siete dimensiones de la competencia de trabajo en equipo.

La primera dimensión hace referencia a la planificación del equipo. Se consideran el conocimiento de la misión, los objetivos, la asignación de roles, la planificación, entre otros. Stevens et Campion (1994), lo incluyen dentro de la dimensión de autogestión, y en esta hacen una subdivisión en dos subcategorías (“Los objetivos específicos, desafiantes y aceptados” y “Tareas y previsión de roles”). En el caso de Cannon-Bowers et al. (1995), lo describen en tres dimensiones diferentes, que hacen referencia a la adaptación a la situación y a un direccionamiento personal preactivo hacia los resultados. Para Baker et al. (2005), esta dimensión es sobre todo, también, preparatoria, de planificación y toma de decisiones. Para Rousseau et al., (2006), de un modo parecido a Stevens y Campion (1994), definen primero una dimensión de preparación y la realización del trabajo, y en esta engloban tres categorías a tener en cuenta (“Análisis de la misión del equipo”, “Especificación de los objetivos”; y “Planificación”).

La coordinación-cooperación conforman el contenido de la segunda dimensión que Stevens y Campion, (1994), integran en lo que denominan *autogestión*. Consideran que esa sincronización con los otros miembros y tareas es un requisito básico. Aunque no hablan de cooperación, si lo hacen de la interdependencia entre los miembros del equipo. Cannon-Bowers et al. (1995), lo describen en dos dimensiones diferentes, donde se reflejan las relaciones interpersonales y la coordinación. En este caso dentro de las relaciones interpersonales incluyen todos aquellos comportamientos cooperativos. Baker et al. (2005), también lo etiquetan como Cannon-Bowers et al en el mismo estudio: habilidades en las relaciones interpersonales. En esta dimensión sólo reflejan el aspecto de colaboración dentro

del equipo, pero desarrollan la idea de cooperación en relación al *conocimiento del equipo*, con lo que interpretamos un conocimiento generado conjuntamente y utilizado individualmente. Rousseau et. al. (2006), lo incluyen dentro de la dimensión de tareas relacionadas con los comportamientos colaborativos, y emplean conjuntamente las etiquetas de coordinación y cooperación.

Identificamos como una tercera dimensión reconocida en los diferentes estudios analizados la comunicación que viene a reconocer como indispensable la interacción como un componente necesario en el grupo para alcanzar sus metas. O lo que es lo mismo, sin ella no es posible el trabajo en equipo. En los distintos estudios realizados encontramos la misma etiqueta a excepción de Rousseau (2006) que utiliza las expresiones de comportamiento colaborativo e intercambio de información, asociando las dos ideas da cuenta de la comunicación como un comportamiento colaborativo, aunque no el único. En cada estudio merece un tratamiento distinto. Stevens et Campion (1994), en una visión más detallada la incluyen dentro de la dimensión de KSA Interpersonales. Estos últimos junto a Baker et. al. (2005) contemplan los estilos y redes de comunicación, habilidades de escucha y la comunicación no verbal.

La cuarta dimensión que extraemos de la revisión de estos modelos refiere el procedimiento de seguimiento y feedback, tal como lo etiquetan Stevens et Campion (1994) incluyéndolo en la dimensión de KSA de Autogestión. Rousseau et. al. (2006), por otro lado, lo incorporan en la dimensión de comportamiento de evaluación del trabajo, etiquetándola como seguimiento de la actuación y sistema de seguimiento. Cannon-Bowers et. al. (1995) diferencian el feedback en dos niveles: a) como supervisión del rendimiento y b) como retroalimentación y adaptación, entendiendo por esta el conjunto de comportamientos y acciones que están relacionados con el feedback. Baker et. al. (2005), también emplean la etiqueta de adaptación y flexibilidad, como componentes de la dimensión de feedback.

Las dos últimas dimensiones, quinta y sexta, hacen mención expresa a la *Resolución de conflictos* y la *Resolución de problemas colaborativos*. Cannon-Bowers et. al. (1995) y Rousseau et. al. (2006) presentan ambas ideas en una misma dimensión. Para los primeros hay que considerarlas formando parte de las *Relaciones interpersonales*. Para los segundos formando parte de una categoría más amplia de *Ajustamiento del equipo*, etiquetándola como *Resolución de problemas colaborativos*. Stevens et Campion (1994) incluyen estas dimensiones en el apartado de KSA Interpersonales. Baker et. al. (2005) por otro lado también dan lugar a dos etiquetas en las que la planificación y toma de decisiones, contemplan la resolución de problemas. Y la etiqueta de habilidades de relaciones interpersonales trata la resolución de conflictos.

Queda una séptima dimensión que contempla Rousseau et. al. (2006) denominada ajustamientos del equipo donde se trabajan los aspectos de apoyo, orientación dentro del equipo e innovación.

Después de analizar los cuatro modelos presentados, se tiene que tener en cuenta que desde el 2006 hasta la actualidad han surgido otros modelos. Se han encontrado nueve investigaciones que hacen referencia a la competencia de trabajo en equipo. La mayoría de las investigaciones que se presentarán en la tabla 3, se basan en los modelos que definieron Stevens et Campion, 1994; Baker et. al. 2005 y Cannon-Bowers et. al., 1995. Cada uno de los autores define la competencia de maneras parecidas y crean categorías diferentes de la competencia de trabajo en equipo.

Tabla 3: Investigaciones encontradas desde 2006-2011

Autores	Estructura de la competencia	
Baker et al. (2006)	Liderazgo, Supervisión, Apoyo, Adaptación, Compartir mapas mentales, Comunicación, Orientación Colectiva, Confianza mutua	
Leggat, 2007	Habilidades	Liderazgo, capacidad de influencia, negociación
	Conocimientos	Objetivos y estrategias de la organización, autoconocimiento de los puntos débiles y fuertes, desarrollo del equipo
	Aspectos	Respecto a los otros, actitud cooperativa
	Motivos	También incluyen los valores intrínsecos y motivos personales. Calidad de los resultados, Compromiso y organización, Trabajo colaborativo
Chakraborti et al. 2008	Liderazgo, Supervisión-Feedback, Apoyo, Adaptación, Orientación del equipo, Confianza, Comunicación, Compartir mapas mentales	
Cortez et al. 2008	Orientación del equipo, Liderazgo, Supervisión, Feedback, Apoyo, Coordinación, Comunicación	
Fernandez, et al. 2008	Planificación o preparación	Análisis de la misión, objetivos específicos, formulación de estrategias
	Acción	Supervisión a través de los objetivos, apoyo y coordinación
	Reflexión	Explicar el hecho y feedback
	Factores interpersonales	cohesión de equipo, eficacia del equipo, resolución de conflictos
	Mecanismos	Liderazgo, pensamiento de equipo, comunicación dentro del equipo
Motschnig-Pitrik et Figl 2008	El modelo de Baker et al. (2005)	
Lerner et al. 2009	Supervisión de la actuación, Feedback, Comunicación dentro del equipo y apoyo	
Humphrey et al. 2010	Dimensión comportamental	Calidad de la actuación, cantidad de la actuación, inter-rol de actuación, extra-rol de actuación, consecución de los objetivos, trabajo contraproducente
	Dimensión Afectiva	Satisfacción con el equipo, viabilidad, cohesión, identificación del equipo
	Dimensión cognitiva	Innovación Potencial, aprendizaje
Weaver et al. 2010	Actitudes	Confianza mutua, eficacia colectiva, orientación colectiva, Seguridad psicológica
	Comportamientos	Comunicación dentro del equipo, liderazgo, supervisión mutua, apoyo, gestión de los conflictos, análisis de la misión, adaptación del equipo
	Cognición	Compartir modelos mentales precisos, dar estrategias.

Es necesario puntualizar que en esta tabla se vuelve a referenciar a Baker et al. (2006), porque matiza su modelo inicial aportando nuevos componentes. Leggat, clasifica la competencia en cuatro categorías. Las etiqueta como habilidades, áreas de conocimiento, dispares (en esta categoría se tienen en cuenta las actitudes), motivos (donde incluye los valores). Chakraborti et. al., utilizan la clasificación construida por Baker et. al. (2005), y construyen una clasificación en ocho principios. Motsching-Pitrik et Figl, emplean también la clasificación construida por Baker et. al. (2005) que se ha presentado en la tabla 3 y definen la competencia a partir de la definición presentada por Cannon-Bowers et. al.

Fernández et. Al., construyen la competencia con cinco categorías principales desde la perspectiva individual. Cortez et. al., emplean un modelo nuevo, los cuales parten del modelo de Dickinson et McIntyre (1997), donde se realiza una clasificación de siete componentes. Lerner et. al., definieron un modelo a partir del de Salas et Cannon-Bowers (2001). En esta ocasión los autores definen la competencia con cuatro características. Humphrey et. al., mediante un proceso de metanálisis de la literatura existente desde 1980-1985 a 2000-2005, organizaron la información referente al trabajo en equipo en tres dominios y cada uno de ellos incluye varias dimensiones. Para realizar la definición y construcción del modelo partieron de la teoría de autorregulación.

Weaver et. al., adoptaron el modelo de Salas et. al. (2000) Los autores dividen la competencia en actitudes, comportamientos y cognición, denominando el modelo *ABCs*. También citan a Cannon-Bowers et. al. (1995), para realizar una primera categorización. Los autores clasifican la competencia de trabajo en equipo, en competencias genéricas y competencias específicas. Mientras que las primeras las definen como aquellas competencias que se pueden emplear en diferentes equipos, situaciones, y tareas; las competencias específicas sólo se asocian a un rango determinado de equipos, situaciones y tareas.

A modo comparativo, se aprecia en la tabla anterior se citan las 9 investigaciones realizadas a partir de 2006. En ellas se aprecia como las etiquetas de apoyo, seguimiento y feedback es identificada por todos los autores excepto por Leggat (2007). En cuanto a la etiqueta de comunicación coinciden 6 de los autores. La etiqueta de liderazgo se refleja en cada una de las investigaciones excepto en la de Lerner et al. y Humphrey et al. La etiqueta de adopción solo la reflejan Baker et al. (2005), Chakraborti et al (2008) y Motschnig-Pitrik & Figl (2008).

En relación a la etiqueta de organización y planificación son Leggat (2007), Cortez et al. (2009) y Fernandez et al. (2008) quienes las citan en sus investigaciones. En la etiqueta de cooperación coinciden los autores Leggat (2007), Chakraborti et al. (2008); Cortez et al. (2009) y Fernández et al. (2008). Sólo se ha identificado en una de las investigaciones la etiqueta de compromiso (Leggat, 2007) y la etiqueta de adecuación de los objetivos (Humphrey et al., 2010). Y por último, la etiqueta de mapas mentales es analizada en 4 de las investigaciones.

Después de realizar este segundo análisis de los modelos más representativo de la competencia de trabajo en equipo y de los modelos que se han definido y construido desde el 2008 hasta la actualidad, se puede afirmar que el panorama es complejo y con discrepancias notables entre los modelos.

4. Conclusiones

Hasta ahora se ha podido observar que no son muchas las investigaciones que definen la competencia de trabajo en equipo desde una perspectiva individual, y que a pesar de esto todavía aún continúa existiendo una discrepancia en los modelos más representativos; es por este motivo que se considera oportuno realizar una síntesis de la literatura para poder llegar a un consenso de la definición del Trabajo en Equipo y una unificación de las etiquetas. La estructura de categorización que se propone establecen cuatro categorías, que culminaran con una definición clara y analítica de la competencia:

Dimensión: Se entiende por dimensión, un sistema de clasificación que comprende el sentido más amplio de la categoría, que permite estandarizar el concepto que la describe. Se puede definir como el conjunto de elementos que la componen para llegar a describirla de una manera clara y precisa.

Componentes: Se entiende por componente, el sistema de subclasificación de la dimensión, que comprende aspectos determinantes de la dimensión, y que también permite una estandarización del concepto que describe. Se define como el factor que forma parte de una composición, el cual se inscribirá dentro de la dimensión de acuerdo con los aspectos que la caracterizan.

A medida que se delimitan los aspectos de la dimensión, se llega a una concreción más específica. Por consiguiente, el componente implica un grado más de concreción del concepto, y los elementos implican un punto más de concreción.

Elemento: Se entiende por elemento, como el sistema de subclasificación del componente, que comprende aspectos determinados del componente, permiten una estandarización del concepto que describe.

Indicador: es la clasificación más precisa de la dimensión y que sirve para identificar un aspecto determinado. En este caso los indicadores, definen los aspectos más concretos y permiten delimitar de una manera muy concreta cada elemento, que a la vez estos lo hacen con los componentes y con las dimensiones.

Para empezar a realizar una unificación del concepto de la competencia de trabajo en equipo se propone la siguiente definición de la competencia y una primera aproximación de las dimensiones de esta:

“La competencia de trabajo en equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.” (Torrelles, 2011).

Las dimensiones que secundan a esta definición, son:

- **Identidad:** Idiosincrasia propia y genuina que se establece a través de la vinculación individual y colectiva de todos los integrantes con el equipo y de su pertinencia al mismo, además del compromiso e implicación en la actividad que desarrolla.
- **Comunicación:** Interacción que se establece entre los integrantes del equipo con objeto de compartir información, actuar de forma concertada y posibilitar su funcionamiento óptimo.
- **Ejecución:** Puesta en práctica de las acciones y las estrategias que, de acuerdo con los objetivos acordados, el equipo planifica.

- **Regulación:** Procesos de ajuste que el equipo desarrolla permanentemente para avanzar en sus objetivos, resolviendo los conflictos surgidos o bien incorporando elementos de mejora que incrementen su eficacia o impulsen su crecimiento

A modo de cierre, se concluye que la competencia de trabajo en equipo es una competencia viva, multidimensional, con múltiples categorizaciones dada su complejidad (por su eficiencia) y que le acontecen múltiples modelos de antaño que se han intentado analizar y comparar para discernir una definición y una propuesta de categorización.

Esta revisión bibliográfica está enmarcado dentro del proyecto SIMUL@: Evaluación de un Entorno Tecnológico de Simulación para el Aprendizaje de Competencias Transversales en la Universidad, desarrollado del año 2008 al 2011 en el marco de un programa nacional de investigación fundamental del plan nacional de I+D+I donde participan investigadores de cuatro universidades (URV y UdL de España, U. de Hamburgo de Alemania y U. De Minho de Portugal).

Referencias bibliográficas

- Alcover, C. M., Gil, F., & Barrasa, A. (2004). Team learning: Adaptation of learning activities scales in a spanish sample. [Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje] *Psicothema*, 16(3), 378-383.
- Allen, D., & Tanner, K. (2006). Rubrics: Tools for making learning goals and evaluation criteria explicit for both teachers and learners. *CBE Life Sciences Education*, 5(3), 197-203.
- Annett, J. A. et Stanton, N A. (2000) Editorial. Team work: a problem for Ergonomics? *Ergonomics*, 43(8), 1045-051
- Aritzeta, A., et Balluerka, N. (2006). Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: A multilevel approach. *Psicothema*, 18(4), 757-765
- Baker, D.P., et al., (2005). The all Teamwork Framework, in International Adult Literacy Survey. *Measuring Adult Literacy and Life Skills: New Frameworks for Assessment*, T.S. Murray, Y. Clermont, and M. Binkley, Editors, pp. 229 - 272. Minister of Industry: Ottawa.
- Baker, D.P.; Day, R.; et Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *HSR: Health Services Research*, 41:4, Part 2, 1576-1598
- Beaudin, G. (1996). Croyance partagée en l'efficacité groupale: validation prédictive et validation de construit. (These doctoral- Université de Montreal).
- Beckham, R. (1998). Self-Directed Work Teams The Wave of the Future? *Hospital Material Management Quarterly*, 20(1): 48-60. Aug.
- Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea. Formación Profesional*. 1/94, 8-14.
- Cannon-Bowers J, Tannenbaum SI, Salas E, et al. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements. In: Guzzo R, Salas E, eds. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass; pp.330-380.
- Chakraborti, C., Boonyasai, R. T., Wright, S. M., & Kern, D. E. (2008). A systematic review of teamwork training interventions in medical student and resident education. *Journal of General Internal Medicine*, 23(6), 846-853.

- Cohen, S. G. (1993). New approaches to teams and teamwork. In J. R. Galbraith, E.E. Lawler, & Associates (Eds.), *Organization for the future: The new logic for managing complex organizations* (pp. 194-226). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290
- Cortez, C.; Nussbaum, M.; Woywood, G.; & Aravena, R. (2009). Learning to collaborate by collaborating: a face-to-face collaborative activity for measuring and learning basics about teamwork. *Journal of Computer Assisted Learning*, 25, 126-142
- Dyer, D. J. (1984), Team research and team training: a state-of-the-art review, in F. Muckler (ed.), *Human Factors Review* (Santa Monica: Human Factors Society), 285-323
- Echeverria, B. (COORD.) Isus, S; Sarasola L. Y Blazquez, B. (1996): *Orientació professional*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Ellis, A.P.J., Bell, B.S., Ployhart, R. E., Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D.R. (2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel psychology*, 58, 641-672
- Fernandez, R., Kozlowski, S. W. J., Shapiro, M. J., & Salas, E. (2008). Toward a definition of teamwork in emergency medicine. *Academic Emergency Medicine*, 15(11), 1104-1112.
- Gil, F., Rico, R. y Sanchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- Gonzalez Roma, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, Enero-Abril, vol 29. (1), 32-40
- Gruenfeld, D.H.; Mannix, E.A.; Williams, K.Y.; et Neale, M.A. (1996) Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (1), 1-15.
- Guzzo, R.A., et Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In Dunnette, M.D., Hought, L.M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, (pp.269-313). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams In: J.W. Lorsch, Editors, *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 315-342.
- Hollenbeck JR, DeRue DS, Guzzo R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training and team task design. *Human Resource Management*, 43, 353-366.
- Humphrey, S.E.; Karam, E.P.; & Morgeson, F.P. (2010). Towards a typology of team effectiveness: A meta-analytic review. *25th Annual Meeting of the society for industrial and Organizational Psychology*. Atlanta GA
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M., et Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process Output Models to IMOI models. *Annual Review Psychology*, 56, 517-543
- Janz, B.D.; Colquitt, J.A.; et Noe, R.A. (1997). Knowledge Worker team effectiveness: the role of autonomy, interdependence, team, development, and contextual support variables. *Personnel Psychology* 50, 877-904
- Kayes, A. B., Kayes D. C. & Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation and Gaming*, 36 (3), 330-354

- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 7(3), 77-124. Badger, Sadler-Smith et
- Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionnels*. 4e édition revue et mise à jour de Compétence et navigation professionnelle. Paris : Éditions d'Organisation.
- Leggat, S.G. (2007) Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research*, 7:17
- Lerner, S., Magrane, D., & Friedman, E. (2009). Teaching teamwork in medical education. *Mount Sinai Journal of Medicine*, 76(4), 318-329.
- Margerison, C. (2001) Team Competencies. Team Performance Management. *An International Journal*, 7 (7/8), 117-122
- Mazany, P., Francis, S., & Sumich, P. (1995). Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in an MBA programme. *Journal of Management Development*, 14(3), 50-68.
- McDermott, R. (1999). Learning Across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations. *Knowledge Management Review*, 1-8.
- Mickan, S., et Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams a literature review. *Australian Health Review*, 23 (3). 201-208
- Miklavcic Sumanski, M., Kolenc, I., & et Markic, M. (2007). Teamwork and refining group structures. *Team Performance Management*, 13(3/4), 102-116.
- Motschnig-Pitrik, R., and Figl, K. (2008) Researching the Development of Team Competencies in Computer Science Courses. Proceedings of the *ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference*, Saratoga.
- O'Neil, H. F., Jr., Chung, G. K. W. K., & Brown, R. (1997). Use of networked simulations as a context to measure team competencies. In H. F. O'Neil, Jr., (Ed.), *Workforce readiness: Competencies and assessment* (pp. 411-452). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Park, S., Henkin, A. B., & Egley, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: Exploring associations. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 462- 479.
- Perrenoud, Ph. (2003). Nouvelles identités professionnelles : de quelques enjeux de formation. In Astolfi, J.-P. (dir.) *Éducation et formation: nouvelles questions, nouveaux métiers*. Paris: ESF, pp. 311-342 [2003_08]. Disponible en : http://www.unige.ch/fapse/SSE/groups/life/livres/alpha/A/Astolfi_2003_A.html
- Rousseau, V., Aube, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Rousseau, V., Aube, C., Chiochio, F., Boudrias, J. et Morin, E. M. (2008). Social interactions at work and psychological health: The role of leader-member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755-1777.
- Salas, E., Burke, C.S., & Cannon-Bowers, J.A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2 (4), 339-356.
- Salas, E.; Dickinson, T.L.; Converse, S.A. et Tannenbaun, S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In Swezey, R.W. and Salas, E. (eds), *Teams: their Training and Performance*. Norwood, NJ: ABLEX, 3-29.

- Sarasola, L. (2000). *La competencia de acción como nuevo referente profesional*. Lección magistral del proyecto docente. San Sebastián. UPV.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to the work teams of the 1990s. *Group Dynamics*, 4, 44-67.
- Torrelles, C. (2011). *Eina d'avaluació de la competència de treball en equip*. Tesis doctoral (trabajo inédito).
- Torrelles, C., Isus, S., Coiduras, J., Carrera, X., Holgado, J., Gisbert, M., Palazon, S., Marques, L. (2008). *Aprendre Competències de Treball en Equip i Planificació i Organització a la Universitat.*, V Congrés Internacional de Docència Universitària i Innovació (CIDUI). Lleida, 2-4 de julio.
- Torrelles, C.; Carrera, X.; Coiduras, J.; Isus, S.; Roure, J. et Paris, G. (2010) *La rubrique comme outil d'évaluation de la compétence du Travail en Équipe*. XVIème Congrès AIPTLF , Le travail dans tous ses Etats, Lille du 6 au 9 juillet. (F2-255)
- Torrelles, C.; Isus, S.; Carrera, X.; et Coiduras, J. (2010). *Guia docent per l'ensenyament-aprenentatge de competències transversals a la universitat*. VI Congrés Internacional de Docència Universitària i Innovació (CIDUI). Barcelona, 30 de junio y 1-2 de julio.
- Torrelles, C. Paris, G.; Roure, J.; Isus, S., Carrera, X.; et Coiduras, J. (2011). *La competencia de Trabajo en Equipo de los Profesionales de la Formación Continua*. I Congrés d'Intel·ligència Emocional a les Organitzacions "La intel·ligència emocional com avantatge competitiu". Lleida, 24-25 de marzo.
- Tjosvold, D., (1991). *Team Organization: An Enduring Competitive Advantage*. Chichester: Wiley.
- Weaver, S. J., Rosen, M.A., DiazGranados, D.; LAzzara, E., Lyons, R., Salas, E. Knych, S., McKeever M.; Adler, L., Barker, M., King, H. (2010). Does teamwork improve performance in the operating room? A multilevel evaluation. Joint Commission. *Journal on Quality and Patient Safety*, 36(3) 133-142.
- WITORSKI, R. (1998). « De la fabrication des compétences ». En: 135 *Revue d'Éducation Permanente*. n°/ 1998.
- Yeh, E., Smith, C., Jennings, C., & Castro, N. (2006). Team building: A 3-dimensional teamwork model. *Team Performance Management*, 12(5-6), 192-197.