

8.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*



Efectos del conocimiento compartido y la seguridad psicológica en la eficacia de los equipos de trabajo

María Isabel Borda Arias

Borda Arias, María Isabel (2014). Efectos del conocimiento compartido y la seguridad psicológica en la eficacia de los equipos de trabajo. *Criterio Libre*, 12 (20) 185-198. ISSN 1900-0642.

EFFECTOS DEL CONOCIMIENTO COMPARTIDO Y LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO¹

SHARING KNOWLEDGE EFFECTS
AND THE PSYCHOLOGICAL SECURITY IN WORK TEAMS
EFFECTIVENESS

EFEITOS DO CONHECIMENTO COMPARTILHADO
E SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA EFICÁCIA DAS EQUIPES
DE TRABALHO

EFFETS D'UNE CONNAISSANCE PARTAGEE ET UNE SECURITE
PSYCHOLOGIQUE DANS L'EFFICACITE DES EQUIPES DE TRAVAIL

MARÍA ISABEL BORDA ARIAS²

Fecha de Recepción: 10 de febrero de 2014
Fecha de Aceptación: 12 de mayo de 2014.

RESUMEN

Esta investigación se centró específicamente en establecer la relación que tienen las variables conductas de compartir conocimiento, seguridad psicológica y eficacia de los equipos de trabajo. Se utilizó una metodología cuantitativa, con un diseño descriptivo - correlacional; se trabajó con una muestra seleccionada intencionalmente, conformada por 200 participantes pertenecientes a 39 equipos de trabajo de 20 empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. El instrumento para medir las variables constó de 29 ítems y fue validado por cuatro jueces, presentando una alta consistencia interna (.939). Los resultados muestran correlaciones positivas y significativas entre las variables compartir conocimiento, seguridad psicológica y eficacia del equipo.

¹ Artículo de investigación que estudia variables particulares que tienen que ver con la gestión del conocimiento en los equipos de trabajo para alcanzar los resultados dentro de una organización.

² Magister en Psicología organizacional y del trabajo, Universidad Católica de Colombia. Docente Universidad Católica de Colombia. Correo miborda@ucatolica.edu.co.

PALABRAS CLAVE:

aprendizaje organizacional, empresas, equipos de trabajo interdisciplinarios, eficacia del equipo, compartir conocimiento, seguridad psicológica del equipo.

CLASIFICACIÓN JEL:

L00, M54, M15, L2.

ABSTRACT

This research focuses on establishing the relationship that sharing knowledge behaviors and psychological safety have in the effectiveness inside the team. It is used a quantitative methodology with a descriptive-correlational design. It was worked with a sample group chosen intentionally, and integrated by 200 participants who belong to 39 working teams that made part of twenty organizations from Bogotá City. The instrument to measure the variables had 29 items and it was validated by four judges and gave a high internal consistency (.939). The results show positive correlations and significant results among sharing knowledge, psychological safety and team effectiveness.

Keywords: organizations, team, knowledge, behavior.

Clasificación JEL: L00, M54, M15, L2.

RESUMO

Esta pesquisa é focada especificamente a estabelecer a relação que têm os comportamentos variáveis de compartilhar conhecimento, segurança psicológica e eficácia das equipes de trabalho. Usamos uma metodologia quantitativa, com um desenho descritivo e de correlação; temos trabalhado com uma amostra selecionada intencionalmente, formada por 200 participantes de 39 equipes de trabalho de 20 empresas localizadas em Bogotá (Colômbia). O instrumento para medir as variáveis tinha 29 itens e ele foi validado por quatro juízes, apresentando uma consistência interna elevada (.939). Os resultados mostram correlações positivas e significativas entre as variáveis compartilhar conhecimento, segurança psicológica e eficácia das equipes.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, empresas, equipes de trabalho interdisciplinares, eficácia de equipe, compartilhar conhecimento, segurança psicológica do equipe.

JEL: L00, M54, M15, L2.

RÉSUMÉ

Cette recherche est centrée en particulier à établir la relation entre les variables comportements de partager connaissances, sécurité psychologique et l'efficacité des équipes de travail. Nous avons utilisé une méthodologie quantitative, avec un design descriptif et de corrélation; ils ont travaillé avec un échantillon choisi intentionnellement, formé de 200 participants de 39 équipes de 20 sociétés installées à Bogota (Colombie). L'instrument pour mesurer les variables se composait de 29 points et il a été validée par quatre juges, présentant une forte cohérence interne (.939). Les résultats montrent corrélations positives et significatives entre les variables de partager des connaissances, sécurité psychologique et l'efficacité de l'équipement.

Mots clés: apprentissage organisationnel, entreprises, équipes interdisciplinaires, efficacité de l'équipe, partage des connaissances, sécurité psychologique de l'équipement.

JEL: L00, M54, M15, L2.

INTRODUCCIÓN

Es preciso estudiar los procesos que ayudan a los miembros de un equipo a anticiparse y coordinar eficazmente sus acciones (Offenbeek, 2001); al hacerlo, se avanza en la formulación de lo que se requiere para alcanzar la eficacia de los equipos de trabajo.

Desarrollar investigaciones que tengan en cuenta este tipo de procesos es importante, dada la tendencia actual hacia la incorporación de los equipos en las operaciones de gestión para la comprensión de la eficacia de las organizaciones (Gibson, 2001); cuando los miembros del equipo están dispuestos a contribuir con sus propios conocimientos y habilidades, la eficacia global de la organización mejora (Wang, *et al.*, 2007).

Por lo anterior, es interesante indagar ¿qué relación tienen los procesos de compartir conocimiento y la seguridad psicológica con la eficacia de los equipos de trabajo? Esto permitirá conocer y determinar algunos aspectos fundamentales frente a cómo lograr una mayor productividad de los equipos de trabajo en las organizaciones.

Para responder a esta pregunta se plantearon las siguientes hipótesis. H1: Las conductas de compartir conocimiento y seguridad psicológica están relacionadas de manera significativa. H2: A mayor compartir conocimiento entre los miembros del equipo, más eficaz es el equipo de trabajo. H3: A mayor seguridad psicológica, más eficaz es el equipo de trabajo. H4: Las conductas de compartir conocimiento y seguridad psicológica están relacionadas con la eficacia del equipo.

En el equipo, el aprendizaje es un proceso centrado en la información compartida que facilita el acceso a los conocimientos colectivos y permite

desarrollar modelos mentales compartidos, ampliando la capacidad de satisfacer los objetivos implícitos y explícitos del grupo; además facilita la detección y corrección de errores, mejorando el rendimiento en los equipos (Sessa y London, 2008; Argyris y Schon, 1978, citados en Edmondson, 1999; Stalmeijer, et al., 2007).

Dentro del proceso de aprendizaje en equipo se puede identificar acciones de adquisición, distribución, interpretación, almacenamiento y recuperación de información (Offenbeek, 2001; Alcover, Gil y Barrasa, 2004). Estas actividades o etapas del procesamiento de información hacen que los equipos sean más eficaces, y que ciertas variables como compartir conocimiento entre los miembros del equipo y el desarrollo de la seguridad psicológica fomenten este aprendizaje. (Alcover, Gil y Barrasa, 2004; Gil, Alcover y Peiró, 2005).

COMPARTIR CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO

En cuanto al compartir conocimiento, Ho Kwok y Gao (2006) lo definen como un proceso dinámico e interactivo; estos autores examinaron el efecto directo que puede tener la motivación extrínseca, la capacidad de absorción y la actitud con relación al comportamiento de intercambio de conocimientos. El intercambio de conocimiento es una actividad que requiere mucho de la confianza mutua y la influencia entre las personas, aunque también cabe anotar que es preciso tener en cuenta la voluntad y la intención de compartir el conocimiento (Ford y Staples, 2006; Chennamaneni, 2006).

Cummings (2003) identifica cinco principales contextos que pueden afectar el éxito de intercambios de los conocimientos en las organizaciones, incluida la relación entre la fuente y el receptor, la forma y la ubicación de los conocimientos, el aprendizaje del destinatario, las capacidades de la fuente y el entorno más amplio en que se produce el intercambio. En esta misma línea de investigación, Lu, Leung y Tremain (2006) exploran factores intrínsecos y extrínsecos que pueden



En el equipo, el aprendizaje es un proceso centrado en la información compartida que facilita el acceso a los conocimientos colectivos y permite desarrollar modelos mentales compartidos, ampliando la capacidad de satisfacer los objetivos implícitos y explícitos del grupo



mejorar o inhibir las conductas de intercambio de conocimiento dentro de una organización, como son el intercambio de conocimientos entre gerentes y la utilización de la tecnología.

Por otra parte, compartir conocimiento en equipo se define como un proceso de aprendizaje que influye en la eficacia del equipo por el cual sus integrantes a través de la experiencia de trabajar juntos adquieren o construyen colectivamente nuevos conocimientos sobre la organización, el propio equipo, la tarea que realizan o sobre sí mismos. (Gil, Alcover, y Peiró, 2005; Ren, Carley y Argote, 2006; Cannon-Bowers *et al.*, 2001).

Para el intercambio de conocimiento tácito es importante la verbalización, como pensar en voz alta, el interrogatorio uno al otro, la comprobación de hipótesis, basándose en las ideas de los demás, proporcionar comentarios, recordar, etc., los miembros del equipo comparten colectivamente estas nuevas ideas y perspectivas y, por tanto, se genera nuevos conocimientos. (Baba *et al.*, 2004; Mankin, Cohen y Bikson, 1997; Anand, Clark y Zellmer, 2003).

Del mismo modo la transferencia de conocimiento en el interior del equipo se ve influenciada por una variedad de factores, como la capacidad de absorción del destinatario, las características del conocimiento y de la fuente, la verbalización y la observación de los resultados de los otros integrantes (Ren, Carley y Argote, 2006; Baba, Gluesing, Ratner y Wagner, 2004; Wang *et al.*, 2007).

En este sentido la cognición colectiva, en lo que se refiere a compartir conocimiento en equipo, no depende de los individuos por separado sino que cada uno contribuye a ello, discutiendo y sintetizando el conocimiento con los otros miembros, integrándose así los diferentes conocimientos del equipo (Gibson, 2001; Mu, Shaohua; Gnyawali y Devi, 2003). No obstante, Offenbeek (2001) concluye en su investigación que especialmente la distribución de la información y el conocimiento como tal no están relacionados directamente con la experiencia de haber aprendido como un equipo.

Las fases por tener en cuenta en el proceso de compartir conocimiento son: 1) La interacción que tiene que ver con la recuperación, el intercambio de conocimiento que depende de los patrones de comunicación del grupo y la estructuración del conocimiento; para utilizar los conocimientos, los grupos deben ser capaces de recordar la información compartida en las interacciones anteriores. 2) La acumulación, en donde los elementos fundamentales son la percepción; en esta fase se adquieren los conocimientos y la información necesaria para el grupo. 3) La fase de negociación, interpretación y evaluación, en donde los miembros del grupo de trabajo en conjunto examinan la información, comparten impresiones subjetivas y alternativas de lo que ha ocurrido o lo que puede ocurrir; y la interpretación de estas impresiones es la que se utilizará para llegar a las evaluaciones de las distintas acciones (Zander y Medow, 1963; citados por Gibson, 2001). En esta fase son relevantes la información y las experiencias de los miembros del equipo. 4) Como última fase Gibson (2001) nombra las actividades de acomodación, la integración, la decisión y la acción.

Compartir conocimiento conducirá a un mejor desempeño en las tareas, mejores procesos de equipo, mejores resultados de la organización y actitudes más positivas (Cannon-Bowers, 2001; Anand, Clark y Zellmer-Bruhn, 2003).

SEGURIDAD PSICOLÓGICA DEL EQUIPO

Dentro de los estados emergentes del equipo se encuentra seguridad psicológica, que hace parte de los elementos del clima laboral, poco estudiada hasta el momento; se define como la capacidad de mostrar los sentimientos sin temor a consecuencias negativas para la imagen de sí mismo, el estado o la carrera de un integrante del equipo (Kahn, 1992, citado por Saks, 2006; May *et al.*, 2004).

Los determinantes de la seguridad psicológica explorados en primer lugar incluyen las relaciones de supervisión, las relaciones con los compañeros

de trabajo y las normas de comportamiento; en segundo lugar, la seguridad psicológica debería conducir a la participación en el trabajo, y por tanto, los empleados son más propensos a tomar riesgos que expresan su verdadero yo. Sin embargo, los empleados en ambientes inseguros se caracterizan por la ambigüedad debido a las condiciones impredecibles, esto puede ocasionar que se retiren de su trabajo o tener cuidado y no probar cosas nuevas (May *et al.*, 2004).

Edmondson (1999) definió la seguridad psicológica como la creencia compartida de que el equipo es seguro para asumir riesgos interpersonales. Sostuvo que la seguridad psicológica del equipo facilita las conductas de aprendizaje, tales como la búsqueda de información y experimentación, ya que alivia el exceso de preocupación por las reacciones de vergüenza o amenaza de parte del equipo por las acciones como cometer errores.

De la misma manera, la seguridad psicológica representa una forma de confianza interpersonal entre los miembros del grupo, permite que estos se muestren más abiertos a compartir conocimientos, expresar ideas, desarrollarlas y crear nuevos patrones de interacción (Sessa y London, 2008).

Es preciso diferenciar los dos componentes de la seguridad psicológica como son las creencias y las percepciones, se explicará cada una desde los planteamientos de Edmondson (1999); las creencias inmersas en la seguridad psicológica del equipo, en su mayor parte tienden a ser tácitas, mas no directas. Aunque la creencia tácita acerca de las normas interpersonales a veces se discute explícitamente en el equipo, esto no altera la esencia de la seguridad psicológica. Ahora bien, la percepción de la seguridad psicológica, al igual que las creencias, deben converger en el equipo; esta percepción se desarrolla a partir de las experiencias compartidas más destacadas. Por ejemplo, la mayoría de los miembros frente a las experiencias vividas en equipo llegan a la conclusión de que cometer un error no conduce al rechazo por parte de los integrantes, facilitando así el interés y la discusión de los errores propios y ajenos dentro del equipo.

La seguridad psicológica también permite confiar en las intenciones de los compañeros del equipo (Ilgen *et al.*, 2005). Una alta seguridad psicológica del equipo se deriva del respeto mutuo y la confianza entre los miembros del grupo, proporcionando apoyo psicosocial. Este respeto mutuo y confianza reducen la probabilidad de que los miembros del equipo a nivel individual visualicen la crítica de los demás frente a sus ideas como un ataque personal.

Por otra parte, los miembros de un grupo con alta seguridad psicológica tienen claras las consecuencias negativas que puede tener su silencio en el rendimiento del grupo y por tal motivo estarán dispuestos a hablar, incluso cuando sus puntos de vista sean contradictorios; se concluye entonces que los miembros de los grupos con un alto nivel de seguridad psicológica presentan niveles más altos de auto-eficacia (Mu, Shaohua; Gnyawali y Devi, 2003).

La seguridad psicológica del equipo afecta tanto el comportamiento de aprendizaje del equipo como el rendimiento; se considera que la toma de riesgos en el equipo hace que los miembros se sientan más seguros, trabajen para mejorar los procesos y reciban una calificación más favorable por parte de los clientes frente a su rendimiento laboral en equipo (Lord, 2000; Weick, 1993; Day, 2000; Nembhard y Edmondson, 2006; Stalmeijer *et al.*, 2007).

EFICACIA DEL EQUIPO

En cuanto a la eficacia del equipo, esta se define como un proceso dinámico que tiene en cuenta los resultados a nivel de equipo en términos de calidad y tiempo de respuesta (Mathieu *et al.*, 2008; Kozlowski e Ilgen, 2006). Gibson, Zellmer-Bruhn y Schwab (2003) definen cada una de las dimensiones que componen la eficacia del equipo así: 1) la dimensión de objetivos representa el grado en que el equipo conoce los objetivos; 2) La dimensión de tiempo es el grado en que el equipo es eficiente con respecto al tiempo y se adhiere a los logros temporales; 3) La dimensión de calidad hace parte del proceso del equipo libre de errores, y por último, 4) La productividad

se define como el grado en que el equipo es eficaz con respecto a la entrada y salida de los productos o servicios.

En la mayoría de los casos para medir la eficacia de los equipos se utilizan medidas subjetivas y la encuesta como instrumento para la recopilación de datos. (Cohen y Bailey, 1997; Delgado, Romero y Gómez, 2007).

Kozlowski e Ilgen (2006) constatan que los procesos del equipo y los estados emergentes contribuyen a la eficacia, de la misma manera que si al equipo le falta conocimientos colectivos, aptitudes, capacidades o recursos para resolver la tarea del equipo, este no puede ser eficaz.

Delgado, Romero y Gómez (2007) también analizan diferentes variables de eficacia para cada tipo de equipo: equipo de trabajo, equipo paralelo, equipo de proyecto y equipo de gestión; estos autores recomiendan el uso de múltiples métodos de medición de la eficacia de los equipos, como son el consenso, los informantes clave y la observación, entre otros. Por este motivo es difícil hacer comparaciones debido a las diferentes características de los equipos, en términos de las tareas asignadas y su composición en diversas organizaciones; debido a estos problemas, en la mayoría de los casos se utilizan medidas subjetivas y la encuesta como instrumento para la recopilación de datos.

En la investigación realizada por Baba *et al.* (2004) se confirman las hipótesis en donde se relaciona el intercambio de conocimiento con el rendimiento del equipo y, por supuesto, con la eficacia en contextos organizacionales; se constata que los conocimientos que posee el equipo junto con su potencial generador son una fuente inagotable para la innovación de la organización. De igual forma, cuando los miembros del equipo están dispuestos a contribuir y cooperar con sus propios conocimientos y habilidades, la eficacia global de la organización mejora (Wang *et al.*, 2007).

Frente a esta relación entre compartir conocimiento y eficacia, Leinonen y Bluemink (2008) argumentan que la eficacia del equipo depende de cómo los miembros evalúan constantemente los conocimientos

por sí mismos y cómo los comparten entre ellos para actuar eficazmente como equipo o grupo de aprendizaje.

MÉTODO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este estudio empírico se utilizó una metodología cuantitativa, con un diseño descriptivo-correlacional; se midió el grado de asociación entre las variables compartir conocimiento en equipo, seguridad psicológica y eficacia del equipo, es decir, se cuantifican las relaciones. Se midió cada variable presuntamente relacionada y después se midió y analizó la correlación. Dichas correlaciones se sustentaron en hipótesis sometidas a prueba (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

PARTICIPANTES

La muestra estuvo conformada por 200 participantes pertenecientes a 39 equipos de trabajo de 20 organizaciones. Los participantes fueron seleccionados intencionalmente en medianas y grandes empresas del sector comercial y de servicios (financiero y salud) de la ciudad de Bogotá. Los equipos pertenecen a las áreas de mercadeo, administración, comercial y de proyectos; son interdisciplinarios y gestionan conocimiento para el logro de los objetivos; por tanto, se excluyen equipos de trabajo netamente operativos. El equipo que tuvo menor número de integrantes fue 3 y el máximo fue 11.

INSTRUMENTO

Con base en la revisión teórica se adaptaron ítems para medir las conductas de compartir conocimiento, la seguridad psicológica y la eficacia del equipo; en cuanto a la variable eficacia, se adecuaron algunos ítems de la encuesta diseñada por Gibson, Zellmer-Bruhn (2003), del mismo modo para medir la variable compartir conocimiento se adaptaron ítems de las Escalas de Actividades de Aprendizaje (Learning Activities Scales) elaboradas por Offenbeerk

(2001), cuyo coeficiente de confiabilidad es de .716, e ítems de la escala diseñada por Lee (2001), citado por Chennamaneni (2006), el coeficiente de confiabilidad fue .770. La variable seguridad psicológica se midió a través de una adaptación de ítems de una encuesta diseñada por Edmondson (1999), el coeficiente de confiabilidad que presentó fue de .718.

De esta forma se estructuró un instrumento con 29 ítems; se formularon preguntas utilizando una escala de tipo Likert con seis niveles de respuesta: 1) nunca; 2) de vez en cuando; 3) a veces, 4) a menudo; 5) muy frecuentemente; 6) siempre. El instrumento fue validado por cuatro jueces, tres psicólogos expertos en el área organizacional y un especialista en lenguas modernas, quienes evaluaron el cuestionario con base en los criterios de pertinencia, suficiencia, coherencia, relevancia, sintaxis, semántica y traducción con las respectivas observaciones para la adaptación a la población de estudio. El cuestionario se aplicó de manera autoadministrada.

PROCEDIMIENTO

Inicialmente se estructuró y adaptó una encuesta a las características de la población, el instrumento fue validado por cuatro jueces. Luego se realizó una experiencia piloto con tres equipos de trabajo de una organización, teniendo en cuenta sus observaciones se modificó una pregunta. Posteriormente se estableció el respectivo contacto con 20 empresas y se identificaron y seleccionaron intencionalmente los equipos que participaron de manera voluntaria, a los cuales se les aplicó las encuestas de manera autoadministrada y finalmente

se hizo el procesamiento de datos; dependiendo del nivel de medición de cada una de las variables se efectuó el análisis y se estableció todos los cruces posibles.

RESULTADOS

El análisis de consistencia interna en cuanto a validez y confiabilidad de la prueba a través del alfa de Cronbach muestra que los constructos conductas de compartir conocimiento, seguridad psicológica y eficacia del equipo presentan índices altos, superiores a (.71). En general, el instrumento tiene una confiabilidad alta (.93).

La correlación de Spearman-Brown existente entre las conductas de compartir conocimiento y eficacia del equipo (.64) es más fuerte que la correlación entre seguridad psicológica y la eficacia del equipo (.58); ambas correlaciones son significativas y también existe una correlación medianamente alta y significativa entre las variables independientes compartir conocimiento y seguridad psicológica (Tabla 1).

En cuanto a los resultados del coeficiente de regresión entre las variables compartir conocimiento y seguridad psicológica con la variable criterio eficacia del equipo, surge el modelo explicativo $Y = 1.614X_1 + .485X_2 + .27$, donde Y corresponde a la eficacia del equipo, X1 a conductas de compartir conocimiento y X2 es la seguridad psicológica. Como muestra la tabla 2 del nivel de significancia de este modelo, el R cuadrado corregido es .46, lo cual significa que

Tabla 1. Correlación entre las diferentes variables.

Variables	Rs	p
Compartir conocimiento vs. Seguridad psicológica	.61	.00
Compartir conocimiento vs. Eficacia del equipo	.64	.00
Seguridad psicológica vs. Eficacia del equipo	.58	.00

en 46% las variables compartir conocimiento y seguridad psicológica explican la varianza de la eficacia del equipo; además $p < .001$, y por tanto, la predicción es significativa.

Tabla 2. Nivel de significancia del modelo planteado.

Variables	R cuadrado corregido	P
<i>Predictoras</i> Compartir conocimiento y Seguridad psicológica	.46	.00
<i>Criterio</i> Eficacia del equipo		

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten confirmar la relación entre las conductas de compartir conocimiento y la seguridad psicológica con la eficacia de los equipos de trabajo; Kozlowski *et al.* (2006) hacen énfasis en la importancia de investigar este tipo de procesos del equipo y los estados emergentes, ya que se vislumbran como una promesa para aumentar la efectividad del equipo. Este estudio tiene varias implicaciones para el enriquecimiento del marco teórico de la psicología organizacional y del trabajo y para el campo de la gestión del conocimiento.

En nuestro contexto no se ha indagado por la relación entre las conductas de compartir conocimiento en equipo y la seguridad psicológica con la eficacia del equipo; en este estudio se logra verificar que la presencia de las dos variables en el equipo tiene una relación más fuerte que las simples variables por separado.

Del mismo modo, este estudio permite verificar la **H1**: Las conductas de compartir conocimiento y seguridad psicológica están relacionadas de manera significativa. También se confirma lo que sostiene Edmondson (1999), frente a la seguridad psicológica del equipo como un facilitador de las conductas de aprendizaje, tales como la búsqueda de información y experimentación, ya que alivia el exceso de preocupación por las reacciones de

vergüenza o amenaza de parte del equipo por cometer errores. De hecho, los resultados de su investigación mostraron que la seguridad psicológica del equipo se correlaciona positivamente con las conductas de aprendizaje de este, y que a su vez se relacionan con el desempeño del equipo.

En este mismo sentido, la seguridad psicológica representa una forma de confianza interpersonal entre los miembros del grupo, permite que estos se muestren más abiertos a compartir conocimientos, expresar ideas, desarrollarlas y crear nuevos patrones de interacción. (Sessa y London, 2008, y Ho Kwok y Gao, 2006).

Al verificarse la **H2**: A mayor compartir conocimiento entre los miembros del equipo, más eficaz es el equipo de trabajo, se ratifica que el intercambio de información y conocimiento conduce directamente a la consecución de las metas, en donde es importante la interpretación de la información y la transmisión de los avances a los miembros del equipo. Se trata de proporcionar información al equipo frente al logro de los objetivos de modo que los miembros puedan determinar su progreso y su probabilidad de éxito dentro de un período de tiempo determinado, generando de esta forma una retroalimentación verbal a los compañeros (Marks *et al.*, 2001; Sessa y London, 2008; Cannon-Bowers y Salas, 2001, y Piritta *et al.*, 2008).

Y contrario a lo que concluye Offenbeek (2001) en su investigación frente a que la adquisición y distribución de la información y el conocimiento están positivamente relacionadas con el rendimiento del equipo, pero no de manera significativa, se sustenta a través de los resultados de este estudio que la relación sí es significativa.

Edmondson (1999) expresa que las conductas de aprendizaje en algunas ocasiones pueden consumir tiempo sin garantía de resultados y se pueden presentar condiciones en que reduce la eficacia y afecta el desempeño; en este sentido, compartir conocimiento entre los miembros del equipo puede ser mal entendido como "perder el tiempo", lo que puede ocasionar que se pongan restricciones para este tipo de conductas.

Se evidencia con los resultados de esta investigación que los integrantes de los equipos mantienen una actitud favorable hacia los comportamientos de intercambio de conocimientos, si sienten que es conveniente y se les facilita por la flexibilidad en cuanto a tiempo y lugar para participar en tales actividades, como lo afirman Ho Kwok y Gao (2006).

Los datos de este estudio muestran que los integrantes de los equipos comparten poco el conocimiento en lo que se refiere a las experiencias de educación, capacitación y los "trucos del oficio"; para Anand, Clark y Zellmer (2003) es fundamental compartir este tipo de conocimientos ya que el éxito de la integración del conocimiento requiere que los miembros no solo tengan un conocimiento profundo de sus propios campos sino también un reconocimiento de la pertinencia y la importancia de los conocimientos que poseen los otros miembros, pero esto no es fácil de lograr por la presencia de factores que han sido poco estudiados. Una mayor comprensión de los conocimientos por parte de los miembros de los equipos podría mejorar su capacidad para satisfacer una amplia variedad de demandas de organización (Cohen y Bailey, 1997).

Por otra parte, los equipos interdisciplinarios que participaron en este estudio demuestran que el trabajo interdisciplinar es fundamental para el logro de los resultados, ratificando empíricamente la importancia del intercambio de conocimiento y la colaboración en equipo que Anderson *et al.* (2006) muestran en su estudio con equipos interdisciplinarios. Sin embargo, hay pocos modelos de trabajo interdisciplinarios que permitan compartir a profundidad el tipo de experiencias en equipos de trabajo.

Del mismo modo se verifica la **H3**: A mayor seguridad psicológica, más eficaz es el equipo de trabajo ya que hay una relación significativa entre estas dos variables. La seguridad psicológica debería conducir a la participación en el trabajo, y por tanto, los empleados tomarían más riesgos, que expresarían su manera de ser. Sin embargo, los empleados en ambientes inseguros se caracterizan por la ambigüedad debido a condiciones impredecibles,

esto puede ocasionar que se retiren de su trabajo o tener cuidado y no probar cosas nuevas (May *et al.*, 2004).

En cuanto al estado de la seguridad psicológica, sus antecedentes y los resultados han recibido relativamente poca atención en la literatura hasta la fecha (May *et al.*, 2004). Hay mucho interés por estudiar los efectos de la seguridad psicológica junto con el aprendizaje en la eficacia del equipo dentro de la organización y ampliar los estudios en donde se concluye que la seguridad psicológica y el aprendizaje son variables relacionadas con una mayor eficacia del equipo (Edmondson, 1999).

Por medio de este estudio se identifica que la seguridad psicológica de los equipos de trabajo está relacionada significativamente con las conductas de compartir conocimiento y la presencia de estas dos variables adquiere fuerza frente a la eficacia de los equipos; las organizaciones pueden implementar estrategias que generen seguridad psicológica en sus equipos de trabajo de manera más eficiente a nivel de gestión del talento humano y reconocimiento de capacidades y experiencias que facilite el intercambio de conocimientos y mejore la eficacia de los equipos.

Los integrantes de los equipos evaluados en esta investigación, en su mayoría son reacios a asumir riesgos, aunque presentan un nivel alto en las conductas de compartir conocimiento; en alguna medida esto es contradictorio con las conclusiones de Edmondson (1999) en donde refiere que los miembros del equipo al desarrollar creencias interpersonales frente a asumir riesgos sin temor a ser castigados, permite a los miembros del equipo desarrollar un aprendizaje dinámico orientado a la acción, que a su vez fomenta el desempeño eficaz.

La presencia de las variables compartir conocimiento y seguridad psicológica en 46% explican la eficacia del equipo en las tareas; por tanto, el modelo que surge de esta investigación se ajusta a la **H4**: Las conductas de compartir conocimiento y seguridad psicológica están relacionadas con la eficacia del equipo, además estas variables predicen de manera significativa y en un porcentaje alto (46%) las

variaciones de la eficacia del equipo; se ratifica entonces que las conductas de aprendizaje hacen que los equipos sean más eficaces y que ciertas variables como la seguridad psicológica fomenten este aprendizaje (Alcover *et al.*, 2004; Gil *et al.*, 2005); estos autores también muestran la seguridad psicológica como una variable mediadora entre el aprendizaje y la eficacia del equipo, pero esta investigación estudia esta variable de manera distinta, no como una variable mediadora sino como una variable predictora.

También es pertinente resaltar que los resultados del presente estudio arrojaron relaciones positivas y significativas entre las conductas de compartir conocimiento, la seguridad psicológica con la eficacia del equipo; ¿esto podría indicar que entrenar o propiciar el desarrollo de una de estas dos variables facilitaría que se potencie la otra?, y además, ¿incrementaría la eficacia del equipo en el contexto organizacional?

Es interesante ver cómo esta investigación contribuye al enriquecimiento de la gestión del conocimiento y el trabajo eficaz de los equipos de trabajo en las organizaciones, ya que las variables estudiadas son indispensables para el desarrollo de los equipos y de la organización.

Se recomienda para próximas investigaciones en equipo utilizar entrevistas a profundidad para enriquecer los datos y el nivel de análisis. Del mismo modo se requiere más trabajo empírico en ambientes reales para desarrollar y validar distintas medidas para cada una de las diferentes actividades de aprendizaje, y a la vez realizar investigaciones longitudinales ya que tienen un alto nivel de profundización.

REFERENCIAS

Alcover, C.; Gil, F. y Barrasa, A. (2004). Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje. *Psicothema*. Vol. 16, No. 003, pp. 338-383.

Anand, V.; Clark, M.; Zellmer-Bruhn, M. (2003). Team knowledge structures: Matching task to

También es importante profundizar en los factores culturales, emocionales, organizacionales que están afectando negativamente el compartir conocimiento en lo referente a experiencias de educación y capacitación y los "trucos del oficio" por parte de los integrantes de los equipos de trabajo. Es necesario en las organizaciones determinar los medios para mejorar en los empleados la capacidad de compartir conocimientos en los equipo de trabajo (Patel *et al.*, 2000).

Frente al estudio de compartir el conocimiento es preciso no solo tener en cuenta las conductas sino también otras variables como la actitud y voluntad de compartir conocimiento en el equipo, ya que estas variables posiblemente estén relacionadas, como lo expresan Ho Kwok y Gao (2006) frente a que el intercambio de conocimientos es una actividad que requiere mucho de la confianza mutua y la influencia entre las personas, aunque también cabe anotar que es preciso tener en cuenta la voluntad de compartir el conocimiento; del mismo modo Ford y Staples (2006) dan relevancia a la voluntad de una persona para compartir el conocimiento que posee; sin embargo, se sabe poco acerca de cuántos conocimientos están dispuestos a compartir.

Además sería interesante indagar la relación que tienen ciertas características del equipo como la antigüedad de los integrantes, personalidad, número de integrantes, tipos de equipos, etc., con compartir conocimiento y la eficacia del equipo. Se sugiere seguir indagando y profundizando en otras variables que tienen relación con la eficacia del equipo.

information environment. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, Iss. 1.

Anderson, E.; Manek, N.; Davidson, A. (2006). Evaluation of a model for maximizing interprofessional education in an acute hospital. *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 20, Issue 2, pp. 182-194.

- Baba M., Gluesing J., Ratner H. and Wagner K. (2004). The contexts of knowing: natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, Iss. 5.
- Cannon-Bowers J. and Salas E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, Iss. 2.
- Castañeda, D. y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, vol. 6, No. 3.
- Cohen, S. y Bailey, D. (1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), pp. 239-290.
- Cummings, J. (2003). *Knowledge Sharing: A Review of the Literature*. The World Bank operations Evaluation Department.
- Chennamaneni, A. (2006). *Determinants of knowledge sharing behaviors: Developing and testing an integrated theoretical model*.
- Day, D. (2000). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*. Vol. 11, Issue 4.
- Delgado, M.; Romero, A. and Gómez, L. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management*. Vol. 14, No. 1/2, pp. 7-21.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44, Iss. 2.
- Ford, D.; Staples, D. (2006). Perceived value of knowledge: the potential informer's perception. *Knowledge Management Research and Practice* 4, pp. 3-16.
- Gibson, C. (2001). From knowledge accumulation to accomodation: Cycles of collective cognition in work groups. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22, Iss. 2.
- Gibson, C.; Zellmer-Bruhn, M. and Schwab, D. (2003). Team effectiveness in multinational organizations. *Group and Organizations Management*. Vol. 28, No. 4.
- Gil, F.; Alcover, C. and Peiró, J. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 3/4.
- Gil, F.; Rico, R. y Sánchez, M. (2008). Eficacia de los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 29(1), pp. 25-31.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, cuarta edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Ho Kwok, S. and Gao S. (2006). Attitude towards knowledge sharing behavior. *Journal of Computer Information Systems*.
- Ilgen, D.; Hollenbeck, J.; Johnson, M., and Jundt, D. (2005). Team in organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, pp. 517-543.
- Kozlowski, S. and Ilgen, D. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 7, Issue 3, pp. 77-124.
- Leinonen, P. and Bluemink, J. (2008). The distributed team members' explanations of knowledge they assume to be shared. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20, No. 1. pp. 38-53.
- Lord, R. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: extending the cognitive revolution in leadership research. *Leadership Quarterly*, Vol. 11, Issue 4.
- Lu, L.; Leung, K. and Tremain, P. (2006). *Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors*. Antai School of Management, P.R. China, City University of Hong Kong, and

- Nanyang Technological University, Singapore Management and Organization.
- Mankin, D.; Cohen, S.; Bikson, T. (1997). Teams and technology: Tensions in participatory design. *Organizational Dynamics*, Vol. 26, Iss. 1.
- Marks, M.; Mathieu, J. and Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, Iss. 3, p. 356.
- Mathieu, J.; Maynard, M.; Rapp, T. and Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 410-476.
- May, D.; Gilson, R. and Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester: Mar. Vol. 77, p. 11.
- Mu, Shaohua, Gnyawali, and Devi, R. (2003). Developing Synergistic Knowledge in Student Groups. *Journal of Higher Education*, Vol. 74, Issue 6.
- Nembhard, I. and Edmondson, A. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, Iss. 7.
- Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 10, Issue 3.
- Patel, V.; Cytryn, K.; Shortliffe, E. and Safran, C. (2000). The Collaborative Health Care Team: The Role of Individual and Group. *Teaching & Learning in Medicine*, Vol. 12, Issue 3, pp. 117-132.
- Peiró, J.; Prieto, F. y Roe, R. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Volumen II. Aspectos Psicosociales del Trabajo.
- Ren, Y.; Carley, K. and Argote, L. (2006). The Contingent Effects of Transactive Memory: When Is It More Beneficial to Know What Others Know? *Management Science*, Vol. 52, Iss. 5, p. 671.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, Iss. 7, pp. 600.
- Sessa, V., and London, M. (2008). *Work group learning: Understanding, improving & assessing how groups learn in organizations*. New York: Taylor and Francis Group.
- Stalmeijer, R.; Gijselaers, W.; Wolfhagen, I.; Harendza, S. and Scherpbier, A. (2007). How interdisciplinary teams can create multi-disciplinary education: the interplay between team processes and educational quality. *Medical Education*, Vol. 41, Issue 11, pp. 1059-1066.
- Wang, C.; Lee, Y.; Lin, W. and Zhuo, L. (2007). Effects of Personal Qualities and Team Processes on Willingness to Share Knowledge: An Empirical Study. *International Journal of Management*, Vol. 24, No. 2.
- Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, Iss. 4.
- Yang, C. and Chen, L. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science*, 33.