

TRABAJANDO JUNTOS: FUNDAMENTOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y EL TRABAJO EN EQUIPO

CARLOS MARÍA ALCOVER¹
Universidad Rey Juan Carlos

¹ Profesor Titular de Psicología Social (Psicología del Trabajo y de las Organizaciones), Departamento de Psicología, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid (España). carlosmaria.alcover@urjc.es



Contenido

DOCUMENTO BASE.....	3
Trabajando juntos: Fundamentos de los equipos de trabajo y el trabajo en equipo	
FICHA 1.....	25
Liderazgo en equipos de trabajo	
FICHA 2	28
La eficacia de los equipos de trabajo	

Documento base.

Trabajando juntos: Fundamentos de los equipos de trabajo y el trabajo en equipo

1. INTRODUCCIÓN

Buena parte del éxito de las organizaciones en la actualidad depende de la capacidad de los equipos de trabajo para coordinarse y colaborar en todos los niveles jerárquicos, realizar su trabajo eficazmente y contribuir de manera innovadora a la solución de problemas en entornos complejos. Las distintas modalidades de equipos y de trabajo en equipo ya eran una *forma de vida* en todo tipo de organizaciones durante las últimas décadas del siglo XX, y su efectividad constituía un elemento clave en el logro de los objetivos, de la calidad y de la excelencia. Así, las *estructuras* –los equipos de trabajo– y los *procesos* –las modalidades de trabajo en equipo– se convirtieron en las piedras angulares de las organizaciones (Alcover, Rico y Gil, 2011). La magnitud y la velocidad de los cambios económicos, tecnológicos, sociales, políticos y culturales acaecidos en el último cuarto del siglo XX obligaron a las organizaciones a transformar tanto sus estructuras y sus sistemas organizativos como sus métodos y sus procesos de trabajo. Las estructuras tradicionales –centralizadas, verticales, jerarquizadas y vertebradas en torno al concepto de puesto– fueron progresivamente sustituidas por configuraciones descentralizadas, horizontales y en forma de red, cuyos nódulos poseen un elevado grado de autonomía y se encuentran interconectados de modo contingente. En estos nuevos y volátiles organismos organizacionales los diferentes tipos de grupos y equipos de trabajo se convirtieron en sus principales células, a la par que el trabajo en equipo se erigió en el procedimiento básico para llevar a cabo los procesos de trabajo.

Sin embargo, el proceso de cambio no se detuvo ahí. La primera década del siglo XXI se ha caracterizado por cambios significativos en los contextos laborales y organizacionales de todo el mundo: incremento de las interdependencia, en una escala nunca conocida hasta ahora (*globalización*), del uso de tecnologías muy variadas, del carácter distribuido y complejo del trabajo y, en general, de la incertidumbre e impredecibilidad de los escenarios económicos, políticos, financieros y empresariales. Todo ello nos ha situado antes contextos dinámicos que comportan la necesidad de afrontar nuevas exigencias –en conocimientos y habilidades, tanto técnicas como sociales– y desafíos en nuestra actividad. Nuevas tareas, nuevos procesos emergentes en el trabajo en colaboración, tanto de naturaleza cognitiva (DeChurch y Mesmer-Magnus, 2010) como emocional y afectiva (Cole, Walter y Bruschi, 2008), nuevas necesidades de coordinación explícita e implícita (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover y Tabernero, 2011) y nuevas exigencias y criterios de evaluación de los resultados (Goodwin, Burke, Wildman y Salas, 2009) han obligado a reformular y reinterpretar las formas y los modos de funcionamiento de los equipos en estos nuevos contextos, tanto en organizaciones públicas como privadas.

El entusiasmo actual por los equipos de trabajo y el trabajo en equipo en las organizaciones refleja la creencia fuertemente arraigada de que constituyen medios más eficaces para alcanzar elevados niveles de rendimiento que los que pueden lograrse a través de los procedimientos de trabajo clásicos (West, 2001), lo que ha conducido a la progresiva implantación de *trabajo basado en equipos* (*team-based working*) y a la construcción de *organizaciones basadas en equipos* (*team-based organizations*) (West y Markiewicz, 2004). En consecuencia, los principios tayloristas, dominantes durante décadas, basados en una concepción del trabajo molecular (análisis de tiempos y movimientos), rígida (cada puesto claramente definido) e individualista y mecanicista (el trabajador como unidad, aunque insertado en un engranaje total de esfuerzos integrados), son progresivamente sustituidos por un enfoque del trabajo concebido como un proceso molar (miembros que interactúan entre sí y con sus entornos para alcanzar por medios diversos determinados objetivos), flexible (trabajadores integrados temporalmente en diferentes equipos contingentes en función de las tareas y proyectos a ejecutar) y grupal y emergente (miembros polivalentes y poseedores de múltiples habilidades que se combinan en procesos sinérgicos).

Si bien los equipos no constituyen una novedad en los contextos organizacionales, dado que su utilización puede rastrearse desde los años treinta del siglo XX con las aportaciones del enfoque de las *relaciones humanas* y, posteriormente, con las contribuciones de los modelos *sociotécnicos*, entre otras (Bramel y Friend, 1987; Moldasch y Weber, 1998), su utilización ha seguido una tendencia cíclica antes que una línea de continuidad (Goodman, Ravlin y Sch-

minke, 1987). Un fenómeno que también se refleja en la investigación, donde se aprecian repetidas oleadas de actividad seguidas de periodos de relativa calma (Salas, Priest, Stagl, Sims y Burke, 2007). Su “edad de oro” comienza a partir de los años ochenta y se desarrolla hasta la actualidad, dos décadas que, a juzgar por los análisis prospectivos, no son sino el preámbulo del creciente protagonismo con que contarán en el futuro inmediato (Ilgen, 1999). En la actualidad, abundan los testimonios que avalan, en ocasiones de manera un tanto optimista e ingenua, el empleo de equipos de trabajo en organizaciones tanto privadas como públicas como la mejor herramienta para el incremento de la productividad, la eficiencia, la moral, la satisfacción, la participación, la asistencia, etc. Es decir, parece como si, a pesar de que los equipos no son un descubrimiento nuevo, los responsables de las organizaciones hubieran encontrado de repente las instrucciones de uso para utilizarlos correctamente.

Las principales razones que explican la implantación de equipos de trabajo en las organizaciones aparecen resumidas en la Tabla 1.

En definitiva, las propiedades revitalizadoras atribuidas a los equipos de trabajo y al trabajo en equipo han motivado

que se prescribieran como ingredientes principales en buena parte de los programas de intervención en las organizaciones, especialmente en los relacionados con el cambio y el desarrollo organizacional. Aunque los equipos de trabajo no resultan apropiados para *todo* tipo de tareas y funciones, ni el trabajo en equipo es siempre el *mejor* procedimiento de trabajo, sí parecen haber demostrado su eficacia cuando, tras el establecimiento de metas grupales, se ha comprobado el logro de un mejor rendimiento y una mayor productividad en una gran variedad de contextos organizacionales (Guzzo y Shea, 1992; Weldon y Weingart, 1993). En resumen, si bien no pueden considerarse como la panacea para lograr una elevada productividad, sí parece que estas modalidades de organización y de procedimientos de trabajo aportan a las organizaciones actuales unas herramientas eficaces para afrontar con éxito las exigentes y cambiantes demandas de los contextos en los que desarrollan sus actividades (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004). Para lograr este objetivo, las organizaciones deben crear las condiciones que permitan el desarrollo de una *cultura de equipo*. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

El objetivo de este capítulo es ofrecer una síntesis de los principales factores implicados en los equipos de trabajo y en el trabajo en equipo en contextos organizacionales, comenzando por definir ambos conceptos y presentar sus principales tipologías y características. En segundo lugar, se delimitan los factores más relevantes que intervienen en el funcionamiento de los equipos, atendiendo a *qué son* (es decir, su consideración como estructura y como sistema), *qué hacen* (esto es, cuáles son los procesos y los estados emergentes implicados en el trabajo en equipo), *qué resultados* obtienen (es decir, qué consecuencias se derivan de su actividad) y qué papel desempeña el contexto organizacional en el que se enmarca su funcionamiento. Por último, se lleva a cabo un análisis de las consecuencias positivas y negati-

TABLA 1
RAZONES DE LA UTILIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

- ✓ Medios para encauzar la estrategia de la organización, ya que es necesaria la consistencia entre el entorno, la estrategia y el diseño de la organización.
- ✓ Permiten desarrollar productos y prestar servicios rápida y eficientemente con una elevada calidad.
- ✓ Facilitan que las organizaciones aprendan, y retengan lo aprendido, de manera más eficaz.
- ✓ Los equipos transfuncionales permiten mejorar la calidad de la gestión.
- ✓ Los equipos transfuncionales pueden emprender con eficacia procesos de reestructuración y rediseño organizacional
- ✓ La rapidez en la producción puede incrementarse si las actividades, en lugar de realizarse secuencialmente por individuos, se llevan a cabo simultáneamente en equipo.
- ✓ Incremento de la innovación y la creatividad debido a la fertilización cruzada de ideas.
- ✓ Las organizaciones con estructura horizontal pueden ser coordinadas y dirigidas más eficazmente si las unidades funcionales son equipos en lugar de individuos aislados.
- ✓ A medida que las organizaciones aumentan en tamaño y complejidad se incrementan las exigencias de procesamiento de la información, por lo que los equipos pueden integrarla, relacionarla y diseminarla de manera más eficaz que los individuos.
- ✓ Los equipos responden a la creciente necesidad en los contextos organizacionales de potenciar la autonomía y la participación de los miembros en los procesos y en las decisiones.
- ✓ Los equipos poseen una mayor capacidad potencial para afrontar la mayor complejidad e interdisciplinariedad del trabajo actual.

Fuente: Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995.

TABLA 2
CONDICIONES QUE DEBEN CREAR LAS ORGANIZACIONES PARA
EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE EQUIPO

- ✓ Crear entornos de apoyo y creativos que motiven a los miembros hacia el autodesarrollo.
- ✓ Potenciar el establecimiento mutuo de metas con objetivos específicos de rendimiento.
- ✓ Proporcionar refuerzo positivo y retroalimentación constructiva.
- ✓ Crear una estructura de apoyo de procesos de equipo (selección de miembros, dirección, entrenamiento, recompensas y autorregulación).
- ✓ Diseñar tareas significativas y proporcionar oportunidades para el desarrollo de carrera.
- ✓ Potenciar la innovación a través de la utilización positiva de los conflictos y de las diferencias entre los miembros, en lugar de perseguir la conformidad y el falso consenso.
- ✓ Implantar sistemas de valores que apoyen el *empowerment* y el trabajo en equipo.
- ✓ Sustituir las culturas orientadas al control por culturas que potencien el trabajo colaborativo.
- ✓ Crear una infraestructura que permita la disponibilidad de recursos de información, tecnologías de comunicación y el diseño de un entorno físico adecuado al trabajo en equipo.

Fuente: Levi, 2001; Stott y Walker, 1995; Sundstrom, 1999.

vas que para las organizaciones y para sus miembros tienen el uso generalizado de los equipos y del trabajo en equipo en la actualidad.

2. ¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

2.2. Definición de equipo de trabajo

Una de las primeras cuestiones que resulta necesario abordar es la distinción entre *grupo pequeño* (*small group*) y equipo de trabajo. Aunque comparten algunas características, existen diferencias a tener en cuenta.

Un grupo pequeño puede definirse como un sistema complejo y adaptativo caracterizado por la interacción y la interdependencia mutuas entre los miembros que lo componen, los proyectos a realizar y la tecnología utilizada, y el cual posee una identidad colectiva compartida. Los grupos cuentan con límites tanto temporales como psicológicos, sus miembros son conscientes de la existencia tanto del grupo como entidad como de su pertenencia a él, y su comportamiento se encuentra relacionado de manera interdependiente, con consecuencias que son compartidas (Arrow, McGrath y Berdahl, 2000; McGrath, 1984).

Por lo que respecta a los equipos, la síntesis de las aportaciones de diferentes autores sugiere las siguientes características identificadas en las definiciones más relevantes (Tabla 3).

En la práctica, estas características implican que los miembros de un equipo cuentan con objetivos compartidos en relación con su trabajo, para cuya consecución necesariamente han de interactuar entre ellos de forma adaptativa y dinámica. Además, desempeñan roles que pueden estar más o menos definidos, caracterizados por contar con niveles heterogéneos y distribuidos de pericia, competencia o experiencia (p. ej., un equipo de atención primaria está compuesto por médicos –con distintas especialidades–, personal de enfermería, personal técnico de laboratorio, auxiliares administrativos y celadores, entre otros), siendo dichos roles interdependientes (Salas, Stagl, Burke y Goodwin, 2007). Precisamente es la interdependencia de los miembros lo que define la esencia de un equipo (Saavedra, Earley y Van Dyne, 1993).

Los miembros poseen dentro de la organización una identidad como equipo con una función organizacional definida, identidad que también puede ser percibida por agentes externos (en este caso, los usuarios de los servicios sanitarios o los miembros de otros equipos de otro centro de salud). Por último, el tamaño de un equipo no es tan grande como para ser considerado una organización, la cual cuenta, como sabemos, con una estructura interna de relaciones verticales y horizontales caracterizada por la existencia de subgrupos, departamentos o unidades; en la práctica, esto significa que un equipo suele estar formado por menos de veinte miembros y por al menos dos o tres personas (West, Borrill y Unsworth, 1998). Lo que define a un equipo no es tanto su tamaño como que los miembros que lo componen compartan las características mencionadas más arriba; así, el piloto y su copiloto en un vehículo de rallyes es un equipo perfecto, como también lo es un equipo de la modalidad de rugby australiano compuesto por dieciocho miembros.

Otros autores añaden como característica básica que los resultados de rendimiento sean susceptibles de ser evaluados, medidos o valorados por agentes externos, normalmente los responsables de la organización de la que forman parte, compartiendo los miembros una responsabilidad común respecto a su adecuación o no en relación con los objetivos fijados y los medios empleados para alcanzarlos (Hackman, 1990).

Un elemento clave para comprender el funcionamiento de los equipos es el *tiempo* (Salas, Dickinson, Converse y Tannenbaum, 1992). La mayoría de los equipos funcionan durante un limitado ciclo vital, que puede abarcar desde unas pocas horas (por ejemplo, la duración de un vuelo para una tripulación aérea) hasta meses e incluso años (por ejemplo, los equipos de investigación que se ocupan de establecer el mapa del genoma humano). Durante el desarrollo de su actividad, dependiendo de las exigencias de la tarea, los miembros pueden experimentar incontables eventos comportamentales o cognitivos en la consecución de su objetivo. Esto significa que los equipos no son estáticos, antes al contrario: cambian a lo largo del tiempo, bien en lo que respecta a su composición, bien en cuanto a sus procedimientos o sus objetivos, bien en relación con la tecnología que utilizan. Los equipos son dinámicos y

TABLA 3
CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN
A LOS EQUIPOS

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entidades sociales que forman parte de sistemas sociales más amplios (organizaciones). ✓ Realizan una o más tareas relevantes para alcanzar los objetivos de su organización. ✓ Su rendimiento en la tarea tiene consecuencias que afectan a otros dentro y fuera de la organización. ✓ Los miembros cuentan con competencias heterogéneas que se distribuyen de manera asimétrica dentro del equipo. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Están compuestos por individuos cuyo desempeño de roles requiere que sean interdependientes en un grado elevado, y es la interdependencia la esencia de un equipo. ✓ La pertenencia de sus miembros no sólo es identificable para aquellos que componen el equipo, sino también para otros fuera de él, pertenecientes o no a la misma organización. |
|--|---|

Fuente: Guzzo, 1996; Salas, Dickinson, Converse y Tannenbaum, 1992; Salas, Rosen, Burke y Goodwin, 2009; Salas, Stagl, Burke y Goodwin, 2007

Llevan a cabo continuas actividades para adaptarse a los cambios tanto internos como externos, garantizando con ello su mantenimiento como sistema.

En definitiva, como señalan Tannenbaum, Beard y Salas (1992), si bien todos los equipos son grupos, no todos los grupos pueden ser considerados equipos. Para ser un equipo es necesario al menos que sus miembros cuenten con cada uno de los otros, es decir, sean interdependientes, y compartan una meta común.

En resumen, interacción, interdependencia, tamaño pequeño, objetivos compartidos de rendimiento, funciones y roles diferenciados, responsabilidad mutua en relación con los resultados e identidad compartida pueden considerarse como las características básicas que definen a los equipos. Dado que esta definición se aproxima prácticamente en su totalidad a la ofrecida con respecto a los *grupos de trabajo*, la mayor parte de los autores tienden a no establecer diferencias entre *equipo* y *grupo de trabajo*, si bien esta equiparación no es observada unánimemente en la literatura especializada (véase, para autores que defienden la distinción, por ejemplo, Johnson y Johnson, 1994, Katzenbach y Smith, 1993; Robbins, 1997). Dado que estas distinciones implican cuestiones de matiz sin una gran trascendencia real, en este capítulo se consideran como sinónimos los términos *grupo de trabajo* y *equipo de trabajo*.

2.2. Tipos de equipos de trabajo

Existen muy diversas tipologías de equipos de trabajo en función del criterio que se utilice para su clasificación. Al resultar imposible presentar un resumen de todas ellas, en la Tabla 4 ofrecemos una selección de algunas de las más utilizadas en la literatura especializada, sin pretender ser exhaustivos en su enumeración.

La disparidad de denominaciones puesta de manifiesto en la Tabla 4 se debe a los diferentes criterios utilizados en su clasificación, que pueden ser, entre otros, la dimensión temporal, el nivel de formalidad, la función, la finalidad, el nivel jerárquico, el tipo de estructura grupal o el grado de autonomía del equipo (Gil y García Sáiz, 1996). Además, hay que tener en cuenta que, en ocasiones, aunque se utilice la misma denominación cada autor otorga unas características o funciones diferentes al tipo de equipo, lo que dificulta contar con tipologías precisas. Por otra parte, los tipos de equipos pueden presentar características adicionales si, por ejemplo, utilizan diferentes tecnologías para interactuar o comunicarse (dando lugar, entre otros, a equipos *virtuales*, a *distancia* o *distribuidos geográficamente*), si están compuestos por miembros de diferentes profesiones (inter o multidisciplinares), nacionalidades (*internacionales*), culturas, razas o etnias (*transculturales*). En cualquier caso, esta variedad de tipos demuestra la enorme versatilidad que pueden presentar los equipos en contextos organizacionales, dado que constituyen sistemas contingentes al tipo de tarea, las funciones o los objetivos que determinan su utilización. Así, lo importante no es la *etiqueta* que se les otorgue, sino definir con precisión los factores internos y externos que influyen o condicionan su funcionamiento, factores que serán analizados en próximos apartados.

**TABLA 4
PRINCIPALES TIPOLOGÍAS DE
EQUIPOS DE TRABAJO**

Argote y McGrath (1993)	<i>Equipos de trabajo; Fuerzas de tarea (o Comités); Dotaciones.</i>
Dieterly (1988)	<i>Equipos de trabajo; Grupos de trabajo; Grupos de staff; Unidades de trabajo.</i>
Hackman (1987)	<i>Equipos dirigidos externamente; Equipos autodirigidos; Equipos autodiseñados.</i>
Hackman (1990)	<i>Equipos de producción; Equipos de profesionales; Equipos de alta dirección.</i>
Huszczko (1990)	<i>Comités; Fuerzas de tarea; Círculos de calidad; Grupos de participación; Equipos de liderazgo compartido Dirección-Sindicatos; Comités de acción; Equipos de proyecto; Consejos supervisores; Equipos de trabajo autónomos.</i>
Payne y Cooper (1981)	<i>Equipos permanentes (Equipos que elaboran políticas, Equipos que ejecutan o administran las políticas, Equipos de servicios especializados). Equipos temporales (Comités, Equipos de proyecto, Equipos negociadores)</i>
Robbins (1997)	<i>Equipos para la resolución de problemas; Equipos autodirigidos; Equipos multifuncionales.</i>
Stott y Walker (1995)	<i>Equipos de alta dirección; Equipos intermedios de dirección; Equipos de proyecto; Grupos de trabajo (Círculos de calidad, Fuerzas de tarea, Equipos de trabajo autodirigidos).</i>
Sundstrom, De Meuse y Futrell (1990)	<i>Equipos de Implicación/Consulta (Comités asesores, Círculos de Calidad). Equipos de Producción/Servicios (Manufactura, Procesamiento, Mantenimiento). Equipos de Proyecto/Desarrollo (Investigación, Planificación, Proyecto). Equipos de Acción/Negociación (Deportivos, Negociación, Tripulación aérea).</i>

características o funciones diferentes al tipo de equipo, lo que dificulta contar con tipologías precisas. Por otra parte, los tipos de equipos pueden presentar características adicionales si, por ejemplo, utilizan diferentes tecnologías para interactuar o comunicarse (dando lugar, entre otros, a equipos *virtuales*, a *distancia* o *distribuidos geográficamente*), si están compuestos por miembros de diferentes profesiones (inter o multidisciplinares), nacionalidades (*internacionales*), culturas, razas o etnias (*transculturales*). En cualquier caso, esta variedad de tipos demuestra la enorme versatilidad que pueden presentar los equipos en contextos organizacionales, dado que constituyen sistemas contingentes al tipo de tarea, las funciones o los objetivos que determinan su utilización. Así, lo importante no es la *etiqueta* que se les otorgue, sino definir con precisión los factores internos y externos que influyen o condicionan su funcionamiento, factores que serán analizados en próximos apartados.

3. ¿QUÉ ES EL TRABAJO EN EQUIPO?

3.1. Concepto de trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación y la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un carácter grupal. Se trata de un conjunto de mecanismos que conectan procesos dinámicos, simultáneos y recursivos, los cuales inhiben o contribuyen al rendimiento del equipo y al logro de los resultados (Salas et al., 2007).

Se considera que el trabajo en equipo ha resultado eficaz cuando dicha actividad provoca un resultado emergente que excede la contribución de cualquier miembro y la suma de todas ellas, es decir, cuando se logra *sinergia*, lo que implica que el resultado grupal es superior (en cantidad) o diferente (en calidad) a la mera suma de las contribuciones de los miembros que componen el equipo.

El concepto de trabajo en equipo puede entenderse fácilmente tomando como ejemplo los equipos deportivos: ¿puede un equipo de fútbol compuesto por once jugadores con aptitudes *discretas* derrotar a otro formado por once *estrellas*? La respuesta es sí, ya que aunque tomado individualmente este último supere en competencia al primero, la óptima interacción, coordinación y cooperación de un equipo mediocre en sus individualidades puede superar a la mera *suma* de las contribuciones de los jugadores brillantes (obviamente, si el equipo de *estrellas* fuera capaz de alcanzar *sinergia* en su actividad resultaría invencible). El buen trabajo en equipo es una especie de *alquimia*, una suerte de proceso combinatorio e interactivo capaz de convertir materiales corrientes en brillantes resultados.

Un elemento útil para entender el trabajo en equipo es pensar en competencias que pueden ser de dos tipos: *competencias de equipo* y *de tarea* (Salas, Rosen, Burke y Goodwin, 2009; Stevens y Campion, 1994):

Las *competencias de tarea* incluyen los conocimientos, las habilidades, las actitudes y otras características empleadas para realizar las tareas asignadas, cuya aplicación no requiere interacción interdependiente dentro del equipo.

Las *competencias de equipo* se refieren a los conocimientos, las habilidades, las actitudes y otras características que los miembros necesitan para funcionar dentro de un equipo interdependiente.

A su vez, ambos tipos de competencias pueden ser genéricas o específicas (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas y Volpe, 1995) lo que da lugar a varios tipos de competencias según las combinaciones siguientes (Figura 1):

En definitiva, los miembros deben poseer competencias y experiencia tanto de carácter técnico relevante para el rendimiento de tarea como de carácter social y relacional pertinentes para las dinámicas de interacción (Salas, Rosen, Burke, Goodwin y Fiore, 2006). El trabajo en equipo es el *proceso* de implementación de estas competencias.

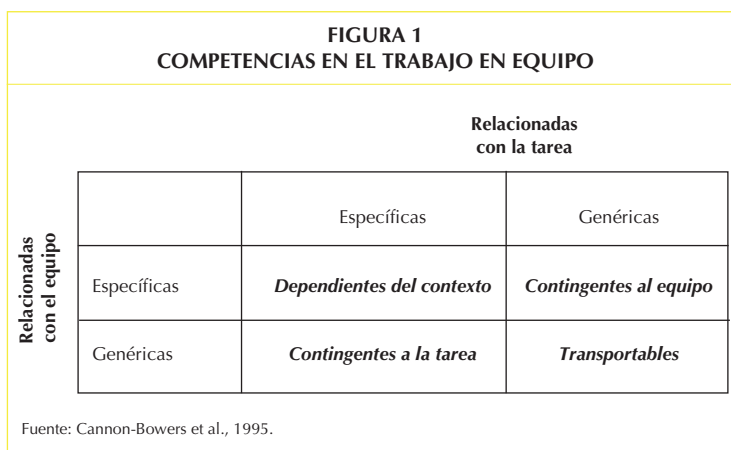
3.2. Componentes del trabajo en equipo

¿De qué depende que el proceso sea un éxito? Obviamente, dadas sus consecuencias prácticas, la investigación sobre equipos ha mostrado un gran interés en identificar los factores que permitirían lograr un trabajo en equipo eficaz.

Salas, Sims y Burke (2005) han tratado de aislar lo que denominan los *cinco grandes factores* del trabajo en equipo:

1. *Liderazgo de equipo*: referido al proceso social de solución de problemas que permite el logro de un rendimiento coordinado y adaptativo a través de la definición y la consecución de metas. El liderazgo se ejerce a través de cuatro tipos de acciones: a) búsqueda y estructuración de información; b) su uso en la resolución de problemas; c) la gestión de los recursos humanos; y d) la gestión de los recursos materiales.
2. *Adaptabilidad*: incluye un conjunto de funciones y conductas caracterizadas por la capacidad del equipo para modificar los procesos de rendimiento en respuesta a las señales del entorno, de manera que se logre alcanzar resultados funcionales.
3. *Monitorización mutua del rendimiento*: referido a la capacidad para tener conciencia del trabajo de los demás miembros mientras se realiza el propio, asegurándose que los procesos y procedimientos son correctos; se trata de una vigilancia constructiva del trabajo de los compañeros, con el objetivo de detectar problemas de coordinación errores, retrasos, etc., proporcionando retroalimentación para su corrección en tiempo real.
4. *Conductas de ayuda o compensatorias*: se trata de proporcionar recursos y esfuerzos a los demás para mantener equilibrada la carga de trabajo entre los miembros del equipo; la asistencia puede ser física o verbal (informativa) y requiere de una monitorización mutua del rendimiento previa, al mismo tiempo que sirve de potenciadora de ésta.
5. *Orientación de equipo*: referida a la propensión para coordinar, evaluar y utilizar los apoyos y las aportaciones de tarea de los demás miembros, así como a la receptividad para aceptar retroalimentación de ellos.

Por último, estos cinco componentes de equipo resultan posibles gracias a la acción de tres mecanismos de coordinación (Salas et al, 2009): a) los *modelos mentales compartidos*, o estructuras de conocimiento organizado que facilitan la ejecución de los procesos interdependientes; b) la *co-*



municación en bucle o en circuitos cerrados, referida a procesos comunicativos recursivos o en flujo, que eviten la unidireccionalidad; y c) la *confianza mutua* de los miembros

Por su parte, Hackman y sus colaboradores (2000) han presentado una síntesis muy completa acerca de las condiciones que facilitan un trabajo de equipo eficaz. La Tabla 5 recoge su propuesta.

En resumen, el trabajo en equipo requiere unas metas y unas tareas bien especificadas y estructuradas que posibiliten la motivación y el rendimiento adecuados. Un liderazgo eficaz que guíe al equipo y facilite sus procesos. Un sistema de apoyo, que incluye los sistemas de recompensas, formación y retroalimentación, y una cultura organizacional que sustente a los equipos. Y unas relaciones entre los miembros caracterizadas por la confianza, la cooperación y el compromiso mutuos que permitan alcanzar elevados niveles de cohesión.

Estos componentes pueden ser clasificados en dos grandes grupos en función de un criterio temporal (Zornoza, Salanova y Peiró, 1996):

El conjunto de tareas prescritas, que condicionan los procesos adecuados para un rendimiento eficaz, la distribución y coordinación de dichos procesos y los estándares de calidad que se pretenden alcanzar. Este componente implica la planificación y estructuración de estrategias y procesos, y comprende actividades previas a la realización de la tarea.

La ejecución real y efectiva del conjunto de tareas, que implica el despliegue de las competencias de los miembros y los procesos o mecanismos empleados por el equipo para alcanzar las metas, y que es simultáneo a la realización de las tareas.

En suma, no hay ninguna fórmula mágica que garantice el éxito del trabajo en equipo; se trata de una delicada combinación de ingredientes que no todos los equipos son capaces de lograr, en parte por las limitaciones impuestas por las características internas de los equipos y en parte por las constricciones del contexto organizacional del que forman parte.

4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y DEL TRABAJO EN EQUIPO

Quizá uno de los aspectos más controvertidos tanto entre los teóricos como entre los consultores es el relativo al balance que arroja la utilización de equipos y del trabajo en equipo en contextos organizacionales. Desde los más entusiastas defensores hasta los más furibundos detractores cabe encontrar, no obstante, todo tipo de posturas intermedias. Al analizar las principales razones que explican la utilización de equipos ya se presentaron algunos de sus potenciales beneficios, a los que se suman otras ventajas y los inconvenientes más frecuentes, recogidos en la Tabla 6.

Ahora bien, es necesario considerar que tal balance no puede realizarse en abstracto, es decir, los equipos y el trabajo en equipo no son independientes de una serie de factores que coadyuvan a su adecuación o no. Entre ellos cabe destacar el tipo y la complejidad de la tarea; los objetivos y el tipo de resultados que se esperan alcanzar; los plazos, la presión temporal y el nivel de estrés ambiental; las características del contexto (apoyo, sistemas de recompensas, recursos disponibles, cultura organizacional, estilos de liderazgo); las características de los miembros (valores, actitudes, formación, compatibilidad entre ellos); o la congruencia entre la cultura nacional u organizacional y los valores cooperativos o colaborativos que exige el trabajo en equipo (así, ¿es posible implantar equipos en contextos donde predomina una *cultura individualista o competitiva*? o, dicho de otro modo, ¿puede *funcionar* igual un círculo de calidad en

TABLA 5
CLAVES PARA CREAR LAS CONDICIONES DE UN TRABAJO DE EQUIPO EFICAZ

Procesos	Claves			
	Criterio	Dirección	Estructura	Contexto
Amplitud de esfuerzos	Tarea desafiante (ni muy fácil ni muy difícil)	Estructura motivacional de la tarea	Sistema de recompensas	Subsanar problemas de coordinación; crear compromiso
Conocimientos y habilidades suficientes	Consecuencias beneficiosas del trabajo, para los miembros u otros	Composición del equipo	Sistema de formación y entrenamiento	Subsanar el "peso" inapropiado de recursos; fomentar el entrenamiento cruzado
Estrategias de rendimiento apropiadas para la tarea	Claridad de propósitos y de objetivos	Normas globales de conducta	Sistema de información y retroalimentación	Subsanar problemas de ejecución; potenciar la innovación en el desarrollo de estrategias

Fuente: Hackman, Wageman, Ruddy y Ray, 2000.

Japón que, por ejemplo, en España? Sus ventajas e inconvenientes son contingentes, en este caso, a las variables culturales).

En definitiva, cualquier diseño de organización basada en equipos ha de tener en cuenta la combinación de esos factores para elegir tanto el tipo de equipos a implantar como las estrategias de trabajo en equipo a utilizar, ya que ambos no son independientes de dichos factores. Quizá la principal razón que explica los fracasos ocasionales de los equipos se encuentra en el hecho de haber partido de tal consideración en abstracto. Al igual que cualquier fármaco no es *bueno* ni *malo* con independencia de la dolencia, el momento en que se administra, el historial del paciente o la combinación de varios de ellos, los equipos no son una panacea ni una pandemia. Es preciso insistir en que sus resultados son contingentes a una sensible, y sin duda compleja, red de factores que condicionan su funcionamiento y su eficacia.

5. ¿QUÉ ELEMENTOS CONFORMAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO (ENTRADAS)?

Tradicionalmente, se considera que el origen de la investigación sobre la eficacia de los equipos de trabajo fueron los experimentos realizados en Hawthorne en las primeras décadas del siglo XX. Sus resultados establecieron la importancia de las relaciones intergrupales en los contextos organizacionales, la influencia de los grupos sobre sus miembros y el efecto de las relaciones informales sobre el comportamiento laboral (West, Borrill y Unsworth, 1998). Esta corriente culmina en la formulación del clásico modelo *entradas-procesos-salidas* (IPO Model: *input-processes-output*) de rendimiento grupal (Hackman y Morris, 1975), que ha sido dominante de manera implícita o explícita en la investigación. Esquemáticamente, el modelo postula que las *entradas* o *recursos* del equipo (como la tarea, las características de los miembros o su estructura) influyen sobre la eficacia o las *salidas* tanto directamente como indirectamente a través de los *procesos* (tales como el liderazgo, la coordinación o la comunicación). Este modelo ha recibido importantes críticas, centradas especialmente en su carácter *estático* (Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001), ya que no es capaz de incorporar los aspectos temporales y recursivos que el desarrollo y la retroalimentación conllevan para los equipos –con el consiguiente olvido de los procesos adaptativos e instrumentales de aprendizaje de equipo (Alcover, Gil y Barrasa, 2004) que influyen inevitablemente sobre su eficacia–, y también en su tratamiento unitario, simplificado y opaco de los procesos de equipo, cuyo carácter *operante* solo se puede inferir a partir de los resultados logrados (Rico, Alcover y Taberner, 2010).

En consecuencia, e este modelo básico se ha añadido en las últimas décadas la consideración de diversas variables relacionadas con el contexto organizacional, las tecnologías utilizadas por el equipo, los aspectos temporales o la reflexividad del equipo acerca de su actividad. Quizá el modelo que más aceptación ha tenido en la investigación reciente es el denominado *IMOI* (*input-mediator-output-input*), propuesto por Ilgen Hollenbeck, Johnson y Jundt (2005), si bien las clasificaciones acerca de los elementos que forman las *entradas*, los tipos de procesos y las medidas de las *salidas* o criterios de eficacia presentan una gran diversidad en la literatura especializada (Essens, Vogelaar, Mylles, Blendell, Paris, Halpin y Baranski, 2009; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu y Saul, 2008; Marks et al., 2001).

A partir de la consideración del modelo *IMOI* junto con otras propuestas, se ofrece una versión sintética de los principales elementos implicados en el funcionamiento de los equipos (Figura 1).

5.1. El contexto organizacional

La característica que mejor define la investigación reciente sobre los equipos es el énfasis otorgado a

TABLA 6
VENTAJAS E INCONVENIENTES MÁS FRECUENTES DE LOS EQUIPOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad potencial de un mayor volumen de información, conocimientos y habilidades. ✓ Diversidad de puntos de vista que posibilita una perspectiva más amplia y una mayor heterogeneidad, esenciales en las tareas de solución de problemas y toma de decisiones. ✓ Eficaces medios para generar nuevas ideas y soluciones creativas a problemas complejos. ✓ Mayor potencial para afrontar con éxito tareas complejas e interdependientes. ✓ Al permitir la participación en los procesos de toma de decisiones, es frecuente que los miembros se impliquen y acepten en mayor grado las soluciones o decisiones adoptadas. ✓ Ofrecen una mayor confianza y seguridad acerca de las decisiones tomadas frente al carácter arbitrario y autocrático con que suelen percibirse las decisiones individuales. ✓ Medios para el desarrollo de una <i>identidad grupal</i> que puede potenciar la implicación y el compromiso de los miembros entre sí, en relación con la tarea y con respecto a los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor lentitud en los procesos. ✓ Potencian el conformismo y la reducción de juicios críticos en algunos miembros frente a la mayoría, derivados del deseo de pertenencia y del temor a ser excluidos si muestran oposición ✓ Dificultades de coordinación si los miembros carecen de habilidades de comunicación. ✓ El posible dominio y manipulación del propio equipo y de sus recursos por parte de un miembro o de una minoría influyentes. ✓ Los posibles efectos negativos del estatus, el género o la jerarquía sobre las contribuciones de algunos miembros. ✓ La reducción del esfuerzo y de la motivación individual que da lugar a <i>holgazanería social</i>. ✓ La no agrupación y aprovechamiento de todos los recursos disponibles por el equipo. ✓ La <i>complacencia grupal</i> o la inmediata toma de decisiones aceptables para el equipo sin buscar otras posibles de mayor calidad. ✓ Otros procesos de consecuencias negativas como inhibición, difusión de responsabilidad, <i>polarización</i> de los juicios o las decisiones, o desarrollo del <i>pensamiento grupal</i>.

Fuente: Gil y García Sáiz, 1996; West, Borrill y Unsworth, 1998.

la influencia de las variables del contexto organizacional del que forman parte (Guzzo y Dickson, 1996; Hackman, 2002; Ilgen, 1999). Los factores que han recibido mayor atención son los siguientes (Rico, Alcover y Taberner, 2010; Unsworth y West, 2000):

- a) *Sistema de recompensas*: cómo son recompensados los miembros en el equipo y en la organización.
- b) *Formación*: políticas y prácticas dirigidas a mejorar las competencias de los miembros de los equipos.
- c) *Asistencia técnica*: tecnologías y herramientas disponibles en apoyo del trabajo del equipo.
- d) *Clima organizacional*: existencia de un clima que apoye tanto a las personas como al trabajo en equipo.
- e) *Cultura organizacional*: valores y creencias fuertemente arraigadas que subyacen tras las políticas y prácticas de la organización.
- f) *Diseño de la organización*: estructura que permite interrelacionar los equipos de trabajo y estos con el resto de la organización, al tiempo que articula los flujos de comunicación y coordinación y permite apoyos que facilitan recursos y elimina obstáculos.
- g) *Grado de competitividad interna* y de intrigas políticas entre grupos dentro de la organización, así como el control y el tipo de supervisión ejercidos sobre los miembros
- h) *Nivel de incertidumbre ambiental*: en relación con la tarea, los clientes, los proveedores, la cuota de mercado, etc.

A estos factores pueden añadirse otros como son el tipo de liderazgo organizacional o la presión temporal y los plazos impuestos para llevar a cabo las actividades encaminadas al logro de los objetivos.

Parece demostrado que un sistema de recompensas centrado en los resultados grupales en lugar de los individuales, un clima caracterizado por un bajo control, alta autonomía, preocupación por el bienestar de los miembros y compromiso por la formación, un entorno no competitivo sino basado en la confianza, las metas compartidas, la seguridad participativa y la controversia constructiva, y un nivel relativamente elevado de incertidumbre ambiental son todas ellas condiciones para que los equipos de trabajo alcancen altos niveles de eficacia. En definitiva, aunque muchos gerentes y consultores siguen creyendo que los determinantes del rendimiento grupal se encuentran en los procesos internos, los resultados de las investigaciones más recientes señalan que los factores del contexto organizacional son mucho más influyentes en la eficacia de los equipos de trabajo de lo que hasta hace poco se creía (Guzzo, 1996; Hackman, 1990).

Respecto al impacto de las políticas formativas, un reciente meta-análisis confirmó una correlación de .29 para la influencia global que ejerce la formación en los equipos en la mejora tanto del rendimiento objetivo de los equipos, como de su evaluación por parte de los supervisores (Salas, Nichols y Driskell, 2007).

El diseño de la organización también ha sido considerado en especial con relación a los sistemas de coordinación entre equipos (*multi-teamsystems*). Así, la literatura reciente muestra que la efectiva coordinación entre equipos predice beneficios sobre el rendimiento de los equipos y sobre sus procesos internos, especialmente en entornos de alta interdependencia (Marks, Mathieu, Alonso, DeChurch, y Panzer 2005; Mathieu, Maynard, Taylor, Gilson y Rudy, 2007; van der Vegt y van der Vliert, 2005). Respecto a los sistemas de alta implicación, éstos son señalados como especialmente relevantes para los diseños orientados al cambio tan necesarios en la actual coyuntura socioeconómica (Lawler y Worley, 2006).

Por otra parte, el contexto organizacional puede provocar efectos significativos en el funcionamiento y la eficacia de los equipos al crear unas determinadas condiciones que faciliten, o inhiban, la *potenciación (empowerment)* del equipo de trabajo, término que hace referencia a una serie de estrategias dirigidas a incrementar la motivación y la eficacia de los equipos otorgándoles *poder* sobre su funcionamiento, sus decisiones y sus objetivos (Liden y Arad, 1996). Al igual que en la *potenciación* individual, en la que se identifican cuatro dimensiones: auto-eficacia o competencia, significatividad de la tarea, capacidad de elección e impacto de la propia actividad sobre el resultado (Spreitzer, 1995; Thomas y Velthouse, 1990), la *potenciación de equipo* presenta las siguientes dimensiones paralelas.

TABLA 7
DIMENSIONES DE LA POTENCIACIÓN DE EQUIPO

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Potencia</i>, o creencia colectiva acerca de la eficacia que puede alcanzar el equipo. ✓ <i>Significatividad</i>, o consistencia entre la tarea y las creencias, actitudes y conductas de los miembros del equipo. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Autonomía</i>, o capacidad del equipo de tomar decisiones acerca de su actividad, su funcionamiento o sus objetivos. ✓ <i>Consecuencias</i>, o influencia que la actividad del equipo ejerce sobre los resultados logrados. |
|--|---|

Fuente: Kirkman y Rosen 1997.

El contexto organizacional no sólo influye directamente a través de los factores mencionados más arriba, sino que también lo hace de manera indirecta al crear o no estas condiciones de *potenciación* de equipo que constituyen factores clave para la motivación y para la percepción grupales del modo en que ejecuta su trabajo y de los resultados que se derivarán de su actividad.

También otros estudios se han centrado en el papel desempeñado por la percepción de apoyo orga-

nizacional por parte de los miembros, encontrándose que tiene una influencia positiva sobre la potencia de los equipos, si bien dicha relación se encuentra mediada por los procesos grupales (Kennedy, Loughry, Klammer y Beyerlein, 2009).

En definitiva, los factores del contexto presentan una elevada importancia dentro de las *entradas* o *recursos* de los equipos (Rico, Alcover y Tabernero, 2010), y constituyen elementos clave al influir también indirectamente sobre los procesos o *mediadores* y sobre la valoración de la eficacia de los equipos de trabajo.

5.2. Composición del equipo

Al analizar este aspecto hay que tener en cuenta dos factores básicos: las características de los miembros y el modo en que se combinan en la configuración única que representa cada equipo. Así, los procesos implicados en el funcionamiento y el rendimiento de un equipo pueden dividirse en (Hinsz, Tindale y Vollrath, 1997):

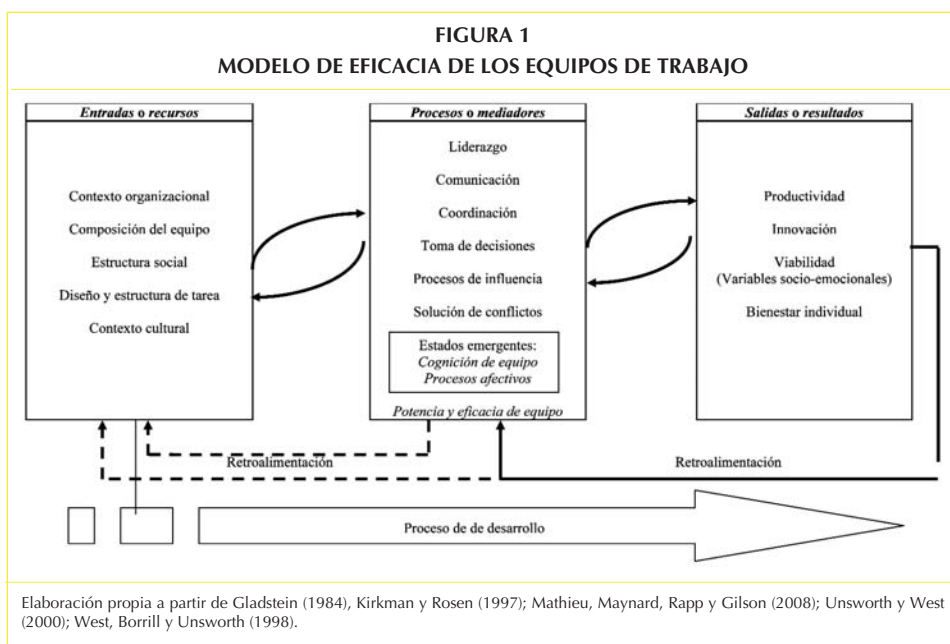
a) La identificación y aplicación de las contribuciones relevantes (recursos, capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia) que pueden aportar los miembros y que influyen sobre la interacción y la ejecución de la tarea.

Los procesos implicados en el modo en que esas contribuciones se combinan (mediante la simple agregación, la fusión o la transformación) con el objetivo de lograr los objetivos grupales.

Resulta tentador preguntarse si existe algún modo de determinar cuáles son las características *ideales* de los miembros y cuál es la combinación *perfecta* de ellas para *diseñar* equipos eficaces. Tal fórmula no existe, pero sí es posible al menos conocer el efecto de algunas variables.

En primer lugar, en lo que se refiere al tamaño, en un reciente estudio realizado con 329 grupos de trabajo que realizaban diferentes tipos de tareas en diversas organizaciones, Wheelan (2009) ha encontrado de manera sistemática que los equipos formados por entre 3 y 6 miembros eran significativamente más productivos y se encontraban más desarrollados que los compuestos por entre 7 y 10 y que los constituidos por más de 11 miembros, lo que parece indicar que el tamaño pequeño es preferible a cualquier otro.

La diversidad de los miembros de un equipo (en lo que se refiere a su formación, profesión, experiencia laboral, valores, categoría social, género, características étnicas, etc.) suele ser en general un elemento potencialmente enriquecedor y positivo, aunque sus relaciones con el rendimiento y la eficacia presentan una gran complejidad (Jehn, Northcraft y Neale, 1999). Así, sus efectos sobre el funcionamiento del equipo dependen del tipo que se considere (Unsworth y West, 2000): la diversidad de habilidades y conocimientos *relevantes para la tarea* es buena, puesto que la heterogeneidad en este tipo de características conlleva que cada miembro pueda realizar contribuciones específicas y complementarias con las del resto que contribuyan al logro de los objetivos. Por el contrario, parece que la diversidad de características *orientadas a las relaciones* (tales como la edad, el género o la raza/etnia) puede provocar diferenciaciones entre el grupo con el que cada miembro se identifica y el equipo del que forma parte (por ejemplo, dos mujeres en un equipo compuesto por otros cinco hombres pueden anteponer su identificación con su grupo de *género* a la identificación con el equipo, y provocar conflictos entre la defensa de su identidad de *grupo* y su identidad como miembros del *equipo*). Los efectos de este segundo tipo de diversidad pueden acentuarse si conllevan diferencias en valores, actitudes y punto de vista, algo que ha podido comprobarse cuando la diversidad se relaciona con la edad y la raza/etnia. En definitiva, la diversidad en la composición puede ser una espada de doble filo: buena para ganar en creatividad e innovación y peligrosa como origen de conflictos y de malestar dentro del equipo. Así, distintas revisiones recientes nos muestran un panorama de resultados mixtos, que impide afirmar categóricamente que la diversidad conduce a mayores niveles de rendimiento o mejora el compro-



miso y la satisfacción de sus integrantes (Jackson y Joshi, 2004). Esto ha producido la emergencia de aproximaciones como el estudio de las fallas en equipos donde la diversidad de sus miembros es significativa (Lau y Murnighan, 1998), en los que lo relevante no es la distribución o el promedio de características individuales, sino cómo dichas variables se alinean e interactúan entre sí. Las fallas se definen como líneas hipotéticas que dividirían a un grupo en subgrupos en función del alineamiento de uno o más atributos.

Es la investigación sobre fallas la que está guiando la investigación en diversidad en los últimos años, centrándola en tres aspectos principales: primero, en mostrar una relación curvilínea (U invertida) entre el potencial de falla en un equipo y su rendimiento (Gibson y Vermeulen, 2005); segundo, en identificar aspectos de tarea que modulan el impacto de las fallas (Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares y van der Vegt, 2007); y tercero, en identificar aquellos mecanismos mediadores, como el conflicto, la identificación grupal (Lau y Murnighan, 2005) o el procesamiento de información relevante para la tarea, que expliquen los efectos de las fallas de diversidad (Homans y van Knippenberg, 2006).

Otro aspecto de la composición que ha cobrado importancia recientemente ha sido el relativo a los cambios de miembros como resultado de las prácticas flexibles en las organizaciones (Alcover, Rico y Gil, 2011). Modificar la composición de un equipo puede perjudicar su eficacia. Pero, si los cambios sólo afectan a un número reducido de miembros y se realizan gradualmente, el rendimiento (innovación) puede mantenerse o incluso mejorar (Perreti y Negro, 2007). Aunque tampoco es sencillo establecer conclusiones, parece que la llegada de miembros nuevos en una cantidad moderada y escalonada a lo largo del tiempo incrementa los resultados productivos de los equipos, al menos en tareas de solución de problemas y toma de decisiones (Alcover, 1998; Alcover y Gil, 1999). También se ha encontrado que el incremento en los cambios de miembros tiene efectos positivos sobre el rendimiento cuando los equipos son nuevos, pero ocurre lo contrario cuando los equipos tienen mucha antigüedad (Hirst, 2009). No obstante, los efectos generales de las dinámicas de la pertenencia sobre los procesos de los equipos y sobre los resultados en otras tareas aún no están claros.

Relacionado con el cambio, el *tiempo* que los miembros trabajan juntos como equipo es también un factor relevante tanto para el desarrollo de los modelos mentales del equipo como para la coordinación. Así, los miembros del equipo que más tiempo pasan juntos adquieren un conocimiento común preciso sobre las habilidades que posee cada uno para el trabajo (memoria transactiva), lo que les ayuda a coordinar mejor sus acciones (Lewis, Belliveau, Herndon y Keller, 2007).

5.3. La estructura social del equipo

Con este término se hace referencia fundamentalmente a la estructura de roles del equipo y al estatus asociado a cada uno de esos roles o a las características que poseen los miembros, así como al sistema de normas que rigen el funcionamiento interno del equipo. Evidentemente, tanto los roles como el estatus se encuentran muy ligados a las variables analizadas en el apartado de la composición. Así, cuanto más *diverso* sea un equipo (en cualquiera de las dos formas de diversidad consideradas), mayor será la diferenciación de roles y de estatus, como puede comprobarse en un equipo multidisciplinar del tipo *equipo de atención primaria*. En este caso, ocurre algo similar a lo mencionado a propósito de la diversidad: la diferenciación de roles (y sus correspondientes funciones) es una característica esencial de todo equipo y una especie de condición para obtener un buen rendimiento; ahora bien, si la diferenciación conlleva una *jerarquización* excesiva de los miembros, con diferencias muy marcadas en el estatus de cada uno de ellos, las consecuencias pueden ser negativas. En definitiva, lo más recomendable sería potenciar la diferenciación *horizontal* de roles y funciones dentro del equipo, para incrementar la especificidad de las contribuciones de cada miembro, y atenuar en la medida de lo posible la diferenciación *vertical* que suele conllevar un incremento de la distancia entre el estatus de los miembros. Sin olvidar que hay diferencias de estatus que no dependen de la estructura propia de cada grupo, como son aquellas de carácter social o cultural (género, raza, etc.), que pueden reflejar estructuras sociales de inequidad y están instaladas en los individuos con independencia de su pertenencia concreta a un equipo (Ridgeway, 2001).

Un reciente estudio (Lam, van der Vegt, Walter y Huang, 2011) que analiza las relaciones sociales y los procesos de comparación social revela que en los equipos con menos metas cooperativas la comparación con un miembro de muy alto rendimiento se encuentra asociada positivamente con conductas de daño interpersonal, pero solo cuando las expectativas de un rendimiento similar en el futuro con este miembros eran bajas; sin embargo, estos efectos se amortiguan cuando los equipos cuentan con metas más cooperativas.

Por lo que respecta a las normas del equipo, pueden estar definidas a partir de las especificaciones externas a él, es decir, dictadas por los agentes organizacionales, o emerger de las propias relaciones y de los acuerdos entre los miembros. En general, parece aconsejable intentar imponer desde fuera el menor número posible de normas al equipo y permitir que sea éste quien las determine, siempre que el proceso sea participativo y consensuado y no sea el resultado de la decisión de los miembros poderosos o una plasmación de las diferencias de estatus entre los miembros.

5.4. Estructura de la tarea

Probablemente se trata de la principal variable que determina el funcionamiento y la eficacia de los equipos de trabajo. Sin embargo, dada la gran diversidad de tareas grupales que pueden llevarse a cabo (Gil, García Sáiz y Alcover, 1999), resulta muy difícil establecer cómo influyen las tareas sobre el rendimiento. Entre los muchos modelos que se han propuesto, quizá el más útil y sencillo es el propuesto por Hackman (1990; Hackman y Oldham, 1975), quien identifica cinco criterios fundamentales:

- a) *Autonomía*: grado de responsabilidad que el equipo tiene con respecto a su trabajo y al modo de ejecutarlo.
- b) *Variedad de la tarea*: nivel de variedad de las tareas asignadas.
- c) *Significatividad de la tarea*: grado en que la tarea es importante y significativa para el equipo, la organización y la sociedad.
- d) *Identidad de la tarea*: grado en que la tarea constituye un todo con sentido e integrado en un resultado final.
- e) *Retroalimentación de tarea*: nivel de retroalimentación disponible acerca de la ejecución de la tarea.

El modelo predice que la eficacia del equipo será elevada en la medida en que dichos factores también sean elevados, y mientras el resto de elementos que intervienen en el rendimiento se mantenga constante, predicción que también se aplica al grado de satisfacción laboral. El modelo de Hackman parece apoyado por el alto nivel de eficacia que suelen presentar los distintos tipos de equipos de trabajo autónomos, auto-dirigidos o auto-diseñados que utilizan ciertas organizaciones, puesto que suelen contra con la capacidad suficiente como para controlar y diseñar sus tareas y sus procedimientos de modo consistente con los cinco criterios.

La autonomía es una de las características que más atención ha recibido en los últimos años (Rico, Alcover y Taberner, 2010). Los estudios concluyen que la autonomía es una característica básica del diseño de la tarea de los equipos que modula los efectos tanto de otras variables antecedentes (p. ej., diversidad del equipo) como de los procesos (p. ej., manejo del conflicto) sobre la eficacia grupal (Kozlowski y Bell, 2003). En un reciente meta-análisis sobre las relaciones entre el diseño del equipo y su rendimiento (Stewart, 2006) se encontró que el incremento de autonomía junto con la coordinación dentro del equipo se correspondía con el mayor rendimiento, si bien el tamaño del efecto variaba dependiendo del tipo de tarea.

También la interdependencia, como característica de la tarea del equipo, ha acaparado la atención de los investigadores. Se han identificado distintos tipos de interdependencia, pero las principales tienen que ver con tarea y objetivos. La interdependencia de tarea es el grado en que los miembros de un equipo dependen unos de otros e interactúan entre sí para lograr sus objetivos. La interdependencia de objetivos es el grado en que los miembros de un equipo comparten objetivos en su actividad. Los estudios centrados sobre la interdependencia de tarea han mostrado su efecto modulador (generalmente en términos positivos) sobre muchos de los efectos que distintos procesos de equipo ejercen sobre los resultados organizacionales, como por ejemplo las conductas de ayuda (Bachrach, Powell, Collins y Richey, 2005), la confianza (Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares y Gil, 2009), la comunicación, el conflicto o la flexibilidad (Stewart y Barrick, 2000). Así mismo, estos efectos moduladores se extienden a los efectos directos que otras variables de tarea tienen sobre el rendimiento, como son la virtualidad (Rico y Cohen, 2005) o la propia autonomía. A este respecto Langfred (2005) muestra cómo los efectos positivos de la autonomía sobre el rendimiento de equipo sólo se producen bajo condiciones de alta interdependencia. Por su parte, la interdependencia de objetivos ha mostrado relaciones positivas con un mayor aprendizaje, cantidad de información compartida y efectividad del equipo (De Dreu, 2007).

Por último, otra variable que ha recibido atención ha sido la incertidumbre de tarea, referida a la existencia de conexiones o vínculos poco claros entre lo que ha de hacer el equipo (trabajo) y el resultado que logrará (resultados) (Navarro, Díez, Gómez, Meneses y Quijano, 2008). Las dimensiones de la incertidumbre de tarea son: claridad, novedad, diversidad y conflicto (Navarro, Quijano, Berger y Meneses, 2011). Los resultados de las investigaciones muestran que cuando las tareas tienen niveles de incertidumbre medios o altos el trabajo en equipo resulta necesario; por el contrario, ante tareas escasamente inciertas no será necesario ejecutarlas en equipo.

5.5. Contexto cultural

La importancia de los factores culturales sobre el funcionamiento de los equipos ha estado condicionada por el énfasis que se les ha otorgado en la literatura organizacional en relación con muchos otros aspectos. Fundamentalmente se han desarrollado dos líneas de investigación; la primera de ellas se ocupa de estudiar cómo las características culturales (tales como *individualismo-colectivismo* o *distancia de poder*, entre otras) pueden influir en el comportamiento y la participación de las personas en grupos (Bochner y Hesketh, 1994; Chen, Chen y Meindl, 1998; Gibson y Zellmer-Bruhn, 2001); la segunda se ocupa de analizar tanto las dinámicas particulares de los equipos compuestos por miembros de diferentes culturas, como el tipo de relaciones que se establecen entre grupos de trabajo que pertenecen cada

uno de ellos a distintas culturas (Granrose y Oskamp, 1997). Aún es pronto para poder determinar los efectos de la gran variabilidad de factores que confluyen en estos procesos, aunque, por ejemplo, una cierta *homogeneización* o *simplificación* en la comunicación, la conducta o ciertas actitudes parece inevitable, quedando por determinar el posible empobrecimiento cultural (o todo lo contrario) que traerá consigo la mezcla destilada en este crisol multicultural. Sin duda, la investigación futura deberá abordar los aspectos relacionados con los procesos de adaptación a contextos organizacionales culturalmente diversos y donde también los equipos presentan características multiculturales en sus miembros, lo que incrementa las necesidades de poseer competencias de adaptación a estos entornos de trabajo cada vez más complejos (Burke, Priest, Wooten, DiazGranados y Salas, 2009).

6. ¿CÓMO FUNCIONAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO (PROCESOS O MEDIADORES)?

Ya se ha señalado que los procesos de grupo han constituido el centro de atención tradicional en el estudio del rendimiento y la eficacia de los equipos de trabajo, no sólo en los modelos *combinatorios*, sino también en los enfoques que los consideran como *sistemas abiertos* (o *input-procesos-output*). Sin embargo, las dos últimas décadas en la investigación grupal se han caracterizado por una apertura desde el *centro* (los procesos) hacia la *derecha* y/o la *izquierda* (los recursos y los resultados del equipo) (Ilgen, 1999). Así, como ha señalado Guzzo (1996), aunque los procesos intragrupalos siguen recibiendo atención, los focos de interés se han desplazado hacia las variables del contexto organizacional que influyen sobre el rendimiento de los equipos y hacia los resultados de éstos. Como ya se mencionó, el modelo IMOI (*Input-Mediador-Output-Input*; Ilgen et al., 2005), señala el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación, de forma que los *outputs* del equipo en un momento dado representan nuevos *inputs* para actuaciones posteriores. Kozlowski e Ilgen (2006) han integrado estas ideas en un modelo que considera a los equipos como sistemas multinivel (nivel individual, de equipo y organizacional), orientados a los procesos relevantes para la tarea y que evolucionan con el tiempo, de forma que tanto los procesos como la eficacia de los equipos constituyen fenómenos emergentes (patrones resultantes de la interacción regular y repetida entre los miembros).

Por otro lado, muchos autores han reclamado que se abandone la visión *estática* de los procesos grupales y se adopte una perspectiva dinámica que tenga en cuenta los factores temporales, los cuales poseen una gran importancia para la comprensión del funcionamiento de los equipos (Arrow, McGrath y Berdahl, 2000; Weingart, 1997; Worchel, 2001) y cuya consideración será insoslayable en la futura investigación sobre equipos (Mohammed, Hamilton y Lim, 2009).

Las principales revisiones sobre el funcionamiento y la eficacia de los equipos coinciden en señalar tres tipos básicos de procesos o mediadores: procesos conductuales, estados cognitivos emergentes y estados motivacionales-afectivos (Gil, Alcover y Peiró, 2005; Ilgen et al., 2005; Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008; Rico, Alcover y Tabenero, 2010).

En la Figura 2 se recogían los principales procesos grupales que intervienen en el rendimiento del equipo. Por lo que respecta al liderazgo, la comunicación, la coordinación, la toma de decisiones, los procesos de influencia social o la solución de conflictos, resulta obvia la imposibilidad de tratarlos aquí por cuestiones de espacio, además de que, en gran medida, todos ellos se tratan al estudiar los fundamentos de la Psicología de los Grupos (Gil y Alcover, 1999), por lo que dichos contenidos no se van a reiterar aquí. Así, este apartado se dedicará a presentar un análisis sucinto de los que se opta por denominar *estados emergentes*, de carácter fundamentalmente sociocognitivo, entre los que se incluyen los sistemas de conocimientos compartidos y los procesos afectivos. No se quiere decir con ello que éstos sean los únicos estados emergentes, dado que, por ejemplo, el liderazgo, los procesos de influencia o los conflictos pueden presentar tal carácter (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). Con esta denominación sólo se pretende diferenciarlos de aquellos otros que, aun siendo procesos, pueden considerarse más *estructurales*, como la comunicación o la coordinación (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil y Gibson, 2008; Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover y Tabenero, 2011) al mismo tiempo que se destaca la creciente importancia que se les concede en la investigación actual.

6.1. Cognición de equipo

Como consecuencia del creciente carácter mental, simbólico, abstracto y basado en el procesamiento de información de buena parte de las tareas a las que se enfrentan los equipos en la actualidad, ha cobrado importancia en el estudio de los procesos grupales la utilización de constructos cognitivos tales como los modelos mentales compartidos, la memoria transactiva y la metacognición en grupos (Alcover, 2000). Todos ellos implican la utilización de *cognición socialmente compartida*, es decir, la colaboración entre los miembros quienes llevan a cabo conjuntamente la codificación, interpretación, almacenamiento y recuerdo de la información relevante relacionada tanto con la tarea

como con las características de los compañeros de equipo (Hinsz et al., 1997; Kozlowski e Ilgen, 2006; Larson y Christensen, 1993). La principal distinción entre los dos conceptos centrales en la cognición de equipo se resume en la importancia adscrita al conocimiento (DeChurch y Mesmer-Magnus, 2010), que en un caso se refiere al que es puesto en común por los miembros del equipo (modelos mentales compartidos), frente al conocimiento que se encuentra distribuido entre los miembros del equipo (memoria transactiva; Kozlowski e Ilgen, 2006).

Los modelos mentales compartidos pueden definirse como estructuras de conocimiento de los miembros del equipo que les permiten contar con explicaciones precisas y con expectativas acerca de la tarea. Al mismo tiempo, les facilitan la coordinación de sus acciones y la adaptación de su conducta a las exigencias de la tarea y de sus propios compañeros (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993). La similitud de estas estructuras de conocimiento entre los miembros permite predecir la calidad de los procesos del equipo y de sus resultados (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas y Cannon-Bowers, 2000), de modo que el aprendizaje grupal y el desarrollo de los modelos mentales compartidos se convierten en la clave de un funcionamiento eficaz (Cooke, Gorman, Duran y Taylor, 2007).

Por su parte, un sistema de memoria transactiva puede definirse como un conjunto de sistemas de memoria individual en combinación con los procesos de comunicación que tienen lugar entre los miembros de un grupo (Wegner, 1987). Es decir, la memoria transactiva integra el conocimiento particular de los miembros con una conciencia compartida de *quién sabe qué* en el equipo, de modo que facilita el acceso a una mejor y mayor cantidad de información de la que cualquier miembro del grupo sería capaz de almacenar y recordar por sí solo (Moreland, Argote y Krishnan, 1996). Incluye el grado de especialización o de diferenciación del conocimiento dentro del equipo, la capacidad de coordinación disponible para el equipo y la credibilidad, confianza o creencias acerca de la exactitud del conocimiento del conocimiento de cada uno de los miembros (Austin, 2003; Lewis, 2003; Lewis, Lange y Gillis, 2005). La memoria transactiva, pues, actúa como una especie de *disco duro* del equipo, a la vez que proporciona a sus miembros el *programa* con el cual acceder a la información almacenada.

Por último, la metacognición en grupos hace referencia al conocimiento que los miembros poseen sobre los *procesos* y los *estados cognitivos* del equipo, es decir, sus niveles de memoria, de atención, de conocimientos, de percepción o de motivación. Lo importante aquí no es *cómo* el equipo lleva a cabo esos procesos, sino *qué* conocimientos y creencias tiene acerca de ellos, algo que puede resultar crucial en el análisis del rendimiento y la interacción en los equipos de trabajo.

Un reciente meta-análisis (DeChurch y Mesmer-Magnus, 2010) revela la consistencia de la fundamentación cognitiva del trabajo en equipo, puesto que la cognición de equipo (específicamente los modelos mentales compartidos y la memoria transactiva) presenta fuertes relaciones positivas con los procesos conductuales, los estados motivacionales y el rendimiento de equipo. Adicionalmente, los resultados muestran que la cognición de equipo explica incrementos significativos en la variación del rendimiento cuando se controlan tanto dichos procesos conductuales como los estados motivacionales, lo que refuerza su importante papel desempeñado en el funcionamiento de los equipos.

En resumen, estos procesos relacionados con el conocimiento socialmente compartido emergen a partir de la actividad y la experiencia que va atesorando un equipo, llegando a constituirse en un elemento básico tanto de los propios procesos como de los resultados.

6.2. Procesos afectivos en los equipos

Al igual que en otras parcelas de la Psicología de las Organizaciones, también en el ámbito de los equipos ha aumentado en los últimos años el interés por el estudio de los procesos afectivos y emocionales. Se considera que las características afectivas que los miembros incorporan o transmiten individualmente al equipo, tales como disposiciones afectivas, estados de ánimo, emociones, sentimientos e inteligencia emocional, se combinan a través de una serie de procesos que dan lugar a la creación en un nivel grupal de un *afecto compartido* (Kelly y Barsade, 2001), o un *tono afectivo* (George, 1996). Si los miembros de un equipo experimentan formas similares de estados afectivos (positivos y/o negativos) durante la ejecución de su trabajo, estas experiencias afectivas tendrán repercusiones a nivel tanto individual como grupal, influyendo en las conductas de absentismo y rotación, en el tipo, cantidad y calidad de las interacciones, en los resultados del equipo, etc.

George (1996) sugiere que el tono afectivo y los modelos mentales compartidos de un equipo tienen influencias recíprocas: un tono negativo impedirá compartir procesos cognitivos similares, mientras que uno positivo tenderá a incrementar la convergencia de los modelos mentales, influyendo de esta manera en los resultados del equipo. Al mismo tiempo, la experiencia de los miembros de coincidir en su representación mental de la tarea, los medios y los objetivos tendrá como resultado la creación de un tono afectivo positivo, situación que se invertirá en el caso de no compartir los modelos mentales. Estas relaciones entre procesos cognitivos y afectivos parece especialmente relevante en

tareas de toma de decisiones y de solución de problemas, ya que se ha comprobado que las emociones o el estado de ánimo influyen sobre los procesos de atención, percepción, memoria y, en general, en el procesamiento de información.

Los resultados de las investigaciones han mostrado que los equipos que presentan un tono afectivo negativo tienden a centrar sus actividades en las relaciones intragrupalas, mientras que los que presentan un tono afectivo positivo se centran en mayor medida en actividades relativas a la tarea (Grawitch, Munz y Kramer, 2003), lo que hará el rendimiento de estos últimos sea mayor que el de los primeros (Cole, Walter y Bruch, 2008). Otro estudio ha mostrado que los equipos de alto rendimiento se caracterizan por poseer ratios sustancialmente más elevadas de emociones positivas frente a negativas, en comparación con los equipos de rendimiento medio y bajo (Losada y Heaphy, 2004).

En suma, es necesario tener en cuenta el papel desempeñado por los procesos afectivos en el funcionamiento y la eficacia de los equipos y el trabajo en equipo, sin olvidar que dichos procesos afectivos pueden estar condicionados tanto por las características individuales de los miembros y las interacciones que se producen entre ellos, como por las características del contexto organizacional (Kelly, 2001), que también pueden contribuir a la *creación* de estados emocionales y afectivos y a la *manipulación* de los experimentados por los miembros.

6.3. Potencia y eficacia de equipo

La potencia y la eficacia de equipo (o eficacia colectiva) han sido tratadas de forma conjunta, a pesar de que la primera se refiere a una creencia colectiva relativa a la capacidad del equipo para ser efectivo (Alcover y Gil, 2000) y la segunda concierne dicha creencia aplicada a tareas y contextos particulares (Kozlowski e Ilgen, 2006; Shea y Guzzo, 1987), la cual se desarrolla básicamente a partir de los intercambios de información y de las conductas observadas dentro del equipo (Gibson, 1999).

En un meta-análisis relativamente reciente se pone de manifiesto cómo ambas variables mantienen una relación moderadamente positiva con el rendimiento, sobre los que la interdependencia del equipo ejercen una modulación positiva y aumentativa (Gully, Incalcaterra, Joshi y Beaubien, 2002). Otro estudio reciente (Tasa, Taggar y Seijts, 2007) muestra apoyo a cómo la eficacia colectiva (o de equipo), junto con la autoeficacia para el trabajo en equipo y el conocimiento relevante para la tarea predicen las conductas de equipo de los miembros, y a su vez, éstas incrementan la percepción de eficacia colectiva, que contribuye significativamente al rendimiento final del equipo. Estos resultados proporcionan apoyo a la tesis defendida por Marks et al. (2001), según la cual los estados emergentes no son procesos grupales en sí mismos.

7. ¿QUÉ RESULTADOS OBTIENEN LOS EQUIPOS (SALIDAS)?

Como ya se mencionó al comienzo del capítulo, uno de los aspectos que más atención ha recibido en la reciente investigación sobre equipos ha sido el relacionado con los *resultados*, es decir, con lo que se denomina *eficacia* en sentido amplio. Ahora bien, ¿qué es la eficacia de un equipo de trabajo? Aunque existen discrepancias al respecto y la literatura no ha sido muy sistemática al identificar criterios para evaluar resultados (Mathieu et al., 2008), los principales criterios utilizados pueden resumirse en los siguientes (Tabla 8).

Como se puede apreciar, estos cinco criterios incluyen a su vez un número elevado de variables, lo que implica considerar la eficacia del equipo como algo mucho más complejo que la mera productividad, criterio con el que habitualmente se asocia la eficacia de manera exclusiva en los contextos organizacionales. Dado que la eficacia constituye un criterio político (ya que depende de *quién* la valore: gerentes, clientes, los propios miembros del equipo, otros equipos, etc.), es importante definir su contenido con la mayor precisión.

Se trata del resultado más *visible* de los equipos y el más *perseguido* por los gerentes y directivos, lo que resulta fácilmente comprensible puesto que es una de las razones de ser de los equipos en las organizaciones.

7.1. Resultados productivos

Se trata del resultado más *visible* de los equipos y el más *perseguido* por los gerentes y directivos, lo que resulta fácilmente comprensible puesto que es una de las razones de ser de los equipos en las organizaciones.

Es importante distinguir, siguiendo a Brodbeck (1996), entre *rendimiento*, *eficacia* y *productividad*.

TABLA 8
PRINCIPALES CRITERIOS UTILIZADOS PARA VALORAR LA EFICACIA O LOS RESULTADOS DE LOS EQUIPOS

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados productivos (que pueden medirse a través de cantidad y/o calidad, o de errores) ✓ Viabilidad del equipo o potenciación de su capacidad para continuar funcionando eficazmente en el futuro. Consecuencias que el equipo –y el trabajo en equipo– tiene para sus miembros, o resultados socio-emocionales (cohesión, satisfacción con el equipo, compromiso, implicación, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel general de innovaciones (incluye tanto la generación de ideas o procedimientos nuevos como su ejecución) ✓ Calidad de la toma de decisiones ✓ Resultados individuales relacionados con el bienestar de los miembros (satisfacción personal, cambio de actitudes y desarrollo personal, incremento de las oportunidades de desarrollo de carrera, salud mental, etc.) |
|--|--|

Fuente: Brodbeck, 1996; Gladstein, 1984; Guzzo y Dickson, 1996; Hackman, 1987; LePine et al., 2008; Sundstrom et al., 1990; West et al., 1998; West y Markiewicz, 2004.

Así, el término *rendimiento* alude al conjunto de conductas relevantes para el logro de los objetivos grupales (motivación, conocimientos y habilidades apropiados para la realización de la tarea, y estrategias colectivas utilizadas por el equipo para afrontar la tarea y manejar el contexto). La *eficacia* estrictamente hablando se refiere al grado en que los resultados del rendimiento se aproximan a las metas establecidas. Y la *productividad* se define como la eficiencia con la que se logra un determinado nivel de eficacia, es decir, la adecuación o proporcionalidad entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados. Las relaciones entre el rendimiento y la eficacia están moderadas por factores internos al equipo (pérdidas de proceso, holgazanería social, etc.) o externos (dificultad de la tarea, escasez de recursos materiales, incertidumbre ambiental, tecnología utilizada, etc.).

En definitiva, lo que se considere como “resultados productivos” debe estar claramente definido (LePine et al., 2008), puesto que ignorar alguna de estas tres dimensiones puede distorsionar la valoración que se haga del equipo.

7.2. Innovaciones

Uno de los resultados más valorados por los agentes organizacionales es la capacidad de los equipos de trabajo para generar innovaciones, es decir, ideas, soluciones y procedimientos nuevos, o para ser creativos (Agrell y Gustafson, 1996). ¿Qué factores influyen sobre el nivel de innovación de un equipo? Básicamente se han estudiado dos tipos: los relacionados con los recursos (o *entradas*) y los implicados en los procesos.

En cuanto a los primeros, los resultados de las investigaciones han señalado la relación positiva entre la heterogeneidad de los miembros y la innovación grupal, al menos en ciertos tipos de tareas (sobre todo, de solución de problemas y toma de decisiones) y siempre que el grado de heterogeneidad no sea muy elevado. Así mismo, se ha comprobado el efecto negativo que tiene en general la excesiva longevidad del grupo, y el consiguiente efecto positivo que suele causar la llegada de miembros nuevos que aportan una visión *fresca* al equipo. También en relación con las *entradas* se ha analizado la cantidad de recursos disponibles; los resultados parecen indicar que los recursos no predicen la innovación en los equipos (West et al., 1998).

Por lo que respecta a los procesos, las investigaciones se han centrado en estudiar los efectos de la claridad de los objetivos y de la misión del equipo, así como de la participación en la toma de decisiones, encontrándose que ambos factores predicen de manera consistente el grado de innovación general del grupo.

En suma, tanto ciertas condiciones iniciales (heterogeneidad y cambio de miembros) como ciertos factores implicados en los procesos (claridad de objetivos y participación grupal) pueden potenciar los resultados innovadores de los equipos, sin olvidar el posible efecto que pueden provocar la proporción de miembros innovadores en su composición y el apoyo o cultura innovadora que transmite la organización.

Por último, la innovación puede medirse en relación con los resultados (productos nuevos) o con los procesos (procedimientos de trabajo nuevos), y ambos pueden lograrse bien porque se trate de objetivos organizacionales previamente establecidos, bien porque sean el resultado no previsto de las dinámicas de los equipos (West y Markiewicz, 2004).

7.3. Viabilidad del equipo

Con diferentes denominaciones, esta variable de resultado es una de las más frecuentes en la literatura, combinada adicionalmente con otras medidas afectivas y actitudinales (Barrick, Bradley, Kristof-Brown y Colbert, 2007). Hace referencia al grado en el que los procesos grupales (y en cierto modo los resultados de tarea alcanzados) tienen como consecuencia el incremento de la cohesión del grupo, los propósitos y objetivos compartidos y el compromiso mantenido, así como la disminución de los conflictos destructivos, la intención de abandonar y la insatisfacción como miembro del equipo. No obstante, como señalan West y sus colaboradores (1998), la viabilidad del equipo suele estar muy condicionada por la interferencia de otros factores o limitaciones organizacionales que pueden obligar a que un equipo desaparezca o cambie sustancialmente de miembros, sin que existan muchas posibilidades de que el propio equipo tenga capacidad de decisión acerca de su futuro.

A pesar de la importancia de estos factores socio-emocionales para valorar los resultados de los equipos, no existe evidencia empírica acerca de la influencia de las características del grupo, del tipo de procesos grupales y del contexto organizacional sobre la viabilidad del equipo, por lo que es necesario desarrollar modelos teóricos que permitan identificar cuáles son las variables que configuran esta viabilidad. Además, el carácter autoinformado de este tipo de medidas le resta fiabilidad y reduce su utilización como criterio primario en las investigaciones (Rico, Alcover y Taberner, 2010).

7.4. Bienestar individual

En contraste con la atención dedicada a los resultados productivos, el grado de bienestar individual en los equipos ha sido un aspecto en general poco estudiado, limitándose a su relación con factores como el nivel de estrés generado

por las condiciones de trabajo o la falta de control sobre la tarea. El bienestar individual se refiere a la experiencia vital positiva de las personas que tiene relaciones con la satisfacción, la felicidad, la moral y el afecto positivo. Así, implica desde las variaciones de estado de ánimo y afectivas hasta aspectos relacionados con la salud mental, como la ansiedad o la depresión (Sonnentag, 1996). En un sentido más amplio, también pueden incluirse entre estos factores el desarrollo personal, el cambio de actitudes o las oportunidades para el desarrollo de carrera.

Sobre el bienestar individual pueden influir tanto las variables de *entrada* como los procesos, si bien los resultados de las investigaciones parecen mostrar mayores efectos de éstos que de aquéllas. Así mismo, se han estudiado con mayor detalle los efectos de los grupos de trabajo autónomos sobre el bienestar de los miembros y, aunque los resultados no son del todo consistentes, parece que influyen positivamente sobre su satisfacción y su salud mental al menos inicialmente, si bien dichos efectos no tienden a mantenerse a lo largo del tiempo.

8. CONCLUSIONES: LUCES Y SOMBRAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES

Es indudable que los equipos de trabajo, considerados como sistemas sociales complejos, desempeñan un papel fundamental en los contextos organizacionales actuales, ya que parece comprobada su influencia significativa sobre el funcionamiento y la eficacia de las organizaciones. Es innegable también el valor potencial que encierra el trabajo en equipo, ya que permite el incremento de la colaboración y la cooperación, de las interacciones positivas, de la autonomía, del compromiso con la tarea y con los objetivos, de la creatividad y, en general, de la eficacia en relación con los resultados. En la actualidad, los equipos y el trabajo en equipo constituyen señas de identidad para muchas organizaciones y elementos insustituibles de su estructura y su funcionamiento. Si muchos de los investigadores que participaron en los experimentos de Hawthorne, o diseñaron los primeros programas de intervención desde el enfoque sociotécnico, pudieran observar el lugar que ocupan actualmente los grupos de trabajo y el trabajo en equipo en las organizaciones, sin duda se mostrarían complacidos y recompensados por su esforzado entusiasmo de pioneros.

Las demandas reales de las organizaciones actuales y las nuevas formas de organización del trabajo, como, por ejemplo, equipos con alta virtualidad (Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares y Gil, 2009), el papel de la cultura, los nuevos estilos y estrategias para motivar y liderar equipos (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011; Gil, Rico, Alcover y Barrasa, 2005), los sistemas multi-equipo o el impacto de los equipos sobre la efectividad organizacional (Alcover, Rico y Gil, 2011), van adelantadas respecto a los desarrollos teóricos y metodológicos. No obstante, el enorme interés que suscitan los tópicos relacionados con los equipos de trabajo como nuevo eje de la gestión organizacional, augura un futuro prometededor para la investigación en este campo, si bien es necesario realizar importantes esfuerzos de integración (Rico, Alcover y Taberero, 2010). En este sentido, destaca la relacionada con la necesidad de una mayor comunicación e interacción entre la investigación *académica* y la investigación *aplicada* que permita superar el tradicional “*researcher-practitioner gap*” existente entre ellas (Anderson y Wheelan, 2005), cuyas principales consecuencias son, por una parte, la intervención *ateórica* y *empírica*, sin apoyo conceptual y donde es difícil demostrar las relaciones entre las variables, y por otro, la formulación de modelos teóricos académica y científicamente tan irreprochables como complejos, pero alejados de la realidad de los equipos de las organizaciones y con muy limitadas posibilidades de contrastación empírica.

Sin embargo, no todo son parabienes. En los últimos años ha cobrado fuerza una corriente crítica que cuestiona el optimismo ingenuo depositado en los equipos como medios para alcanzar una eficacia ilimitada, al tiempo que llama la atención sobre los usos perversos que los responsables organizacionales pueden hacer de ellos (Aritzeta y Alcover, 2006). En particular, se denuncia su potencial o real utilización como mecanismos de control de los trabajadores, muy similares a los sistemas tradicionales tayloristas, burocráticos u otros enfoques directivos de carácter coercitivo (Ezzamel y Willmott, 1998; Sewell, 1998). En muchas organizaciones se ha instaurado una *devoción* a la cultura y a la ideología “de equipo” que alcanza tintes totalitarios. Una *tiranía* (Sinclair, 1992) que en realidad entorpece y dificulta el funcionamiento de los grupos y somete a sus miembros, ya que camufla la coerción y el conflicto bajo la apariencia de la consulta, la discusión, la cohesión y la búsqueda a toda costa del consenso. Así, los propios miembros crean una *disciplina* de trabajo en equipo, término con el que Barker (1999) alude a un recurrente, agresivo y voraz modo de trabajar juntos: la exigencia de ser un “buen miembro del equipo” presiona a los individuos hacia el conformismo, la inhibición de juicios críticos, el control del comportamiento de los otros compañeros, la evitación de la oposición y la confrontación, la cooperación y el consenso superficiales. Como consecuencia de ello, el control externo tradicional se desplaza insidiosamente al interior del equipo, convirtiéndose en un control *concertado* por los propios miembros, los cuales desarrollan un sistema de normas basadas en valores que controlan sus acciones de manera más poderosa y completa que los sistemas coercitivos tradicionales. Las organizaciones, en definitiva, no necesitan ya supervisores o sistemas de control de asistencias, de tiempo de trabajo real, etc. Este control externo ha sido diluido en la estructura de los equipos autónomos o autodirigidos: los propios miembros actúan como mecanismos de control

de los demás y cada uno asume, al final, su propio control para no defraudar al equipo y para demostrar su competencia como buen miembro de equipo.

Idealmente, los equipos de trabajo en las organizaciones deberían satisfacer objetivos económicos, sociales y de transformación cultural, en el sentido de potenciar valores de participación, autonomía y responsabilidad de los trabajadores (Aritzeta y Alcover, 2006). Y si bien las organizaciones asumen estos beneficios, sus inercias y herencias administrativas, directivas y culturales dificultan su logro. Son estas rémoras las que en ocasiones favorecen la expansión de una ideología perversa en el uso de los equipos de trabajo, como puso de manifiesto el sociólogo Richard Sennett (1998) en su lúcido análisis de elementos que contribuyen a la *corrosión del carácter* en los sistemas capitalistas actuales, y que la situación de crisis económica y financiera generalizada ha venido a agravar, incidiendo en el deterioro del mundo de trabajo y de la ética que debería regular las relaciones sociales.

Aunque sin duda estas últimas no son las únicas consecuencias de los equipos de trabajo ni las únicas utilidades que las organizaciones hacen de ellos, su mera existencia obliga a llevar a cabo una reflexión crítica que acompañe su implantación, dado que los equipos y el trabajo en equipo van a ser con mucha probabilidad elementos constantes en el diseño de las organizaciones futuras.

REFERENCIAS

- Agrell, A. y Gustafson, R. (1996). Innovation and creativity in work groups. En M. A. West (Ed), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 317-343). Chichester: John Wiley & Sons.
- Alcover, C. M. (1998). *Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficacia de los equipos de trabajo*. Madrid: Dykinson.
- Alcover, C. M. (2000). ¿Nuevas formas de “mente de grupo”? Una revisión de la aplicación de constructos cognitivos al trabajo en equipo. *Boletín de Psicología*, 66, 7-47.
- Alcover, C. M. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil y C. M^a. Alcover (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 201-228). Madrid: Alianza Editorial.
- Alcover, C. M. y Gil, F. (1999). The effects of member change and continuity on the productive efficiency of work teams. *Psychology in Spain*, 3, 88-97.
- Alcover, C. M. y Gil, F. (2000). Potencia en grupos: un constructo entre la autoeficacia y la motivación colectiva. *Apuntes de Psicología*, 18, 123-143.
- Alcover, C. M., Gil, F. y Barrasa, A. (2004). Aprendizaje de equipo: adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje. *Psicothema*, 16, 378-383.
- Alcover, C. M., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Alcover, C. M., Rico, R. y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32, 7-16.
- Anderson, G. y Wheelan, S. A. (2005). Integrating group research and practice. En S. A. Wheelan (Ed.), *The Handbook of Group Research and Practice* (pp.545-552). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Argote, L. y McGrath, J. E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8 (pp. 333-389). Chichester: John Wiley & Sons.
- Aritzeta, A. y Alcover, C. M. (2006). ¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación de equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 151-178.
- Arrow, H., McGrath, J. E. y Berdahl, J. L. (2000). *Small Groups as Complex Systems. Formation, Coordination, Development, and Adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effect of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 866-878.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J. y Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1396-1405.
- Barker, J. R. (1999). *The Discipline of Teamwork. Participation and Concertive Control*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barrick, M. B., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L. y Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50, 544-557.
- Bochner, S. y Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 233-257.
- Bramel, D. y Friend, R. (1987). The work group and its vicissitudes in Social and Industrial Psychology. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 233-253.

- Brodbeck, F. C. (1996). Criteria for the study of work group functioning. En M. A. West (Ed), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 285-315). Chichester: John Wiley & Sons.
- Burke, C. S., Priest, H. A., Wooten, S. R., DiazGranados, D. y Salas, E. (2009). Understanding the cognitive processes in adaptive multicultural teams: A framework. En E. Salas, G. F. Goodwin y C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 209-240). Nueva York: Psychology Press.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. y Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. En N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Individual and Group Decision Making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E. y Volpe, C. E. (1995). Defining competences and establishing team training requirements. En R. A. Guzzo, E. Salas y Asociados (Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 333- 380). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cole, M. S., Walter, F. y Bruschi, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology, 93*, 945-958.
- Cooke, N. J., Gorman, J. C., Duran, J. L. y Taylor, A. R. (2007). Team cognition in experienced command-and-control teams. *Journal of Experimental Psychology: Applied, 13*, 146-157.
- Chen, C. C., Chen, X.-P. y Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review, 23*, 285-304.
- DeChurch, L. A. y Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 95*, 32-53.
- Dieterly, D. L. (1988). Team performance requirements. En S. Gael (Ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government, Vol. 1* (pp. 267-291). Chichester: John Wiley & Sons.
- Essens, P. J. M. D., Vogelaar, Ad. L. W., Mylles, J. J. C., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S. M. y Baranski, J. V. (2009). Team effectiveness in complex settings: A framework. En E. Salas, G. F. Goodwin y C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 293-320). Nueva York: Psychology Press.
- Ezzamel, M. y Willmott, H. (1998). Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly, 43*, 358-396.
- George, J. G. (1996). Group affective tone. En M. A. West (Ed), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 77-93). Chichester: John Wiley & Sons.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal, 42*, 138-152.
- Gibson, C. B. y Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly, 48*, 202-239.
- Gibson, C. B. y Zellmer-Bruhn, M. E. (2001). Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative Science Quarterly, 46*, 274-303.
- Gil, F. y Alcover, C. M. (Coord. y Dir.) (1999). *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide.
- Gil, F., Alcover, C. M. y Peiró, J. M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts. Recent research in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology, 20*, 193-218.
- Gil, F. Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo, 32*, 38-47.
- Gil, F. y García Sáiz, M. (1996). *Grupos en las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Gil, F., García Sáiz, M. y Alcover, C. M. (1999). Procesos implicados en el rendimiento grupal. En F. Gil y C. M^a. Alcover (Coord. y Dir.), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 223-250). Madrid: Pirámide.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M. y Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology, 20*, 312-328.
- Gladstein, D. (1986). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 29*, 499-517.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. y Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. En L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 9* (pp. 121-173). Greenwich, CT: JAI Press.
- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L. y Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 3-16). Nueva York: Psychology Press.
- Granrose, C. S. y Oskamp, S. (Eds.) (1997). *Cross-Cultural Work Groups*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grawitch, M. J., Munz, D. C. y Kramer, T. J. (2003). Effects of member mood states on creative performance in temporary workgroups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 7*, 41-54.

- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. y Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. En M. A. West (Ed), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-21). Chichester: John Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A. Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R. A. y Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2ª ed., Vol. 3 (pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. En J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1990). Introduction: Work teams in organizations: An orienting framework. En J. R. Hackman (Ed.), *Groups that Work (And those that don't). Creating Conditions for Effective Teamwork* (pp. 1-14). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. y Morris, C. G. (1975). Group task, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 8 (pp. 45-99). Nueva York: Academic Press.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., Wageman, R., Ruddy, T. M. y Ray, C. L. (2000). Team effectiveness in theory in practice. En C. L. Cooper y E. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology. Linking Theory and Practice* (pp. 109-129). Oxford: Blackwell.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S. y Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121, 43-64.
- Hirst, G. (2009). Effects of membership change on open discussion and team performance: The moderating role of team tenure. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 231-249.
- Homans, A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A. y De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189-1199.
- Huszczo, G. (1990). Training for team building. *Training and Development*, 44, 37-43.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations. Some implications. *American Psychologist*, 54, 129-139.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jackson, S. E., y Joshi, A. (2004). Diversity in social context: A multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 675-702.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. y Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Johnson, D. W. y Johnson, F. P. (1994). *Joining Together. Group Theory and Group Skills*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1993). *Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Madrid: Díaz de Santos, 1996.
- Kelly, J. R. (2001). Mood and emotion in groups. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (Eds.), *Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 165-181). Oxford: Blackwell.
- Kelly, J. R. y Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
- Kennedy, F. A., Loughry, M. L., Klammer, T. P. y Beyerlein, M. M. (2009). Effects of organizational support on potency in work teams: The mediating role of team processes. *Small Group Research*, 40, 72-93.
- Kirkman, B. L. y Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. En R. W. Woodman y W. A. Pasmore (Ed.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 10 (pp. 131-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kozlowski, S. W. J. y Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375). Chichester: John Wiley & Sons.

- Kozlowski, S. W. J e Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Walter, F. y Huang, X. (2011). Harming high performers: A social comparison perspective on interpersonal harming in work teams. *Journal of Applied Psychology*, 96, 588-601.
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31, 513-529.
- Larson, J. R. y Christensen, C. (1993). Groups as problem-solving units: Towards a new meaning of social cognition. *British Journal of Social Psychology*, 32, 5-30.
- Lau, D. y Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23, 325-340.
- Lau, D. y Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48, 645-659.
- Lawler, E. E. y Worley, Ch. G. (2006). *Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E. y Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.
- Levi, D. (2001). *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88, 587-604.
- Lewis, K., Lange, D. y Gillis, L. (2005). Transactive memory systems, learning, and learning transfer. *Organization Science*, 16, 581-598.
- Lewis, K., Belliveau, M., Herndon, B. y Keller, J. (2007). Group cognition, membership change, and performance: Investigating the benefits and detriments of collective knowledge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 159-178.
- Liden, R. C. y Arad, S. (1996). A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research. En G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 14 (pp. 205-251). Greenwich, CT: JAI Press.
- Losada, M. y Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavior Scientist*, 47, 740-765.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., Alonso, A., DeChurch, L. y Panzer, F. J. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 90, 964-971.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. y Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. y Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. y Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Taylor, S. R., Gilson, L. L. y Ruddy, T. M. (2007). An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance: A meso-mediational model. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 891-910.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J. E. y Argote, L. (2001). Group processes in organizational contexts. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (Eds.), *Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 603-627). Oxford: Blackwell.
- Mohammed, S., Hamilton, K. y Lim, A. (2009). The incorporation of time in team research: Past, current, and future. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 321-348). Nueva York: Psychology Press.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. y Mohrman, A. M., Jr. (1995). *Designing Team-Based Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moldasch, M. y Weber, W. G. (1998). The «Three Waves» of industrial work group: Historical reflections on current research on group work. *Human Relations*, 51, 347-388.
- Moreland, R. L., Argote, L. y Krishnan, R. (1996). Socially shared cognition at work. Transactive memory and group performance. En J. L. Nye y A. M. Brower (Eds.), *What's Social about Social Cognition? Research on Socially Shared Cognition in Small Groups* (pp. 57-84). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Navarro, J., Díez, E., Gómez, F., Meneses, R. y Quijano, S. D. de (2008). Incertidumbre de las tareas de grupo. Propuesta de un modelo y validación empírica. *Revista de Psicología Social*, 23, 259-273.
- Navarro, J., Quijano, S. D. de, Berger, R. y Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32, 17-28.
- Payne, R. y Cooper, C. L. (Eds.) (1981). *Grupos de trabajo en organizaciones*. México: Limusa, 1986.
- Perretti, F. y Negro, G. (2007). Mixing genres and matching people: A study of innovation and team composition in Hollywood. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 563-586.
- Rico, R., Alcover, C. M., Sánchez-Manzanares, M. y Gil, F. (2009). The joint relationships of communication behaviors and task interdependence on trust building and change in virtual project teams. *Social Science Information*, 48, 229-255.
- Rico, R., Alcover, C. M. y Taberero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 47-71.
- Rico, R. y Cohen, S. G. (2005). Effects of task interdependence and type of communication on performance in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 261-274.
- Rico, R., Molleman, E., Sánchez-Manzanares, M. y van der Vegt, G. (2007). The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration. *Journal of Management*, 33, 111-132.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. M.ª y Taberero, C. (2011). Procesos de coordinación en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 59-68.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. y Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge based approach. *Academy of Management Review*, 33, 163-184.
- Ridgeway, C. L. (2001). Social status and group structure. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (Eds.), *Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 352-375). Oxford: Blackwell.
- Robbins, S. P. (1997). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Saavedra, R., Earley, P. C. y Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- Salas, E., Nichols, D. R. y Driskell, J. E. (2007). Testing three team training strategies in intact teams. *Small Group Research*, 38, 471-488.
- Salas, E., Priest, H. A., Stagl, K. C., Sims, D. E. y Burke, C. S. (2007). Work teams in organizations: A historical reflection and lessons learned. En L. L. Koppes (Ed.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 407-438). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S. y Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 39-79). Nueva York: Psychology Press.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., Goodwin, G. F. y Fiore, S. (2006). The making of a dream team: When expert teams do best. En K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich y R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (pp. 439-453). Nueva York: Cambridge University Press.
- Salas, E., Sims, D. E. y Burke, C. S. (2005). Is there a big five in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-599.
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S. y Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework of team performance. En R. A. Dienstbier, J. W. Shuart, W. Spaulding y J. Poland (Eds.), *Modeling Complex Systems: Motivation, Cognition and Social Processes, Nebraska S Symposium on Motivation* (Vol. 51, pp. 185-243). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Sennett, R. (1998). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama, 2000.
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43, 397-428.
- Shea, G. P. y Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. En K. M. Rowland y G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 5 (pp. 323-356). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sinclair, A. (1992). The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*, 13, 611-626.
- Sonnentag, S. (1996). Work groups factors and individual well-being. En M. A. West (Ed), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 345-367). Chichester: John Wiley & Sons.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Stevens, M. J. y Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.

- Stott, K. y Walker, A. (1995). *Teams, Teamwork and Teambuilding. The Manager's Complete Guide to TEAMS in Organisations*. Singapur: Prentice-Hall.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 31, 319-335.
- Stewart, G. L. y Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.
- Sundstrom, E. (1999). Supporting work team effectiveness: Best practice. En E. Sundstrom (Ed.), *Supporting Work Team Effectiveness* (pp. 301-342). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. y Futrell, D. (1990). Work teams. Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. y Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. En K. Kelley (Ed.), *Issues, Theory, and Research in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 117-153). North Holland: Elsevier Science.
- Tasa, K., Taggar, S. y Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 17-27.
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Unsworth, K. L. y West, M. A. (2000). Teams: The challenges of cooperative work. En N. Chmiel (Ed.), *Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective* (pp. 327-346).
- van der Vegt, G. S. y van de Vliert, E. (2005). Effects of perceived skill dissimilarity and task interdependence on helping in work teams. *Journal of Management*, 31, 73-89.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. En B. Mullen y G. R. Goetals (Eds.), *Theories of Group Behavior* (pp. 185-208). Nueva York: Springer-Verlag.
- Weingart, L. (1997). How did they do that? The ways and means of studying group process. En L. L. Cummings y B. M. Staw, (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 19* (pp. 189-239). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weldon, E. y Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.
- West, M. A. (2001). The human team: Basic motivations and innovations. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol. 2: Organizational Psychology* (pp. 270-288). Londres: Sage.
- West, M. A., Borrill, C. S. y Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 13* (pp. 1-48). Chichester: John Wiley & Sons.
- West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). *Building Team-Based Working. A Practical Guide to Organizational Transformation*. Oxford: British Psychological Association-Blackwell.
- Worchel, S. (2001). It takes two to tango: Relating group identity to individual identity within the framework of group development. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (Eds.), *Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 461-481). Oxford: Blackwell.
- Zornoza, A. M^a, Salanova, M. y Peiró, J. M^a. (1996). Trabajo en grupo. En J. M^a. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo* (pp. 137-160). Madrid: Síntesis.

Ficha 1.

Liderazgo en equipos de trabajo

¿Qué significa liderar un equipo de trabajo y el liderazgo de equipo?

A medida que las organizaciones han adoptado estructuras configuradas en torno a distintos tipos de equipos de trabajo, las funciones de dirección y liderazgo han desplazado su foco desde los individuos hacia los equipos. El liderazgo en los equipos es esencial para su efectividad. Desempeña un papel fundamental en el logro de la *sinergia*, es decir, en la conversión de las contribuciones individuales de los miembros en un resultado que exceda, en calidad y/o en cantidad, la mera suma de ellas.

Tradicionalmente, la investigación se ha ocupado de analizar la influencia que ejerce un líder individual (generalmente externo al equipo) sobre los miembros a través de los procesos y las relaciones interpersonales, ignorando otras formas de liderazgo orientadas al equipo y proporcionadas por sus propios componentes (Wageman y Hackman, 2010). El presupuesto básico de la visión tradicional es que el líder genera las líneas de acción básica del equipo, coordina su actividad y lo vincula a otras unidades organizacionales (Rico, Alcover y Tabernero, 2010). En consecuencia, la investigación se ha centrado esencialmente en identificar cómo las acciones de los líderes externos facilitan o dificultan el rendimiento del equipo (Druskat y Kayes, 2000).

En este sentido, este tipo de liderazgo es considerado como una *entrada o recurso* (y no tanto como un *proceso* limitado a las interacciones y relaciones internas de los miembros) que influye sobre distintos procesos de equipo (por ejemplo, el aprendizaje, la coordinación, la gestión de conflictos, la solución de problemas o el grado en que la información es compartida), sobre ciertos estados emergentes (la potencia del equipo o el compromiso), así como sobre su rendimiento (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen y Rosen, 2007).

Los resultados de un meta-análisis reciente agrupan los comportamientos de liderazgo externo siguiendo la tradicional distinción *orientado a la tarea y los resultados / orientado a las relaciones*, y encuentra que tanto los comportamientos orientados a estas últimas (en particular, los transformacionales y los de consideración hacia los miembros), como los orientados a la tarea/resultados (iniciación de estructura que organice el trabajo y ampliación de los límites del equipo) se relacionaban positivamente con la efectividad percibida del equipo (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas y Halpin, 2006). Y otro meta-análisis (Stewart, 2006) ha mostrado cómo el liderazgo transformacional (dirigido a motivar a los colaboradores para actuar más allá de sus expectativas de trabajo, ayudándoles a lograr un elevado rendimiento e incrementando su implicación con el equipo) y el liderazgo que facilitaba el *empowerment* de los miembros incrementaban el rendimiento final de equipo. En definitiva, esta visión del liderazgo privilegia el papel desempeñado por las características únicas del líder y por cómo es capaz de influir sobre los miembros y sobre las dinámicas grupales internas, de modo que las intervenciones dirigidas al desarrollo del liderazgo se centran en mejorar las habilidades de liderazgo individuales (Day, 2000).

Sin embargo, los contextos complejos y ambiguos en los que se desenvuelven buena parte de las organizaciones actuales dificultan que un líder externo al equipo pueda desempeñar eficazmente todas las funciones de liderazgo necesarias. Al mismo tiempo, el trabajo basado en el conocimiento exige dotar de niveles significativos de autonomía a los equipos, de manera que sean sus miembros quienes desempeñen las funciones de liderazgo (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). Esta exigencia se ha traducido en el cambio de visión de un liderazgo *centrado en el líder* a un liderazgo *centrado en el equipo* (Zaccaro, Heinen y Shuffler, 2009). Este segundo enfoque enfatiza el liderazgo colectivo, donde la responsabilidad de la dirección y la gestión de los esfuerzos colectivos es compartida por los miembros del equipo. Esta orientación recibe varias denominaciones: *liderazgo compartido*, *equipos autodirigidos* y *liderazgo distribuido*, y tiene sus raíces en modelos previos de liderazgo en las organizaciones, tales como el liderazgo situacional, los enfoques del liderazgo emergente o los del liderazgo transformacional.

Este *liderazgo de equipo o compartido* puede definirse como “*el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse mutuamente para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos*” (Pearce y Conger, 2003, p. 1). El liderazgo sería entonces una propiedad del sistema dinámico que constituye cada equipo, resultado de las relaciones entre las partes que lo componen, y no una propiedad de una parte del sistema, es decir, de una persona concreta (O'Connor y Quinn, 2004).

Los resultados de las investigaciones muestran que el liderazgo compartido es más eficaz en tareas complejas de creación de conocimiento (p. ej., consultoría, investigación y desarrollo, innovación, solución de problemas), así como contribuye a mejorar los procesos de colaboración, coordinación y cooperación en los equipos. La relación positiva

entre el liderazgo compartido y la eficacia de tarea se ha encontrado en diversos contextos y tipos de equipos (alta dirección, equipos virtuales, organizaciones sin ánimo de lucro), y parece que tiende a ser mayor en general que el liderazgo tradicional vertical (Gil et al., 2011).

Sin duda, una de las condiciones organizacionales clave para el liderazgo compartido en los equipos es el grado de autonomía que poseen. El grado de autonomía de un equipo de trabajo señala su grado de madurez y la confianza que la organización le concede para realizar su trabajo y lograr sus objetivos.

La reducción de sus niveles de dependencia en tareas y procesos habituales, al mismo tiempo que el equipo recibe apoyo de la organización cuando le resulta necesario, constituyen condiciones que pueden permitir a los equipos alcanzar elevados resultados productivos y de alta calidad. También el grado de innovación y la creatividad de los equipos parecen estar estrechamente relacionados con niveles elevados de autonomía.

En definitiva, los equipos con alto grado de autonomía y de auto-dirección constituyen elementos clave en las organizaciones geográficamente distribuidas, en red e innovadoras.

A continuación se ofrece un cuestionario que permite evaluar el grado de autonomía del equipo.

CUESTIONARIO DE AUTONOMÍA DEL EQUIPO				
	Nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
1. El equipo establece sus propias metas en términos de: a) <i>cantidad</i> , es decir, cuánto espera producir y bajo qué condiciones financieras b) <i>calidad</i> , es decir, estándares esperados en términos de resultados del equipo				
2. El equipo decide: a) dónde trabaja b) cuándo trabaja, es decir, el número de horas que el equipo trabaja como un todo, o cuándo los miembros pueden librar o trabajar horas extra c) en qué otras actividades desea implicarse, es decir, si puede interrumpir su actividad para dedicarse a otras cosas				
3. El equipo decide sobre los métodos de producción				
4. El equipo decide sobre la distribución interna de las tareas				
5. El equipo toma decisiones sobre su composición, es decir, puede elegir qué miembros entrar a formar parte del equipo o bien son excluidos por algún motivo				
6. El equipo decide si desea tener un líder que coordine su actividad dentro del equipo y si puede seleccionarlo él mismo				
7. El equipo decide si desea tener un representante externo y si puede seleccionarlo él mismo				
8. Los miembros del equipo pueden decidir individualmente cómo realizar sus propias tareas				
<p>Puntuación: <i>Nunca</i> = 0; <i>A veces</i> = 1; <i>Con frecuencia</i> = 2; <i>Siempre</i> = 3 La puntuación mínima es 0 y la máxima, 33. Ningún equipo debería contar con una puntuación de 0. La puntuación mínima para todo equipo, incluso para uno recién formado, debería ser de 5.</p> <p>El objetivo para cualquier equipo debería ser alcanzar progresivamente puntuaciones en torno a 28 – 30 puntos. Las puntuaciones por encima de 25 indican que el equipo tiene un grado elevado de autonomía, y cuando se alcanzan o se superan los 30, el equipo logra el ideal de trabajo en equipo autónomo, asumiendo que además está funcionando de manera eficaz.</p> <p>Fuente: West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). <i>Building Team—Based Working. A Practical Guide to Organizational Transformation</i> (pp. 129-131). Oxford: British Psychological Society – Blackwell.</p>				

En resumen, las demandas y las condiciones organizacionales actuales requieren de equipos de trabajo altamente eficaces, implicados en ciclos virtuosos de rendimiento, compromiso, resultados e innovación que pueden lograrse en mayor medida si disponen de un *liderazgo compartido de equipo*, distribuido entre todos los miembros. Pero para ello, es imprescindible que las organizaciones les doten de un elevado grado de autonomía, al tiempo que les garanticen mecanismos de apoyo cuando lo requieran. Todo ello permitirá el desarrollo y la madurez de equipos de trabajo eficaces, capaces de contribuir de manera distintiva al logro de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. y Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviours are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D. y Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.

- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Druskat, V. U. y Kayes, D. C. (2000). Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research*, 31, 328-353.
- Gil, F. Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 38-47.
- Pearce, C. L. y Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Connor, P. M. G. y Quinn, L. (2004). Organizacional capacity for leadership. En C. D. McMcauley y E. van Velsor (eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 417-437). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rico, R., Alcover, C. M. y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 47-71.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 31, 319-335.
- Wageman, R. y Hackman, J. R. (2010). What makes teams of leaders leadable? En N. Nahria y R. Khurana (eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 475-506). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Zaccaro, S. J., Heinen, B. y Shuffler, M (2009). Team leadership and team effectiveness. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 83-111). Nueva York: Psychology Press.

Ficha 2.

La eficacia de los equipos de trabajo

¿Qué significa que un equipo de trabajo es eficaz? ¿Cómo medir la eficacia?

En las sociedades del conocimiento actuales, caracterizadas por altos niveles de complejidad, dinamismo e incertidumbre, es muy probable que un número cada vez mayor de tareas y de respuestas a situaciones y problemas imprevistos dependan de los equipos de trabajo y del trabajo colaborativo (Gil, Alcover y Peiró, 2005). Dado que las organizaciones utilizan los equipos de trabajo como una herramienta básica para la consecución de sus objetivos y para el incremento de su efectividad, uno de los aspectos que más interesan y preocupan es cómo lograr la eficacia de los equipos (Goodwin, Burke, Wildman y Salas, 2009). En consecuencia, unos de los desafíos más importantes para la investigación y para la intervención radica en la eficaz integración de las aportaciones de personas cualificadas, competentes y expertas que aporten un valor añadido a las organizaciones (Rico, Alcover y Tabernero, 2010; Salas, Rosen, Burke y Goodwin, 2009). Ya se trató en los apartados 5 y 6 del texto todo lo relacionado con los *recursos* o *entradas* y los *procesos* o *mediadores* que influyen en el funcionamiento de los equipos de trabajo, y ahora el acento va a ponerse en los *resultados* o *salidas*, puesto que constituyen los indicadores a partir de los cuales se puede determinar si el trabajo de un equipo ha sido o no eficaz.

La eficacia suele medirse utilizando una perspectiva multidimensional, es decir, considerando diversos criterios procedentes de diferentes niveles de análisis, lo que implica conceptualizar la eficacia del equipo como algo mucho más complejo que la mera productividad, criterio con el que habitualmente se asocia la eficacia de manera exclusiva en los contextos organizacionales. Como se recordará por lo tratado en el apartado 7, la eficacia puede medirse utilizando cuatro criterios básicos (West, Borrill y Unsworth, 1998): a) *resultados de rendimiento*, medidos a través de criterios objetivos, o bien subjetivos por medio de valoraciones de expertos o terceros; b) *innovaciones*, referidas tanto a los resultados obtenidos como a los procesos de trabajo; c) *viabilidad*, o expectativas acerca de la continuidad del equipo y de las garantías de rendimiento mantenido; y d) *bienestar individual*, relativo a la satisfacción, la percepción de seguridad psicológica, el crecimiento personal y el bienestar emocional de los miembros.

Estos criterios pueden parecer claros y su utilización también parece factible; sin embargo, la realidad es que la medida de la eficacia de los equipos de trabajo constituye unos de los elementos más complejos, debatidos y cuestionados no solo en la literatura especializada y en la investigación, sino también, y especialmente, en la práctica y en la evaluación de los resultados de los equipos reales en las organizaciones. Se puede analizar esta dificultad con el estudio de un caso actual que concierne a unos de los *equipos* actuales quizá más conocidos y valorados: el FC Barcelona de las cuatro últimas temporadas.

Desde la temporada 2008/09, en la que Josep Guardiola comenzó a entrenar al FC Barcelona, el equipo ha ganado 13 de los 16 títulos que ha disputado: dos Champions League, tres Ligas de España, dos Mundiales de Clubes, dos Supercopas de Europa, una Copa del rey y tres Supercopas de España. Estos son los resultados logrados en tres años y medio, durante la que se considera la etapa más gloriosa del Barça y, de hecho, la que podría considerarse de cualquier equipo del fútbol mundial. Al parecer, nunca nadie había logrado una racha similar en este período de tiempo.

Un entrenador con gran carisma, jugadores como Messi, Xavi, Iniesta, Villa o Fábregas, una plantilla de jugadores que combina la experiencia con la juventud, altamente motivada y muy identificada con el Club al que pertenece, y con una afición entregada, han convertido a este equipo en una máquina de batir récords, que además, disfruta jugando y ganando, y que hace disfrutar a los aficionados al fútbol, sean o no seguidores del Barcelona.

Logran superar récords de goles, de puntos, de victorias consecutivas, de premios a sus jugadores estrellas y a su entrenador, de espectadores en sus partidos, de audiencias televisivas en las grandes finales: son conocidos y admirados en prácticamente todas las regiones del planeta.

Las comparaciones con otros equipos, actuales o pasados, parecen inevitables, y las calificaciones como el *mejor equipo del mundo* o el *mejor equipo de la historia* se han convertido en algo habitual al hablar del Barça de Guardiola. Aunque no son invencibles, pocos equipos han logrado ganarlo en más de una ocasión, y en realidad ningún equipo actual se aproxima ni de lejos a sus resultados. A lo largo de estas cuatro temporadas (la 2011/12 aún no ha finalizado, de modo que sus resultados pueden incrementarse todavía más) los aficionados y los expertos debaten sobre si el Barcelona actual es el mejor equipo de fútbol que ha existido en la historia de este deporte. Curiosamente, las respuestas no son consistentes. Con independencia de si se consideran o no seguidores del equipo, algunos expertos

no dudan en señalar que sí es el mejor equipo de la historia del fútbol, mientras que otros lo cuestionan, argumentando que la mayor parte de los equipos actuales son más débiles y que la competencia es menor, o que el Barcelona depende en exceso de unos pocos jugadores que son los que realmente marcan las diferencias, pero el conjunto total es inferior a otros equipos históricos. Debates interminables que no logran poner de acuerdo ni a expertos ni a aficionados, ya que las percepciones y las valoraciones de unos y otros se encuentran lejos de la unanimidad.

¿Qué es lo que explica esta dificultad? Con independencia de los sesgos subjetivos que puedan proceder de las preferencias o la identificación con los colores del equipo, esto se debe a la complejidad de medir los resultados o la eficacia de los equipos de trabajo, incluso, como ocurre en este caso, cuando existen resultados objetivos (títulos ganados, goles a favor, puntos logrados, premios obtenidos...). Es fácil darse cuenta de cómo esta dificultad se puede incrementar cuando no existen tales criterios, algo habitual en el caso de muchos equipos en otros contextos organizacionales.

A partir del estudio del caso del FC Barcelona en las cuatro últimas temporadas, se plantea el siguiente ejercicio:

1. Analizar la eficacia de este equipo utilizando los cuatro criterios habituales en la literatura especializada:

- ✓ Resultados productivos (especificando los que se considerarían más fiables y válidos).
- ✓ Innovaciones.
- ✓ Viabilidad.
- ✓ Bienestar individual.

2. Valorar si con los criterios utilizados se podría analizar la eficacia de los equipos de fútbol y compararlos entre sí, con objeto de determinar una clasificación de los equipos más eficaces (los *mejores*) de la historia del fútbol mundial.

3. Analizar y discutir las dificultades encontradas, si el ejercicio ha sido realizado por varias personas o varios grupos.

En conclusión, las prácticamente ineludibles exigencias actuales para que las personas trabajen en contextos de equipo, los cuales a su vez se encuentran insertos en todo tipo de organizaciones, caracterizan nuestro medio ecológico, constituyen nuestros *escenarios de conducta* en los que el trabajo, las relaciones y los resultados obtenidos se encuentran de manera creciente en función de ellos (Alcover, Rico y Gil, 2011). Lograr la eficacia del trabajo en equipo y medirla con criterios fiables y válidos constituyen necesidades prioritarias, dado que un número cada vez mayor de decisiones que afectan a las personas, a los equipos, a las organizaciones y las sociedades en su conjunto van a depender de las consideraciones de su eficacia.

REFERENCIAS

- Alcover, C. M., Rico, R. y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32, 7-16.
- Gil, F., Alcover, C. M. y Peiró, J. M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts. Recent research in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 193-218.
- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L. y Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 3-16). Nueva York: Psychology Press.
- Rico, R., Alcover, C. M. y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 47-71.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S. y Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 39-79). Nueva York: Psychology Press.
- West, M. A., Borrill, C. S. y Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 13 (pp. 1-48). Chichester: John Wiley & Sons.