

PAPELES DEL PSICÓLOGO

TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES
APORTACIONES DE LA PSICOLOGÍA



MODELOS PARA UN TRABAJO EN EQUIPO EFICAZ. EL TRABAJO EN EQUIPOS VIRTUALES. EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO. CLIMA, COORDINACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EQUIPOS DE TRABAJO. ¿APRENDEN LOS EQUIPOS? LIDERANDO EQUIPOS DE TRABAJO

Sección monográfica

Special section

2. Presentación: Equipos de trabajo en las organizaciones. Aportaciones recientes de la investigación y sus implicaciones para la práctica profesional
Virginia Orengo, José M. Peiró y Ana Zornoza
7. Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles
Carlos María Alcover, Ramón Rico y Francisco Gil
17. Grupos en las organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes
José Navarro, Santiago D. de Quijano, Rita Berger y Rocío Meneses
29. Eficacia grupal en el sector de la automoción: Tareas y procesos grupales
Amparo Osca, Pilar Bardera, Lourdes García-Salmones y Begoña Uríen
38. Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo
Francisco Gil, Carlos María Alcover, Ramón Rico y Miriam Sánchez-Manzanares
48. El clima de los equipos de trabajo: Una propiedad configuracional
Vicente González Romá
59. Procesos de coordinación en equipos de trabajo
Ramón Rico, Miriam Sánchez-Manzanares, Francisco Gil, Carlos María Alcover y Carmen Tabernero
69. El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España
Miriam Benítez, Francisco J. Medina y Lourdes Munduate
82. Gestión de equipos virtuales en las organizaciones laborales: Algunas aportaciones desde la investigación
Virginia Orengo, Ana Zornoza y José M^a Peiró

2. Introduction: Work teams in organizations. Recent research and implications for professional practice
Virginia Orengo, José M. Peiró and Ana Zornoza
7. Work teams in organizational contexts: Dynamics of change, adaptation and learning in flexible environments
Carlos María Alcover, Ramón Rico and Francisco Gil
17. Workgroups in organizations: A basic tool to manage increasing uncertainty and ambiguity
José Navarro, Santiago D. de Quijano, Rita Berger and Rocío Meneses
29. Group effectiveness in the automotive sector: Tasks and group processes
Amparo Osca, Pilar Bardera, Lourdes García-Salmones and Begoña Uríen
38. New ways of leadership in work teams
Francisco Gil, Carlos María Alcover, Ramón Rico and Miriam Sánchez-Manzanares
48. Work team climate: A configurational property
Vicente González Romá
59. Team coordination processes
Ramón Rico, Miriam Sánchez-Manzanares, Francisco Gil, Carlos María Alcover and Carmen Tabernero
69. Studying conflict in work teams. A review of the Spanish scientific contribution
Miriam Benítez, Francisco J. Medina and Lourdes Munduate
82. Management of virtual teams in work organizations: Some inputs from research
Virginia Orengo, Ana Zornoza and José M^a Peiró

PAPELES DEL PSICÓLOGO

Edita

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, España

Director

Serafín Lemos Giráldez

Directores asociados

José Ramón Fernández Hermida, Manuel Enrique Medina Tornero, José Carlos Núñez Pérez y José María Peiró Silla

Consejo Editorial

Francisco Santolaya Ochando
Fernando Chacón Fuertes
Josep Vilajoana i Celaya
Manuel Mariano Vera Martínez
Alfredo Fernández Herrero
Francisco Sánchez Eizaguirre
Manuel Berdullas Temes
M^a José Catalán Frias
José Ramón Fernández Hermida
Lorenzo Gil Hernández
Dolores Gómez Castillo
M^a Isabel Martínez Díaz de Zugazua
Rodolfo Ramos Álvarez
Rosa M^a Redondo Granada
Francisco Javier Torres Ailhaud
Ramón Jesús Vilalta Suárez

Consejo Asesor

José Antonio Aldaz, Esteban Alonso, Isaac Amigo, José Arévalo Serrano, Pilar Arránz, Dositeo Artiaga, M^a Dolores Avia, Sabino Ayestarán, Francisco Bas, Vicent Bermejo, Amalio Blanco, Cristina Botella, Carmen Bragado, Gualberto Buela, José Buendía, Vicente Caballo, Francisco Cabello, José Cáceres, Rosa Calvo, Fernando Calvo, Enrique Cantón, Amalia Cañas, Antonio Capafons, José Carlos Caracuel, Helio Carpintero, Mario Carretero, José Antonio Carrobes, Miguel Costa, Sixto Cubo, Piedad Cueto, Fernando Díaz Albo, María José Díaz-Aguado, Jesús A. De Diego, Raúl De Diego, Andrés Duarte López, Rocío Fernández Ballesteros, Nicolás Fernández Losa, Jorge Fernández Del Valle, Concepción Fernández Rodríguez, Alfredo Fornos, Enrique García Huete, Miguel Anxo García Álvarez, César Gilolmo, Jesús Gómez Amor, Jorge L. González Fernández, Julio Antonio González García, José Gutiérrez Terrazas, Adolfo Hernández Gordillo, Florencio Jiménez Burillo, Cristóbal Jiménez Jiménez, Annette T. Kreuz, Francisco Javier Labrador, José Carlos León Jarriego, Jesús Ramón Loitegui, Roberto Longhi, Aquilino Lousa, Araceli Maciá, Emiliano Martín, María Angeles Martínez Esteban, José Joaquín Mira, Luis Montoro, José Muñiz, Nicomedes Naranjo, Conrado Navalón, José Ignacio Navarro Guzmán, Luis De Nicolás, Soledad Ortega Cuenca, Pedro Pérez García, Marino Pérez Álvarez, Félix Pérez Quintana, José Luis Pinillos, José Antonio Portellano, José María Prieto, Ismael Quintanilla, Francisco Ramos, Jesús Rodríguez Marín, Carlos Rodríguez Sutil, José Ignacio Rubio, Carlos Samaniego, Aurelia Sánchez Navarro, Javier Urra, Miguel Angel Vallejo y Jaime Vila.

Diseño y Maquetación

Juan Antonio Pez Martínez

Redacción, administración y publicidad

Juan Antonio Pez Martínez
Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos
C/ Conde de Peñalver, 45-5^a Izq.
28006 Madrid - España
Tels.: 91 444 90 20 - Fax: 91 309 56 15
E-mail: papeles@cop.es

Impresión

Quinto Color
Ctra. San Martín de la Vega s/n. Km 0,5 nave 2
28320 Pinto - Madrid

Depósito Legal

M-27453-1981 / ISSN 0214-7823

De este número 1 del Vol. 32 de *Papeles del Psicólogo* se han editado 54.900 ejemplares.

Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas en los artículos publicados.

Papeles del Psicólogo está incluida en las bases de datos PsycINFO, Psycodoc y del ISOC (Psedisoc), del DOAJ (Directory of Open Access Journals), Elsevier Bibliographic Database: SCOPUS, Redalyc y en IBECs; y también se puede consultar en la página WEB del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos:
<http://www.cop.es>

EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES. APORTACIONES RECIENTES DE LA INVESTIGACIÓN Y SUS IMPLICACIONES PARA LA PÁCTICA PROFESIONAL^{1,2}

WORK TEAMS IN ORGANIZATIONS. RECENT RESEARCH CONTRIBUTIONS AND IMPLICATIONS FOR PROFESSIONAL PRACTICE^{1,2}

Virginia Orengo, José M. Peiró³ y Ana Zornoza

IDOCAL Instituto de Psicología de los RRHH, DO y CVL. Universidad de Valencia

El presente trabajo ofrece una breve introducción a la investigación científica en España sobre los Equipos de trabajo, presenta las principales temáticas de esa investigación y plantea sus implicaciones para la práctica profesional. Partiendo de una visión de la actuación del psicólogo centrada en el modelo científico-profesional e inspirada en una práctica basada en la evidencia empírica obtenida por la investigación, analiza las relaciones entre investigación y práctica profesional y presenta los trabajos que se incluyen en esta sección monográfica.

Palabras clave: Equipos de trabajo, práctica basada en la evidencia, España.

This article presents a brief introduction of the recent research on Work teams in organizations carried on in Spain. It also mentions the main topics of this research and raises relevant issues about their implications for professional practice. Lying on the scientist-practitioner model and profiting from the literature on the evidence-based practice, we briefly analyse the relationships between research and professional practice in Psychology. Finally, we present the papers published in this special section devoted to work teams in organizations.

Key words: Work teams, Evidence Based Practice, Spain.

Esta sección monográfica continúa la tradición de la revista *Papeles del Psicólogo* que periódicamente ofrece actualizaciones sobre desarrollos recientes en la investigación de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Entendemos que esta práctica es de especial interés habida cuenta de que “*Papeles*” llega a todos los psicólogos colegiados, sea cual sea su campo de práctica profesional y con ello se contribuye a diseminar los resultados de la investigación en esta rama de la Psicología a un gran número de psicólogos profesionales y académicos de otras disciplinas psicológicas y ámbitos de intervención.

La investigación científica en la Psicología española ha experimentado un fuerte crecimiento y una mejora importante de su calidad en las últimas décadas. Esto puede constatarse con facilidad si se analiza la evolución de cualquiera de los indicadores al uso relativos a la producción y calidad científica. Además, ha aumentado considerablemente el número de artículos y otras publicaciones en lengua inglesa, tanto en las revistas científicas españolas como en las de ámbito interna-

Correspondencia: ¹DOCAL Facultad de Psicología, Avda Blasco Ibáñez, 21, 46710 Valencia. E.mail: virginia.orengo@uv.es; ana.zornoza@uv.es; Jose.M.Peiro@uv.es.

² Este trabajo se ha realizado en el marco de los proyectos (SEJ2005-05375) y (SEJ2006-14086)

³ El profesor Peiró es también Investigador del IVIE.



cional. Esto es lógico, habida cuenta del ámbito internacional de la producción científica. Los hallazgos de la investigación han de ser comunicados a la comunidad investigadora, en especial a aquellos que están también realizando investigación en esa misma temática (*front research*), pues es así como una investigación contribuye al avance del conocimiento. Por otra parte, las investigaciones han de ser relevantes y aportar beneficios a la sociedad y sus resultados han de ser transferidos y explotados en forma conveniente para el beneficio social. Esto requiere que las aportaciones de la investigación y sus resultados se comuniquen a los profesionales que los pueden incorporar a su práctica profesional haciéndola más eficaz y valiosa al tiempo que se pone en valor esos resultados de la investigación. Esta es una de las razones por las que tiene pleno sentido estimular publicaciones y secciones monográficas como la que aquí presentamos.

Cada vez se insiste, con más fuerza y convicción, en que la profesión del psicólogo y el valor y calidad de sus contribuciones y servicios está fundamentada en el conocimiento científico y la evidencia empírica rigurosamente obtenida mediante investigación. Nuestras Facultades de Psicología enseñan la Psicología y preparan a los profesionales inspirándose en el modelo científico-profesional. Además, cada vez se concede más valor a la práctica basada en la evidencia empírica (*evidence based practice*). Con ello se promueve la calidad y el rigor de los servicios que prestan los psicólogos. El enfoque basado en la evidencia empírica no implica que solo esa evidencia sea la fuente fiable y válida de conocimiento que inspire la práctica profesional. Como han señalado de forma muy acertada Briner, Denyer y Rousseau (2009) son varias las fuentes que deben informar las decisiones profesionales competentes y de calidad. Junto al conocimiento contrastado y evidencia empírica resultante de la investigación hay otras fuentes relevantes y válidas como la experiencia adquirida por el profesional y su criterio; las preferencias, valores etc. de los grupos de interés (*stakeholders*) relevantes en la intervención, y el conocimiento del contexto, los actores organizacionales y las circunstancias específicas. Así pues, la evidencia empírica no puede aplicarse de forma mecánica y automática, se integra en el proceso de toma de decisiones que constituye con frecuencia la práctica profesional. Por esta razón, podemos decir que la “práctica basada en la evidencia” es algo primordial en la actuación profesional pero también implica a los investigadores, quienes han de plantear sus estudios de forma que resulten relevantes y cumplan esta importante función.

Entre los resultados de la investigación y su utilidad para el ejercicio profesional se abre un espacio de actuación fundamental y con frecuencia poco atendido en nuestro país. Nos referimos al “desarrollo” de tecnología, metodologías, y programas de actuación a partir de los conocimientos científicos alcanzados (ver Quijano 2006). Es cada vez más importante prestar atención a las competencias que requieren este tipo de actuaciones. La Investigación de Desarrollo, y todas las demás actividades necesarias para lograr un buen producto o servicio requieren una serie de competencias que se sitúan en el espacio que media entre la investigación y la práctica profesional. La formación de los profesionales en estas competencias (ver una descripción en el modelo Europsy; e.g.: Peiró y Lunt, 2002) es cada vez más necesaria, tanto para los investigadores como para los profesionales. Por ello, es también necesaria una relación más estrecha entre los generadores de conocimiento, los desarrolladores de tecnología y programas de intervención, y los profesionales que adaptan esas tecnologías sociales haciéndolas útiles y eficaces en el contexto específico de la intervención.

Los equipos de trabajo son la unidad fundamental en las organizaciones. Cada vez con mayor frecuencia, el trabajo se organiza y realiza en equipo y ello hace que las configuraciones de esos equipos sean muy diversas y los fenómenos y procesos que los caracterizan resulten complejos y con elevada interrelación. En estas condiciones, las decisiones acerca del diseño, composición o gestión de esos equipos no son simples ni sencillas y distan mucho de ser eficaces las “recetas” o indicaciones basadas en el supuesto del *one best way*. Es necesario acudir a la investigación sobre estos fenómenos e ir clarificando las múltiples contingencias, las relaciones entre variables y la dinámica de esos fenómenos, si se quiere lograr un conocimiento más adecuado de los mismos. Además, por su propia naturaleza se trata de fenómenos que se producen a diferentes niveles y que se influyen entre niveles en diversas formas.

En nuestro país, esta área de investigación ha contado con un fuerte desarrollo y está bien consolidada. De hecho se han llevado a cabo diversas revisiones sobre las diferentes aportaciones realizadas por los grupos de investigación activos en este campo. En los últimos años, Gil, Alcover y Peiró (2005) han editado un número monográfico del *Journal of Managerial Psychology* sobre esta temática. Por su parte, Gil, Rico y Manzanares (2008) ofrecen una revisión centrada en la cuestión de la eficacia de los equipos y recientemente Rico, Alcover, y Tabernero, (2010) han analizado la efectividad de los equipos de trabajo, prestando especial



atención a las aportaciones de la última década. En todas estas revisiones se pone de manifiesto que la investigación sobre los equipos de trabajo, en múltiples vertientes, está recibiendo contribuciones de los grupos de investigadores españoles.

El presente número es una muestra, necesariamente incompleta por las limitaciones de espacio pero representativa, de las aportaciones que se vienen realizando. La diversidad de temáticas y el interés científico y aplicado de las mismas son amplios y confiamos que resultará de interés a los lectores.

El lector puede encontrar *un primer bloque de trabajos* cuyas contribuciones destacan el papel que los equipos de trabajo tienen en las organizaciones actuales. En general, estas aportaciones se orientan hacia el análisis de los aspectos contextuales y/o de diseño de los equipos de trabajo.

El primer trabajo presenta la contribución de *Alcover, Rico y Gil*, de las Universidades Rey Juan Carlos, Autónoma y Complutense de Madrid. Estos autores subrayan las potencialidades que los equipos de trabajo poseen en el actual escenario organizacional, caracterizado por elevadas dosis de complejidad, incertidumbre y cambio constantes. Así, desde una perspectiva sistémica y relacional, por un lado, se analizan las implicaciones que para la práctica profesional posee la utilización de los equipos como estrategia organizacional: cambios en la gestión de recursos humanos (políticas formativas y de capacitación), gestión de interdependencias y coordinación en los actuales sistemas multi-equipo. Por otro lado, los autores reflexionan sobre las demandas que estos equipos deben afrontar y que se derivan de la elevada flexibilidad organizacional (cambios en la composición, implicaciones sobre el aprendizaje y los efectos de la utilización de equipos distribuidos).

En esta misma línea, *Navarro, Quijano, Berger y Meneses*, de la Universidad de Barcelona ofrecen una visión sistemática de los principales elementos a tomar en consideración al diseñar y/o intervenir en los equipos de trabajo. Para ello, desde una orientación sociotécnica, plantean un modelo en el que la eficacia de los equipos depende del ajuste que se logre entre las demandas de la tarea y el grado de madurez logrado por el equipo (potencia, identificación, liderazgo y nivel de desarrollo del grupo). Además, este trabajo presenta un conjunto de tecnologías valiosas para el profesional en la empresa, tanto para la evaluación como para la intervención, bien a través de acciones que se orientan hacia el diseño de la tarea, o bien a través de intervenciones sobre los procesos, según el tipo de equipo de que se trate.

El trabajo de *Osca, Bardera, García-Salmones y Uríen* de las Universidades UNED y Europea de Madrid, ofrece una revisión sobre algunos de los elementos clave para la eficacia de los equipos de trabajo siguiendo un modelo Input-Proceso-Output. Por un lado, se presenta una síntesis de los principales resultados sobre la influencia que las tareas, su diseño y algunos procesos grupales tienen sobre algunos resultados del equipo. Por otra parte, se ofrecen resultados comparativos respecto de procesos y resultados, desde una perspectiva transcultural.

Por otro lado, *el segundo bloque de trabajos* presenta contribuciones que se centran en el análisis de una temática específica relevante en el funcionamiento de los equipos de trabajo. La aportación de *Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares*, de las Universidades Complutense, Rey Juan Carlos, Autónoma y Carlos III de Madrid, presenta una visión actual y comprehensiva sobre el papel del *liderazgo* en los equipos de trabajo. Así, desde la investigación se están desarrollando nuevos modelos de liderazgo para dar respuesta a las actuales demandas de los equipos en las organizaciones (complejidad, flexibilidad, cambio, diversidad demográfica y cultural, temporalidad, equipos virtuales, etc.). Los autores presentan los constructos relevantes y ofrecen evidencia empírica sobre el papel del liderazgo auténtico, transcultural, complejo, de equipo, compartido y/o remoto, este último desarrollado especialmente en contextos de trabajo virtual. La funcionalidad de unos u otros modelos de liderazgo depende del contexto específico y, en cualquier caso, un liderazgo eficaz requiere de formación en un conjunto de competencias a partir del empleo de diversas técnicas.

El trabajo de *Vicente González-Roma* (IDOCAL, Universitat de València) ofrece una visión novedosa e integradora del *clima de los equipos y organizaciones*. Así, se propone una nueva conceptualización del clima de unidad de trabajo a partir del patrón que compone las percepciones de los integrantes de dicha unidad. De este modo, el clima se configura y puede adoptar formas variadas, complejas y realistas, que son más adecuadamente comprendidas desde dimensiones de dispersión intra-unidad (grado de uniformidad y fuerza u homogeneidad). Esta nueva conceptualización del clima como propiedad configuracional brinda oportunidades no sólo para la investigación (estudio de las configuraciones de clima de los equipos de trabajo, sus antecedentes y consecuentes) sino para el ejercicio profesional y la intervención en esta área al tener consecuencias importantes sobre diversos resultados personales y organizacionales.



Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover y Tabernero, de las Universidades Complutense, Rey Juan Carlos, Autónoma y Carlos III de Madrid y Universidad de Córdoba, aportan al presente monográfico un sugerente trabajo sobre la *coordinación implícita y explícita* como mecanismos claves para gestionar la interdependencia de los equipos de trabajo actuales. Así, se muestra evidencia empírica en relación con los principales antecedentes y procesos concurrentes que pueden modular los efectos de la coordinación sobre la eficacia de los equipos. Finalmente, estos autores ofrecen recomendaciones para el estudio y la evaluación de la coordinación en los equipos y proponen algunas orientaciones muy útiles para la práctica profesional en línea con el desarrollo y mantenimiento de elevados niveles de coordinación.

El último trabajo de esta sección es el de Benítez, Medina y Munduate, de la Universidad de Sevilla. En él se ofrece una exhaustiva revisión de la investigación reciente relativa a la conceptualización del conflicto y su gestión en los equipos de trabajo. Para ello, se analizan las aportaciones más relevantes de diversos grupos de investigadores activos en el estudio de esta temática. Así, se conceptualiza el conflicto, se revisan sus antecedentes, sus variables moduladoras y sus principales consecuencias tanto para las personas como para las organizaciones. Además la investigación en contextos reales ha realizado contribuciones importantes a la práctica profesional. La formación de expertos y la mejor utilización y gestión de las situaciones conflictivas resulta clave en la organización.

Finalizamos el monográfico, con un trabajo que se ocupa de un tipo especial de equipos, los equipos virtuales, que se desarrollan a partir de las posibilidades ofrecidas por las Tecnologías de la Información y la Comunicación y las nuevas demandas y requisitos que tienen las organizaciones actuales. En él, Orengo, Zornoza y Peiró de la Universitat de Valencia (IDOCAL) ofrecen una visión sistemática del funcionamiento de esos equipos virtuales. Para ello, revisan los resultados relativos a los principales procesos de interacción y/o estados emergentes desarrollados por estos equipos. Se constata que, la interacción entre el usuario y la tecnología en los contextos virtuales requiere del desarrollo de procesos de adaptación y aprendizaje cualitativamente diferentes a los que se desarrollan en los equipos que se comunican de forma convencional, es decir cara a cara. Así, el modo de relacionarse y gestionar las discrepancias, los estilos de interacción, el modo de influencia y la forma de estructurar la tarea, así como el desarrollo de la confianza y la potencia son peculiares al tiempo que relevantes en estos equipos. Por ello, desde una orientación positiva y orienta-

da hacia la práctica profesional, se plantean diversas acciones para la gestión de los equipos virtuales en la organización prestando especial atención al entrenamiento de los mismos.

Entendemos pues, que los trabajos recogidos en este número amplían y desarrollan la comprensión del funcionamiento de los equipos de trabajo en las organizaciones poniendo a disposición de los profesionales de la psicología los principales resultados obtenidos en la investigación reciente en España. Cabe señalar una serie de aspectos comunes a todos estos trabajos que enumeraremos brevemente a continuación:

Primero, todos ellos constatan las fuertes transformaciones del entorno del trabajo de esos equipos dentro y fuera de las organizaciones en que se integran. La propia actividad laboral y las organizaciones están experimentando fuertes transformaciones y ello concede un papel primordial a los equipos como forma organizativa. Así, encontramos nuevos escenarios de trabajo, nuevas demandas y nuevas modalidades de equipos.

Segundo, la composición, formas, procesos y otros aspectos relevantes de los equipos están mostrándose en una gran diversidad de formas, muchas de ellas novedosas, en un proceso de innovación con un fuerte dinamismo y en muchos casos, con descubrimientos exitosos valiosos y útiles en la nueva situación.

Tercero, los estudios incluidos en este número prestan especial atención a la investigación realizada en nuestro país y contexto cultural, aunque también ponen de manifiesto su articulación con las tradiciones y aproximaciones que en la actualidad configuran el frente de la investigación (*front research*) en el panorama internacional en el tema de los equipos de trabajo en las organizaciones.

Cuarto, predomina, en la investigación aquí presentada, una aproximación explicativa (*explanatory*), orientada al desarrollo y contrastación de modelos teóricos, más que al diseño de instrumentos y estrategias de intervención. La investigación sobre equipos sigue analizando los factores que contribuyen al éxito y a la eficacia de los mismos, para, a partir del conocimiento de esos factores, diseñar las intervenciones. Esas intervenciones, siguiendo el modelo científico-profesional (*scientist-practitioner*) requieren conocimientos con evidencia contrastada que posibiliten la transferencia de los resultados de la investigación a la “realidad” de las organizaciones. Una intervención profesional competente ha de estar basada en resultados y metodologías obtenidas a través de investigación como ya hemos señalado.



En resumen, los equipos de trabajo se nos presentan como un ámbito privilegiado para la investigación y ofrecen grandes oportunidades y demandas para la intervención de los PTO. De hecho la investigación de los equipos de trabajo en las organizaciones ha supuesto en las últimas décadas un elemento impulsor de la investigación sobre grupos y equipos de trabajo en Psicología social y en Sociología.

Junto a los logros, cabe señalar también los retos que se plantean en este ámbito. Uno de ellos es el de la transferencia de los resultados de investigación, a través del desarrollo de la tecnología correspondiente, y de metodologías, instrumentos y estrategias de intervención para su utilización en las organizaciones. En nuestro entorno cultural (a diferencia de lo que ocurre principalmente en USA) apenas se presentan productos o intervenciones cuya utilidad y rigurosidad haya sido evaluada y contrastada. En este sentido, consideramos necesario seguir avanzando en esta dirección. Aunque las estrategias y convenios de colaboración entre Universidad y Empresa son cada vez más frecuente, la I+D requiere todavía esfuerzo e inversión y los equipos de investigación tendrán que trabajar para facilitar la transferencia de sus resultados a la práctica profesional.

Las nuevas generaciones de psicólogos formados en el EEES desarrollarán competencias de diseño que les permitirán llevar a cabo micro-diseños elaborados a medida de las necesidades del cliente, o la adaptación de diseños *prêt a porter* a cada cliente.

Las universidades actuales tienen planteado el reto de ser dinamizadoras del desarrollo socioeconómico de su entorno, buscando diferentes estrategias de transferencia y valorización de los resultados de la investigación aplicable también a las tecnologías sociales.

En síntesis, este número monográfico pone de manifiesto la contribución de la Psicología al estudio de los equipos de trabajo en las organizaciones actuales. La investigación realizada en las universidades ofrece valiosas aportaciones a la

práctica profesional, fortaleciendo el nexo de unión entre esa investigación y la práctica. Entendemos que esas aportaciones desbordan los límites del campo de intervención de los psicólogos del Trabajo y las Organizaciones y muchos conocimientos y metodologías pueden ser de utilidad, con mayor o menor adaptación, en otros ámbitos de la práctica profesional de los psicólogos.

Antes de finalizar, queremos agradecer a los autores su participación y contribuciones y al editor de la revista, el prof. Serafin Lemos, la oportunidad y apoyo para llevarlo a cabo. Creemos y deseamos que su lectura resulte de utilidad y de interés tanto a la comunidad científica como a los profesionales.

REFERENCIAS

- Briner, R. B., Denyer, D., Rousseau, D. M. (2009), "Evidence-based management: concept clean-up time?", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23 No.4, pp.19-32.
- Gil, F.; Alcover, C.& Peiró, J.M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 193-218.
- Gil, F.; Rico, R.; Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29,(1),25-31.
- Peiró, J. M., & Lunt, I. (2002). The context for a European Framework for Psychologists Training. *European Psychologist*, 7 3 169-179
- Quijano, S. (Dir.) (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Rico, R., Alcover, C.Mª. 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(1), 47-71.

EQUIPOS DE TRABAJO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES: DINÁMICAS DE CAMBIO, ADAPTACIÓN Y APRENDIZAJE EN ENTORNOS FLEXIBLES

WORK TEAMS IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS: DYNAMICS OF CHANGE, ADAPTATION AND LEARNING IN FLEXIBLE ENVIRONMENTS

Carlos María Alcover¹, Ramón Rico² y Francisco Gil³

¹Universidad Rey Juan Carlos. ²Universidad Autónoma de Madrid. ³Universidad Complutense de Madrid

Este trabajo de revisión tiene dos objetivos. En primer lugar, se analizan las potencialidades de las organizaciones-basadas-en-equipos y de sus ventajas para el afrontamiento y la adaptación a entornos flexibles e inciertos. Y en segundo lugar, se examinan los efectos que estas condiciones y dinámicas organizacionales pueden ejercer sobre los procesos y los resultados grupales, dedicando especial atención a fenómenos como la reducción del tamaño del equipo, los cambios en la composición, los procesos de aprendizaje de equipo y otras disposiciones derivadas de los requerimientos de flexibilidad; asimismo, se analizan sus posibles consecuencias en relación con el rendimiento y la eficacia de los equipos. Finalmente, se resumen las principales implicaciones prácticas para el diseño de las organizaciones y la gestión de equipos de trabajo en contextos dinámicos y complejos caracterizados por altos niveles de incertidumbre y flexibilidad.

Palabras clave: Flexibilidad organizacional, Equipos de trabajo, Cambios en la composición, Aprendizaje de equipo, Adaptación.

This review paper aims, first, to analyze the potential of team-based-organizations and their advantages for coping and adapting to flexible and uncertain environments. And secondly, to examine the effects that organizational dynamics may have on group processes and outcomes, with particular emphasis to phenomena such as team downsizing, membership changes, team learning processes, and other work terms arising from the requirements of flexibility. In addition, we also analyze the potential effects of these conditions on team performance and team effectiveness. Finally, we summarize the main practical implications for organizational design and team management in dynamic and complex environments characterized by high levels of uncertainty and flexibility.

Key words: Organizational flexibility, Work teams, Membership changes, Team learning, Adaptation.

Las múltiples modalidades de equipos de trabajo y de trabajo en equipo ya eran una forma de vida en las organizaciones desde los años 80 del siglo pasado. En ámbitos de actividad muy variados su utilización –y su efectividad– constituía un elemento clave en el logro de los objetivos, de la calidad y de la excelencia organizacionales. 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. La experiencia laboral de un número cada vez mayor de personas era inseparable de la pertenencia a equipos, y el trabajo en equipo había superado como primera opción al trabajo individual en todo tipo de organizaciones. Pero adaptarnos a todo ello no iba a ser la última exigencia.

La primera década del siglo XXI se ha caracterizado por cambios significativos y rápidos en los contextos laborales y organizacionales de todo el mundo: incremen-

to de las interdependencias (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. Ello nos ha situado ante contextos dinámicos que comportan la necesidad de afrontar nuevas exigencias –en conocimientos y habilidades, tanto técnicas como sociales– y desafíos en nuestra actividad. Consecuentemente, ha sido necesario reformular y reinterpretar las formas y los modos de funcionamiento de los equipos en estos nuevos contextos, tanto en organizaciones públicas como privadas (Goodwin, Burke, Wildman y Salas, 2009).

Las tendencias actuales en diseño organizacional consideran las diferentes modalidades de equipos como piedras angulares de las arquitecturas organizacionales (Cordery, Morrison, Wright y Wall, 2010; Grant, Fried, Parker y Frese, 2010). Los equipos se utilizan cuando los errores acarrearán severas consecuencias; cuando la complejidad de las tareas excede la capacidad individual; cuando el contexto de tarea se encuentra poco definido, es ambiguo o muy estresante; cuando se requieren deci-

Correspondencia: Carlos María Alcover de la Hera. Departamento de Psicología. Universidad Rey Juan Carlos. Paseo de los Artilleros, s/n. 28032 Madrid. España.

E-mail: carlosmaria.alcover@urjc.es,

siones múltiples y rápidas; o cuando la vida de otras personas depende de la percepción colectiva de individuos expertos (Salas, Cooke y Rosen, 2008).

Ahora más que nunca, los equipos y el trabajo en equipo resultan imprescindibles para la creación de configuraciones dinámicas y contingentes a las exigencias de los contextos. Pero al mismo tiempo, tanto su estructura como su funcionamiento, también resultan afectados por estas condiciones dinámicas. De este modo, los equipos se consideran simultáneamente como *sujetos* y *objetos* del cambio, o como *sistemas de transformación* y *sistemas transformados*. Estamos, en consecuencia, ante sistemas *entorno – entorno* (E-E [*entorno organizacional – entorno de equipo*]), donde lo distal y lo próximo interactúan en diferentes niveles según pautas complejas (Alcover, 1999; Guzzo y Shea, 1992).

Desde esta aproximación ecológica y sistémica, los comportamientos individuales, grupales o colectivos se producen en un *escenario de conducta*, que entraña tanto *oportunidades* como *responsabilidades* (Barker, 1960). Por consiguiente, los equipos en las organizaciones constituyen *escenarios de conducta* donde se desarrollan procesos adaptativos, de comunicación, interpersonales y de coordinación, que, a su vez, se producen en *escenarios de conducta* organizacionales (*sistemas E-E*) donde los *insumos* (*oportunidades*) se traducen en *resultados* (*responsabilidades*) gracias a los requerimientos/roles y a las cogniciones compartidas de sus miembros (Salas, Stagl, Burke y Goodwin, 2007). En definitiva, los contextos organizacionales conforman nichos en los que acontecen los procesos de equipo, cuyos resultados modifican recursivamente los contextos organizacionales que los enmarcan, de manera que ambos conforman dinámicamente las *condiciones* y *resultados* del funcionamiento organizacional (Alcover, 2003).

El principal objetivo de este manuscrito es revisar las implicaciones de la consideración simultánea de los equipos de trabajo como *sistemas de transformación* y *sistemas transformados*. Para ello, en primer lugar, se analizan las potencialidades de las *organizaciones-basadas-en-equipos* y de sus ventajas para el afrontamiento de la incertidumbre y la adaptación a entornos flexibles e inciertos. Y en segundo lugar, se examinan los efectos que estas condiciones y dinámicas organizacionales pueden ejercer sobre los procesos y los resultados grupales. En este empeño dedicaremos especial atención a fenómenos como la reducción del tamaño del equipo, los cambios en la composición de sus miembros, los pro-

cesos de aprendizaje de equipo y otras disposiciones derivadas de distintas exigencias de flexibilidad; asimismo, analizaremos sus posibles consecuencias en relación con el rendimiento y la eficacia de los equipos. Y finalmente, discutiremos con detalle las principales implicaciones prácticas para el diseño de las organizaciones.

LAS ORGANIZACIONES—BASADAS—EN—EQUIPOS COMO CONTEXTO

Sólo las organizaciones que sean capaces de cambiar y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, culturales, financieros, sociales y políticos sobrevivirán, e incluso explotarán las oportunidades ocultas en lo inesperado. Aquellas que duden, que se diseñen para *resistir* o que ralenticen sus procesos adaptativos, se enfrentan a su declive y desaparición. Este mantra que domina el diseño organizacional en la actualidad, se resume en la frase “diseñar para el cambio” (Lawler y Worley, 2006) y ha inspirado a muchas organizaciones para crear estructuras más ágiles y planas para responder eficazmente a estos nuevos entornos. Una de las alternativas de mayor éxito ha sido diseñar organizaciones basadas en equipos (Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995), con un marcado carácter interdisciplinar o *transfuncional*, y con una meticulosa consideración de la formación de las capacidades de sus miembros (Kozlowski, Watola, Jensen, Kim y Botero, 2009).

Los nuevos contextos organizacionales basados en los equipos se traducen en tres tipos de apoyo que crean oportunidades para la efectividad de los equipos (Rico, Alcover y Taberner, 2010): los sistemas de gestión de RR.HH. (formación, evaluación del rendimiento, bucles de retroalimentación, beneficios y compensaciones, etc.); el diseño de la organización en sistemas multiequipo y en equipos distribuidos, lo que permite interrelacionar los equipos de trabajo y a estos con el conjunto de la organización, articula los flujos de transmisión de información y coordinación y permite apoyos, que facilitan recursos y eliminan obstáculos; y el clima y la cultura organizacional de apoyo a los equipos, e incluso la cultura local y nacional donde se encuentran insertas. Estos tres tipos de apoyos serán analizados en los apartados siguientes.

Las características, competencias y disposiciones de los miembros sin duda son relevantes para el rendimiento y la efectividad de los equipos (Stewart, 2006), pero las características y las condiciones dispensadas por los

contextos organizacionales en los que se encuentran insertos son determinantes para que los miembros individualmente –y los equipos colectivamente– desplieguen sus potencialidades y logren sus objetivos.

Sistemas de gestión de recursos humanos

Diversos resultados de investigaciones han subrayado el grado en que el alineamiento de las políticas de RR.HH. con relación a las particularidades de los equipos (por ejemplo, utilizar recompensas híbridas, que combinan recompensas individuales y grupales para reforzar su rendimiento) se relaciona directamente con la capacidad de autogestión que es capaz de asumir el equipo (Kirkman y Rosen, 1999) a la vez que producen un efecto sobre su efectividad (Pearsall, Christian y Ellis, 2010).

Un aspecto importante es la necesidad de combinar estrategias de gestión de equipos tradicionales (*presenciales*) y de equipos con grados variables de virtualidad, así como de equipos que realizan tareas interdependientes con composiciones de miembros temporales o estables, o con dedicaciones variables (a tiempo completo o parcial), lo que incrementa la complejidad de gestionar personas y equipos donde las contribuciones diferenciales y las asimetrías entre sus componentes (contractuales, de roles, de estatus, de expectativas) dejan de ser la excepción, para convertirse en norma (MacDuffie, 2008).

En cuanto al impacto de las políticas formativas y de capacitación, un reciente meta-análisis ha confirmado la existencia de una relación positiva entre la formación recibida por los equipos y la mejora tanto de su rendimiento objetivo, como de las evaluaciones que reciben por parte de los supervisores (Salas, Nichols y Driskell, 2007). Adicionalmente, otro estudio ha mostrado cómo el entrenamiento tradicional en habilidades para el trabajo en equipo tiene que ser complementado con formación especializada en el caso de coordinación entre equipos (o sistemas multiequipo), ya que potenciar simplemente los componentes de los equipos no garantiza que vayan a ser más efectivos como colectivo (Cobb, Mathieu y Marks, 2003). Por último, es importante que los responsables de formación identifiquen las preferencias de los miembros en el desempeño de los roles de equipo y realicen las asignaciones de manera coherente. Otros estudios muestran relaciones positivas entre los roles desempeñados y los estilos de gestión efectiva del conflicto y otros procesos grupales que afectan a su rendimiento (Aritzeta, Ayestarán y Swailes, 2005).

Sistemas multiequipo y necesidades de coordinación

A medida que el trabajo aumenta en complejidad y especialización es más necesario para personas y equipos comunicarse y aumentar sus relaciones de interdependencia. Los equipos son eficientes en este sentido, puesto que capitalizan los beneficios de la especialización del trabajo al tiempo que hacen explícita la necesidad de coordinar los esfuerzos hacia el logro de metas comunes (DeChurch y Mathieu, 2009; Rico y DeChurch, 2010). Los sistemas multiequipo se definen como dos o más equipos conectados directa e interdependientemente en respuesta a contingencias ambientales y orientados hacia la consecución de metas colectivas (Mathieu, Marks y Zaccaro, 2001). La literatura reciente sobre sistemas multiequipo señala que la coordinación efectiva entre equipos predice beneficios sobre su rendimiento y sobre sus procesos internos, especialmente en entornos de alta interdependencia (Marks, Mathieu, Alonso, DeChurch y Panzer, 2005).

Los mecanismos de coordinación se relacionan con la jerarquía de objetivos del sistema multiequipo (Rico y DeChurch, 2010) y las capacidades de los equipos para sus relaciones externas gestionando las lindes del equipo, con otros equipos dentro de la organización o incluso de otras organizaciones, se muestran claves para su efectividad (Ancona y Caldwell, 1992). A medida que las interdependencias y las necesidades de coordinación en los contextos organizacionales aumentan, la capacidad de los equipos para este tipo de actividades de relaciones externas resulta crucial para su propia efectividad y para los resultados organizacionales (Joshi, Pandey y Han, 2009), y en ellas se pone en juego también el *capital social* –o red de relaciones sociales– de sus miembros como un recurso clave para el éxito de los equipos y las organizaciones (Costa y Peiró, 2009; Zornoza, Orengo y Peñarroja, 2009).

Por su parte, los sistemas de alta implicación, que son especialmente relevantes en los diseños orientados al cambio y la innovación (Lawler y Worley, 2006), resultan buenos predictores de la productividad en equipos (Spreitzer, Cohen y Ledford, 1999) y crean climas organizacionales y de equipos que facilitan el desempeño fluido y la efectividad organizacional.

Clima, cultura y apoyo organizacional

Un clima organizacional de apertura e innovación tiene efectos en diferentes niveles, facilitando los procesos grupales (comunicación, solución de problemas, creativi-

dad) y potenciando la participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones (Mathieu, Maynard, Taylor, Gilson y Rudy, 2007). Una investigación reciente ha permitido comprobar que a largo plazo, el efecto positivo del clima de equipo sobre su rendimiento depende de la *fuera* del clima (González-Romá, Fortes-Ferreira y Peiró, 2009). Además del clima global hay que considerar los efectos mediadores y moduladores sobre el rendimiento de equipo de diferentes tipos de clima (por ejemplo, de innovación, orientado a objetivos, de participación, o de apoyo), efectos que pueden variar en función de si el rendimiento es percibido por los propios miembros o es evaluado por el superior. En consecuencia, las organizaciones deben emprender acciones continuadas en apoyo del mantenimiento del clima, así como considerar el carácter contingente de los diferentes tipos de clima y sus efectos específicos sobre el rendimiento de los equipos.

Si consideramos el estilo de liderazgo como un importante componente del contexto organizacional, varios estudios han mostrado que el liderazgo transformacional, junto con el apoyo para la innovación, interactúan en la creación del clima para la excelencia y tienen un efecto directo sobre la innovación de los equipos (Eisenbeiss, van Knippenberg y Boerner, 2008). También existe evidencia empírica de que el efecto del liderazgo orientado al cambio sobre los resultados de los equipos se encuentran mediados por el clima de equipo, en particular cuando está relacionado con el clima para la innovación (Gil, Rico, Alcover y Barrasa, 2005). Otros trabajos se han centrado en el papel que el contexto organizacional desempeña en facilitar y potenciar climas que permitan que los equipos cuenten con un liderazgo orientado a garantizar su capacidad de adaptación al cambio (Kozlowski et al, 2009).

Adicionalmente la percepción de apoyo organizacional por parte de los integrantes de un equipo de trabajo tiene una influencia positiva sobre la potencia de los equipos (grado en el que se perciben capaces de alcanzar sus objetivos y ser eficaces), si bien esta relación se encuentra mediada por distintos procesos grupales. Así mismo, se ha encontrado una relación positiva entre los procesos de equipo y las percepciones de los directivos acerca de su desempeño, que se encuentra mediada por los niveles de potencia (Kennedy, Loughry, Klammer y Beyerlein, 2009). Al igual que se han encontrado efectos positivos sobre el rendimiento de los equipos (Osca, Urién, González-Camino y Martínez-Pérez, 2005), es

factible suponer que la percepción de apoyo organizacional influirá también sobre la eficacia colectiva de los equipos, o creencia acerca de su capacidad de realizar una tarea específica (Gully, Incalcaterra, Joshi y Beau-bien, 2003; Peterson, Mitchell, Thompson y Burr, 2000), y será necesario investigar cómo esta percepción interactúa con los procesos y las conductas grupales en la configuración de dichas creencias, ampliando la comprensión de sus antecedentes (Tasa, Taggar y Seijts, 2007) y analizando sus consecuencias para el bienestar psicológico y el rendimiento de los equipos (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli, 2003).

Por último, una línea emergente de investigación es la centrada en analizar cómo la cultura –local, regional y/o nacional– más amplia influye sobre la cultura organizacional y sus orientaciones (*excelencia, calidad, servicio, orientada al cliente*, etc.) y, a su vez, sobre el funcionamiento de los equipos (Gibson, 2003). Es muy probable que, por ejemplo, la concentración de empresas de base tecnológica y de innovación en regiones o polos especializados, donde se comparte una cultura de colaboración y leal competencia orientada a la búsqueda de sinergias, contribuya a que los equipos de trabajo desarrollen culturas y climas propios caracterizados por la innovación y la búsqueda de excelencia. Un ejemplo de ello en el ámbito universitario es la creación en España de los denominados *campus de excelencia*, que se basan en este tipo de culturas y que persiguen mediante alianzas estratégicas potenciar los recursos y las capacidades de las instituciones y de sus entornos mediante la colaboración y el fortalecimiento de equipos interuniversitarios e interdisciplinarios.

CONDICIONES QUE AFRONTAN LOS EQUIPOS EN LOS CONTEXTOS ORGANIZACIONALES

En esta sección analizaremos las principales exigencias a que se ven sometidos los equipos en los contextos organizacionales, seleccionando las que resultan más relevantes en la actualidad: los cambios en la composición, el aprendizaje de equipo y los requerimientos de flexibilidad concretados en el trabajo en equipos distribuidos.

Cambios en la composición

Las necesidades de flexibilidad numérica, funcional y temporal de las organizaciones han traído consigo en los últimos 15 años que los equipos se vean sometidos a frecuentes cambios de los miembros que los componen. Las reestructuraciones y reducciones de plantilla (*downsi-*

zing) han obligado a que muchos equipos trabajen con menos personas de las habituales o que cambien de compañeros con relativa frecuencia, en función de las fluctuaciones en las demandas y en las cargas de trabajo. Pero no todos los cambios en la composición son iguales ni tienen los mismos efectos (Morgeson y DeRue, 2006). Así, es necesario considerar, por una parte, cuántos miembros dejan el equipo y qué características tienen esos miembros, y por otra, el grado de cambio estructural que se produce, si la jerarquía se mantiene, se integra o se elimina (es decir, si cambia de la verticalidad a la horizontalidad). La combinación de estas dimensiones de recomposición y de cambio estructural se encuentran positivamente relacionadas con los niveles de adaptación de los equipos, en particular con las conductas de tarea, en respuesta a cambios disruptivos del contexto organizacional (DeRue, Hollenbeck, Johnson, Ilgen y Jundt, 2008). Es importante señalar el efecto amortiguador de la composición del equipo en el afrontamiento de estos cambios, especialmente al considerar variables disposicionales de sus miembros como la estabilidad emocional y la extraversión, rasgos que pueden ayudar a mitigar los efectos negativos de la reducción del tamaño del equipo. Este aspecto puede relacionarse con el estudio de lo que se ha denominado la *inteligencia emocional de los grupos de trabajo* (Jordan, Ashkanasi, Härtel y Hooper, 2002), así como otros factores de personalidad (LePine, 2003), si bien en sus efectos sobre el rendimiento y la efectividad de los equipos aún no se ha investigado en profundidad y los resultados obtenidos no son concluyentes (Bell, 2007; Driskell, Goodwin, Salas, y O'Shea, 2006).

Hay cambios en la composición que pueden ser positivos, ya que aportan *aire fresco* a los equipos, especialmente cuando estos cuentan con una larga experiencia de estabilidad. Por ejemplo, se ha comprobado que cuando los cambios afectan a un número reducido de miembros y son graduales, los resultados se mantienen e incluso mejoran, tanto en tareas creativas o de innovación (Perretti y Negro, 2007) como de solución de problemas (Alcover y Gil, 1999). También se ha encontrado que el incremento en los cambios de miembros tiene efectos positivos sobre el desempeño cuando los equipos son nuevos, pero ocurre lo contrario cuando los equipos tienen mucha antigüedad (Hirst, 2009). Aún se necesita más investigación para conocer los efectos de los cambios en la composición teniendo en cuenta, entre otras variables, el tipo de tarea y el grado de interdependen-

cia entre los miembros, las necesidades de coordinación con otros equipos en el contexto organizacional o los efectos a corto, medio y largo plazo de los cambios, puesto que el contexto temporal –el tratamiento del *tiempo* en todos sus ámbitos– es insoslayable en la futura investigación sobre equipos (Mohammed, Hamilton y Lim, 2009).

Aprendizaje de equipo

En la última década se ha constatado en todo tipo de organizaciones la creciente utilización de equipos de trabajo como herramientas eficaces para potenciar el aprendizaje de los conocimientos necesarios para afrontar las exigencias de entornos dinámicos (Sessa y London, 2008). Al mismo tiempo, se ha comprobado que la capacidad y la orientación hacia el aprendizaje grupal de los miembros incrementa significativamente su eficacia (Bundersonn y Sutcliffe, 2003), especialmente cuando aprenden a manejar la creciente incertidumbre de tareas que caracteriza su actividad (Navarro, Díez, Gómez, Meneses y Quijano, 2008), configurando un bucle de retroalimentación que potencia en última instancia la efectividad general de las organizaciones (Edmonson, 2003).

Uno de los modelos de aprendizaje de equipo más utilizado es el de actividades (procesos) propuesto por van Offenbeek (2001), quien lo define como un proceso iterativo en el cual la información (contenido de aprendizaje) es 1) adquirida; 2) distribuida; 3) interpretada tanto convergente (escucha y ayuda mutua) como divergentemente (búsqueda de información y desarrollo de conocimiento compartido); y 4) almacenada y recuperada cuando se requiera. Sus estudios permitieron comprobar que cuanto mayor era la frecuencia de actividades de aprendizaje en un equipo mayor era la experiencia de que el equipo realmente había aprendido, así como que cuanto mayor era la frecuencia de dichas actividades en el equipo mayor era su rendimiento. Estos resultados también se comprobaron en una muestra española (Alcover, Gil y Barrasa, 2004).

El aprendizaje de equipo requiere de una serie de condiciones que faciliten la colaboración entre los miembros. Entre estas destaca la denominada seguridad psicológica (Edmonson, 1999), definida como la creencia de cada persona acerca de la ausencia de riesgos de ser amenazada o rechazada en un contexto determinado o en el desempeño de un rol concreto, en este caso en el ámbito de un equipo de trabajo. Esta autora ha

identificado los distintos factores de la diversidad de los miembros de un equipo como potenciales barreras a la percepción de seguridad psicológica y, en consecuencia, obstáculos para el aprendizaje de equipo. En particular, subraya que las características de diversidad (demográfica, de experiencia, de procedencia o de estatus) no deberían disminuir la percepción de seguridad psicológica en los equipos, ya que esta es un mediador clave en el aprendizaje de equipo, que a su vez influye directamente sobre los resultados grupales (Edmonson y Roloff, 2009).

Otros estudios han señalado cómo determinadas dimensiones culturales (distancia de poder, individualismo/colectivismo y masculinidad), así como los niveles de cohesión interna, influyen significativamente sobre los procesos, las condiciones y los resultados del aprendizaje de equipo (Yorks, Marsick, Kasl y Dechant, 2003). Lo que sugiere la utilización por parte de los responsables de la gestión de recursos humanos de estrategias de aprendizaje basadas en metáforas y metodologías que garanticen la equivoicidad y el anonimato de manera que se reduzcan los posibles efectos negativos de las diferencias culturales. Esta dimensión cultural –especialmente cuando se trata de equipos multiculturales– también ha sido destacada en la formulación de modelos de adaptación de equipo (Burke, Priest, Wooten, Diaz-Granados y Salas, 2009), cuya última fase, tras la evaluación de la situación, la formulación del plan de actuación y la ejecución de dicho plan, comprende expresamente el aprendizaje de equipo (Burke, Stagl, Salas, Pierce y Kendall, 2006).

Flexibilidad organizacional y equipos distribuidos

De manera creciente todo tipo de organizaciones estructuran una parte variable de sus tareas por medio de equipos de trabajo que traspasan fronteras geográficas, temporales y culturales: son los denominados *equipos distribuidos* (Connaughton y Shufler, 2007). Suelen ser de carácter multinacional y multicultural, y también, con frecuencia, interdisciplinarios. En ellos confluyen una gran variedad de procesos de equipo ya mencionados en este trabajo, como son la necesidad de coordinación; la diversidad y las posibles fallas vinculadas a ella; el trabajo virtual o mediado por tecnologías de la información y comunicación (TICs); la confianza, la seguridad psicológica y el aprendizaje de equipo; las barreras y los problemas de comunicación; los conflictos intragrupal; las funciones de liderazgo, etc. (véase, para dife-

rentes análisis de estos aspectos, por ejemplo, Fiore, Salas, Cuevas y Bowers [2003]; Hinds y Bailey [2003]; Jarvenpaa, Shaw y Staples [2004]; Kirkman y Mathieu [2005]; Kirkman, Rosen, Tesluk y Gibson [2006]; Martínez-Moreno, González-Navarro, Zornoza y Ripoll [2009]; Ortega, Sánchez-Manzanares, Gil y Rico [2010]; Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares y Gil [2009]; Rico y Cohen [2005]; Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares y van der Vegt [2007]; Schiller y Mandiwalla [2007]; Zornoza, Ripoll y Peiró [2003]).

La interacción de estos múltiples factores crea contextos complejos de trabajo, cuyos procesos no siempre son efectivos y pueden impedir que estos equipos logren sus objetivos. Los equipos distribuidos no son una solución simple para lograr sinergias y economizar costes, y su utilización y gestión deben ser cuidadosamente planificadas, supervisadas y evaluadas para lograr el alto rendimiento que se espera de ellos (Roper y Kim, 2007). Sin duda se trata de uno de los ámbitos donde organizaciones y equipos se enfrentan a retos más exigentes, y en el futuro los resultados de la investigación y la práctica sobre equipos distribuidos resultará crucial para las nuevas modalidades de trabajo en equipo y la efectividad organizacional.

CONCLUSIONES

Los equipos en las organizaciones constituyen un ámbito insoslayable tanto en la investigación como en la práctica, tanto en el mundo académico como en el aplicado. Precisamente por ello son objeto de las defensas más encendidas y de las críticas más feroces. Por ejemplo, en un polémico artículo publicado hace unos años, Allen y Hecht (2004) proponían la denominación «*romance de los equipos*» para referirse a la creencia de las personas sobre el alto rendimiento de los equipos. Una atribución que no se encontraba empíricamente apoyada pero que se asumía como cierta, una especie de *efecto halo* que hacía que la gente se percibiera (y fuera percibida) más eficaz cuando trabajaba en equipo, sin que las pruebas en favor de ello fueran reales. Sin embargo, quizá más eficaz que examinar cuándo los equipos funcionan o no, como proponían en su respuesta a este artículo West, Brodbeck y Richter (2004), sea indagar en cómo pueden trabajar las personas en equipos de manera más eficaz para ejecutar las tareas que sólo los equipos pueden realizar, y en cómo los gestores pueden dirigir las organizaciones basadas en equipos de modo óptimo para contribuir a la efectividad organizacional.

Pensemos por un momento en algunos de los contextos en los que el trabajo en equipo puede resultar trascendental en nuestra peripecia vital: bomberos, equipos quirúrgicos, unidades antiterroristas, gobiernos, equipos de investigación farmacéutica, consejos de administración, tripulaciones aéreas... Y no sólo en estos casos, a veces los equipos pueden influir en la identidad de millones de personas, y en sus emociones más intensas y extremas, como puede ocurrir cuando una selección nacional de fútbol logra la Copa del Mundo o es eliminada en los primeros compases del campeonato, o cuando los clubes ganan competiciones o ascienden de categoría y buena parte de los habitantes de ciudades y comunidades asumen sus éxitos como propios.

En las sociedades del conocimiento sumamente complejas y dinámicas en las que vivimos es probable que un número cada vez mayor de tareas y de respuestas a situaciones y problemas imprevistos dependan de los equipos y del trabajo colaborativo (Gil, Alcover y Peiró, 2005). Los contextos organizacionales y sociales los demandan y las personas tenemos que afrontar estas exigencias del mejor modo posible. Investigar y aprender de la experiencia parece el mejor modo de dar respuesta a estos desafíos, y también ello requiere de un contexto de equipo, de la cooperación y de las sinergias entre personas, que sin renunciar a su individualidad, aprenden a integrarla en sus identidades colectivas. Personas en contextos de equipo, y equipos en contextos organizacionales, son y serán nuestros *escenarios de conducta*, nuestros sistemas *E-E*, nuestro medio ecológico, y de nuestra capacidad de adaptación a ellos dependerá nuestro presente y nuestro futuro.

No obstante lo anterior, aunque se tiende a priorizar esta necesidad de *adaptación* de los individuos y los equipos a las demandas de los contextos organizacionales y socio-económicos más amplios, conviene recordar la importancia de que también las organizaciones se *adapten* a las necesidades, características y objetivos de las personas. El excesivo énfasis que habitualmente la literatura y las prácticas organizacionales ponen en el *ajuste* y la *adaptación* de los individuos, no puede conllevar el olvido de que *otras organizaciones* son posibles, de que *otros trabajos* son posibles y de que *otras relaciones sociales* son posibles. Personas en equipos, personas en organizaciones, equipos en organizaciones y organizaciones en sus contextos: pero es deseable que los ajustes y las adaptaciones se produzcan en todas las direcciones y que desde el ámbito investigador respon-

damos de forma decidida a las relaciones multinivel que aparecen entre dichos tres elementos, para que en el ámbito aplicado se pueda responder satisfactoriamente y con sencillez a las demandas complejas de los contextos que conforman nuestro entorno productivo y de prestación de servicios.

REFERENCIAS

- Alcover, C. M^a. (1999). Influencias del contexto: grupos, organizaciones y sociedad. En F. Gil y C. M^a. Alcover, (Coords.), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 233-255). Madrid: Alianza Editorial.
- Alcover, C. M^a. (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^a. 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^a., Gil, F. y Barrasa, A. (2004). Aprendizaje de equipo: adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje. *Psicotema*, 16, 378-383.
- Allen, N. J. y Hecht, T. D. (2004). The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 439-461.
- Ancona, D. G. y Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Aritzeta, A., Ayestarán, S. y Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 16, 157-182.
- Barker, R. (1960). Ecology and motivation. En M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 8, pp. 1-49). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 595-615.
- Bunderson, J. S. y Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 552-560.
- Burke, C. S., Priest, H. A., Wooten, S. R., DiazGranados, D. y Salas, E. (2009). Understanding the cognitive processes in adapting multicultural teams: A

- framework. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 209-240). Nueva York: Psychology Press.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L. y Kendall, D. L. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1189-1207.
- Cobb, M. A., Mathieu, J. E. y Marks, M. A. (2003). The impact of training and environmental complexity on the effectiveness of multiteam systems. En J. E. Mathieu (chair), *Investigations of Multi-team systems*, Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Connaughton, S. L. y Shuffler, M. (2007). Multinational and multicultural distributed teams: A review and future agenda. *Small Group Research, 38*, 387-412.
- Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M. y Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 240-258.
- Costa, A. C. y Peiró, J. M^a. (2009). Trust and social capital in teams and organizations — antecedents, dynamics, benefits and limitations: an introduction. *Social Science Information, 48*, 131-141.
- DeChurch, L. A. y Mathieu, J. E. (2009). Thinking in terms on Multiteam systems. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 267-292). Nueva York: Psychology Press.
- DeRue, D. S., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., Ilgen, D. R. y Jundt, D. K. (2008). How different team downsizing approaches influence team-level adaptation and performance. *Academy of Management Journal, 51*, 182-196.
- Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Salas, E. y O'Shea, P. G. (2006). What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 10*, 249-271.
- Edmonson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.
- Edmonson, A. C. (2003). Managing the risk of learning. Psychological safety in work teams. En M. A. West, D. Tjosvold y K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 255-275). Chichester: Wiley.
- Edmonson, A. C. y Roloff, K. S. (2009). Overcoming barriers to collaboration: Psychological safety and learning in diverse teams. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 183-208). Nueva York: Psychology Press.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. y Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology, 93*, 1438-1446.
- Fiore, S. M., Salas, E., Cuevas, H. M. y Bowers, C. A. (2003). Distributed coordination space: Toward a theory of distributed team process and performance. *Theoretical Issues in Ergonomics Science, 4*, 340-364.
- Gibson, C. (2003). Quality of team service — The role of field independent culture, quality orientation, and quality improvement focus. *Small Group Research, 34*, 619-646.
- Gil, F., Alcover, C. M^a. y Peiró, J. M^a. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts. Recent research in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology, 20*, 193-218.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M^a. 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.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L. y Peiró, J. M^a. (2009). Team climate, climate strength, and team performance: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 511-536.
- 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.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K. y Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 145-157.
- Gully, S., Incalcaterra, K. A., Joshi, A y Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team. Efficacy, Potency and Performance: Interdependence and level as moderators of observed relationship. *Journal of Applied Psychology, 5*, 819-832.
- 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, Vol. 3* (pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

- Hinds, P. J. y Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14, 615-632.
- Hirst, G. (2009). Effects of membership change on open discussion and team performance: The moderating role of team tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 231-249.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R. y Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, 15, 250-267.
- Jordan, P. J., Ashkanasi, N. M., Härtel, C. E. J. y Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195-214.
- Joshi, A., Pandey, N. y Han, G. H. (2009). Bracketing team boundary spanning: An examination of task-based, team-level, and contextual antecedents. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 731-759.
- 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 process. *Small Group Research*, 40, 72-93.
- Kirkman, B. y Mathieu, J. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31, 700-718.
- Kirkman, B. L. y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. y Gibson, C. B. (2006). Enhancing the transfer of computer-assisted training proficiency in geographically distributed teams. *Journal of Applied Psychology*, 91, 706-716.
- Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H. y Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 113-155). Nueva York: Psychology Press.
- Lawler, E. E. y Worley, C. G. (2006). *Built to Change. How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27-39.
- MacDuffie, J. P. (2008). HRM and distributed work: Managing people across distances. En J. P. Walsh y A. P. Brief (Eds.), *The Academy of Management Annals* (Vol. 1, pp. 549-615). Nueva York: Taylor & Francis/Lawrence Erlbaum Associates.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., Alonso, A., DeChurch, L. A. y Panzer, F. J. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 90, 964-971.
- Martínez-Moreno, E., González-Navarro, P., Zornoza, A. y Ripoll, P. (2009). Relationship, task and process conflicts and team performance: The moderating role of communication media. *International Journal of Conflict Management*, 20, 251-268.
- Mathieu, J. E., Marks, M. A. y Zaccaro, S. J. (2001). Multi-team systems. En N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *International Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 289-313). Londres: Sage.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Taylor, S. R., Gilson, L. L. y Rudy, T. M. (2007). An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 891-910.
- 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. (1995). *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgeson, F. P. y DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *Leadership Quarterly*, 17, 271-287.
- Navarro, J., Díez, E., Gómez, F., Meneses, R. y Díaz de Quijano, S. (2008). Incertidumbre de las tareas de grupo: propuesta de un modelo y validación empírica. *Revista de Psicología Social*, 23, 259-273.
- Ortega, A., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. y Rico, R. (2010). Team learning and effectiveness in virtual project teams: The role of beliefs about interpersonal context. *The Spanish Journal of Psychology*, 13, 267-276.
- Osca, A., Urién, B., González-Camino, G. y Martínez-Pérez, M.D. (2005). Organizational support and performance in teamwork systems: a longitudinal study. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 292-311.

- Pearsall, M.J., Christian, M.S. y Ellis, A.P.J. (2010). Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between? *Journal of Applied Psychology*, 95, 183-191
- 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.
- Peterson, E., Mitchell, T. R., Thompson, L. y Burr, R. (2000). Collective efficacy and aspects of shared mental models as predictors of performance over time in work groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 296-316.
- Rico, R., Alcover, C. M^a., Sanchez-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^a. y Taberner, 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. y DeChurch, L.A. (2010). A multilevel model of multiteam performance. *Paper presented to the 25th SIOP conference*, Atlanta: EE.UU.
- 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.
- Roper, K. O. y Kim, J. H. (2007). Successful distributed work arrangements: a developmental approach. *Journal of Facilities Management*, 5, 103-114.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M^a. y Schaufeli, W. B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being, and Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Salas, E., Cooke, N. J. y Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and development. *Human Factors*, 50, 540-547.
- 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., 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.
- Schiller, S. Z. y Mandviwalla, M. (2007). Virtual team research: An analysis of theory use and a framework for theory appropriation. *Small Group Research*, 38, 12-59.
- Sessa, V. I. y London, M. (Eds.) (2008). *Work group learning: Understanding, improving and assessing how groups learn in organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Spreitzer, G. M., Cohen, S. G. y Ledford, G. E. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group and Organization Management*, 24, 340-366.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29-54.
- 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.
- van Offenbeek, M. V. (2001). Process and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 303-317.
- Yorks, L., Marsick, V. J., Kasl, E. y Dechant, K. (2003). Contextualizing team learning: Implications for research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 103-117.
- West, M. A., Brodbeck, F. C. y Richter, A. W. (2004). Does the 'romance of teams' exist? The effectiveness of teams in experimental and field settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 467-473.
- Zornoza, A., Orengo, V. y Peñarroja, V. (2009). Relational capital in virtual teams: the role played by trust. *Social Science Information*, 48, 257-281.
- Zornoza, A., Ripoll, P. y Peiró, J. M^a. (2003). Conflict management in groups that work in two different communication contexts: Face-to-face and computer-mediated communication. *Small Group Research*, 33, 481-508.

GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES: HERRAMIENTA BÁSICA PARA GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE Y AMBIGÜEDAD CRECIENTES

WORKGROUPS IN ORGANIZATIONS: A BASIC TOOL TO MANAGE INCREASING UNCERTAINTY AND AMBIGUITY

José Navarro, Santiago D. de Quijano, Rita Berger y Rocío Meneses

Departamento de Psicología Social, Universitat de Barcelona

El mundo del trabajo y de las organizaciones ha sufrido una transformación fundamental en los últimos años: hay mucha más incertidumbre. La respuesta organizativa a dicha incertidumbre ha sido la de diseñar organizaciones más complejas fundamentadas en el trabajo en equipo. Pero no todas las tareas requieren del trabajo en equipo ni todos los grupos de trabajo son auténticos equipos. En este trabajo repasaremos las investigaciones que venimos realizando para clarificar cómo entender operativamente la incertidumbre de las tareas que ha de hacer el equipo, el nivel de desarrollo que pueden alcanzar los equipos de trabajo y cómo el ajuste entre uno y otro (a mayor incertidumbre en las tareas más necesario su abordaje en equipos) es determinante en la efectividad que dichos equipos consiguen. Ofrecemos también guías para la intervención profesional si el objetivo es diseñar y dirigir equipos de trabajo eficaces.

Palabras clave: Equipos de trabajo, Enfoque sociotécnico, Incertidumbre de tareas, Nivel de desarrollo grupal, Ajuste incertidumbre-complejidad.

The world of work and organizations has undergone a radical transformation in recent years: nowadays there are much more uncertainty. The organizational response has been to design more sophisticated organization based on teams. But not all the tasks require teamwork and not all workgroups are really teams. In this paper, we review the research we have been doing to clarify how to understand the tasks group uncertainty, the level of group development that can meet the teams and how the fit between each other (the larger tasks uncertainty can be approached better in teams) is central to the team effectiveness. We also offer guidelines for professional intervention in order to design and manage effective work teams.

Key words: Workgroups, Teams, Sociotechnical model, Task uncertainty, Level of group development, Uncertainty-complexity fit.

La Facultad de Psicología de la Universidad de Barcelona tiene el privilegio de ser uno de los centros de formación e investigación en psicología de los grupos de más larga historia dentro de la psicología española. En ella comenzó a impartirse la asignatura troncal de 'Psicología de los Grupos' en 1986 (siendo uno de los primeros lugares dónde esto se hacía) y en ella se lleva celebrando desde hace 22 años un programa de tercer ciclo especializado en la temática (el Master en Análisis y Conducción de Grupos) que desarrolla competencias fundamentales para el manejo de grupos. Ambos logros se deben a la perseverancia y trabajo de la profesora Pilar González, catedrática jubilada emérita de la UB. La propia González tiene diversos manuales importantes sobre la temática (e.g. González, 1995, 1997; González y Vendrell, 1987) que han servido para formar a numerosos investigadores y profesionales de los grupos en los principales marcos teóricos existentes en la disciplina (teoría del campo, cognitivismo, psicoanálisis, conductismo y sistémica), así como en

los procesos más destacados de éstos (liderazgo, normas, cohesión, conformidad, polarización, identidad social, etc.).

Como era de esperar, todo este desarrollo de la psicología de los grupos ha conducido a que uno de los ámbitos de mayor interés y actividad haya sido su aplicación al campo de las organizaciones. Ya González había escrito en 1996 un texto sobre la temática (con Silva y Cornejo, 1996) en el que se aportaban al lector numerosas herramientas si su interés estaba en la formación y desarrollo de equipos eficaces de trabajo; y Silva y Quijano (1997) elaboraron un capítulo específico sobre grupos en las organizaciones en uno de los manuales anteriormente referidos.

El legado de este impulso llega hasta nuestros días en personas que se dedican a la investigación, a la docencia, así como a la intervención en el área. En el primer caso destacamos el trabajo de la profesora Roca, cuya tesis doctoral abordó la temática de la *grupalidad* (o nivel de desarrollo de los grupos, que luego veremos) en contextos educativos (Roca, 1996) en la que ha seguido trabajando junto a otros ámbitos relacionados con el género. En el área de la intervención destacamos las tesis

de Poblete (2000) que ha trabajado también el concepto de *grupalidad* en equipos de trabajo, y de Redorta (2002) con sus aplicaciones en el ámbito de la gestión de conflictos y la mediación. Todas estas tesis fueron dirigidas por la propia González. Además, el master mencionado continúa formando conductores de grupo, ahora bajo la dirección de los profesores José Manuel Cornejo y María Palacín, generando decenas de proyectos de intervención que se han realizado a lo largo de todos estos años. Las áreas de aplicación han sido diversas, como la formación *out-door*, implementación de sistemas de calidad total, capacitación en habilidades, evaluación de la efectividad, etc.

Influenciados por este contexto, nosotros hemos seguido interesándonos por los grupos y equipos de trabajo con un doble objetivo: 1) conocer mejor el funcionamiento de éstos, y 2) desarrollar herramientas útiles para la evaluación de los mismos que permitan orientar intervenciones posteriores. En este sentido es conocido el modelo ASH (Auditoría del Sistema Humano) que como conjunto de herramientas para la evaluación organizativa venimos desarrollando desde 1997 (cfr. Quijano, 2006; Quijano y Navarro, 1999). Dentro del ASH hemos prestado especial atención a diferentes constructos claves para, a nuestro juicio, entender el funcionamiento de los equipos de trabajo: el nivel de desarrollo grupal, la incertidumbre de las tareas grupales y la efectividad del grupo. Antes de describir con detalle cómo entendemos estos conceptos, de exponer las herramientas de medida que hemos creado y comentar las principales investigaciones que hemos o estamos desarrollando, permítase nos presentar el modelo de equipos que tenemos en mente como orientador de todo este trabajo

UN MODELO PARA ENTENDER LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El trabajo que desarrollamos en nuestras organizaciones ha ido creciendo en incertidumbre y ambigüedad durante los últimos años. Polivalencia, presión temporal, virtualidad, elevada impredecibilidad en el entorno, nuevas formas de entender la autoridad, aparición de estructuras poco jerarquizadas, importancia del conocimiento como factor clave en numerosos negocios, la necesidad de disponer de habilidades diversas, la ventaja de la existencia de habilidades distribuidas dentro de un equipo, etc. todo ello ha planteado nuevos requerimientos laborales que las organizaciones han tenido que abordar para conseguir sus objetivos. Como respuesta a estas cir-

cunstancias las organizaciones han enfatizado el trabajo en grupo y han diseñado estructuras organizativas basadas en equipos superpuestos generados para múltiples propósitos (Gil, Alcover y Peiró, 2005; Kozlowski y Bell, 2003; Marks, Mathieu, Alonso, DeChurch y Panzer, 2005). El trabajo en grupo, el trabajo colaborativo, o el trabajo en red (que no necesariamente son los mismo, pero que enfatizan la necesidad de un abordaje colectivo de la tarea frente al clásico diseño de puestos individuales) es necesario en numerosas organizaciones y cada vez es también más común que se promuevan iniciativas para su implantación.

A nuestro entender hay tres aspectos claves a los que prestar atención de manera simultánea para diseñar con éxito equipos de trabajo: las tareas que se van a encomendar al equipo, los procesos humanos que dentro del equipo inevitablemente se van a producir, y los resultados que el equipo consigue (resultados tanto en relación a las tareas como a los procesos). Tareas, procesos y resultados se retroalimentan entre sí como desarrollaremos más adelante. Esta forma de concebir los equipos de trabajo tiene una larga tradición y en la actualidad ha tomado la forma en la diferenciación de Salas, Goodwin y Burkehay (2009) entre *taskwork* y *teamwork* como determinantes de la efectividad de los equipos.

Las tareas a encomendar a los equipos deben tener ciertas características porque no todos los trabajos requieren igualmente ser realizados en grupo y, como es conocido, si las tareas no requieren de la interacción coordinada es difícil que las personas trabajen en grupo, ya que ello supone una serie de esfuerzos adicionales a añadir al propio trabajo individual (por ejemplo, el tener que reunirse con propósitos diversos como diseñar el trabajo, repartirlo, valorar el grado de alcance de objetivos, etc.). Según lo que venimos estudiando las tareas requieren del trabajo grupal cuando dichas tareas son interdependientes y cuando presentan niveles medios o altos de incertidumbre (posteriormente detallaremos ambos aspectos).

Ahora bien, aún cuando diseñemos tareas que requieran del trabajo en equipo, ello no garantiza que un conjunto de personas formen realmente un grupo, ni menos aún, un auténtico equipo de trabajo. El nivel de desarrollo grupal es un concepto que recoge la idea de cuán grupo es un grupo, pues conocemos que no todos los grupos son igualmente grupos, ya que no han sido capaces de desarrollarse como tales (echando mano de un ejemplo muy popular, cualquier especialista deportivo y

cualquier aficionado no excesivamente apasionado estaría de acuerdo en que en la liga de fútbol 2009-2010 el Barça ha sido mucho más equipo que el Madrid). El nivel de desarrollo grupal es uno de esos procesos clave que se producen en todo grupo de trabajo y que exige atención en el diseño de equipos eficaces. Junto a él otros procesos sociales como las percepciones sobre la potencia como equipo, el liderazgo, niveles de coordinación y otros, son claves. A algunos de ellos hemos prestado atención en nuestras investigaciones como veremos más adelante.

Por último, los resultados que el equipo consigue serían el tercer elemento clave en el cual centrarnos por cuanto producen una retroalimentación básica al propio funcionamiento del equipo como tal. ¿Resultados en relación con qué? Pues en relación, por un lado, con las tareas que tenía que realizar y los objetivos a conseguir y, por otro, con los propios procesos sociales que se han generado en el grupo durante su trabajo conjunto (por ejemplo, si se ha sido capaz de satisfacer necesidades de mantenimiento del propio grupo o si se han atendido las necesidades individuales de sus miembros). Posteriormente expondremos también con más detalle cómo pueden abordarse dichos resultados del equipo.

En la Figura 1 mostramos una representación gráfica útil del modelo de trabajo en equipo que brevemente acabamos de exponer y que a continuación detallaremos prestando especial atención a los siguientes aspectos: 1) cómo pueden entenderse operativamente alguno de sus conceptos básicos, 2) cómo pueden evaluarse los mismos, y 3) qué orientaciones nos ofrecen para las intervenciones en el diseño de equipos exitosos. Tal y como hemos apuntado, e insistiremos ahora, diseñar equipos de trabajo requiere prestar atención simultánea a los tres elementos comentados: tareas, procesos y resultados.

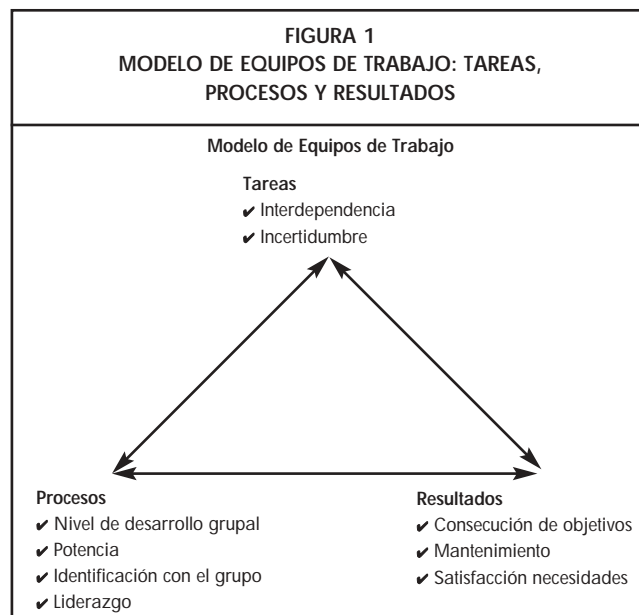
TAREAS DE GRUPO: ¿QUÉ TAREAS REQUIEREN DEL TRABAJO EN EQUIPO?

Como decíamos, hemos identificado dos aspectos de las tareas cuyos valores determinan, para que puedan ser realizadas con éxito, su mayor o menor exigencia de que sean realizadas en grupo. Estos son: 1) su incertidumbre, y 2) su interdependencia.

La incertidumbre de las tareas se refiere a “la existencia de conexiones o vínculos poco claros entre lo que ha de hacer el grupo (trabajo) y el resultado que conseguirá de dicho trabajo (resultados)” (Navarro, Díez, Gómez,

Meneses y Quijano, 2008: 263). En el 2008 desarrollamos un modelo teórico que integraba las propuestas realizadas por diferentes autores hasta la fecha, el MITAG o modelo de incertidumbre de las tareas del grupo. Y creamos una herramienta tipo cuestionario para su evaluación considerando como sus principales dimensiones teóricas las siguientes: claridad de objetivos, claridad en los procedimientos, requerimientos múltiples, familiaridad, elección entre múltiples formas y conflicto de demandas. En este primer estudio empírico (Navarro et al., 2008) y trabajando con 164 participantes pertenecientes a 34 grupos de trabajo de 3 organizaciones distintas (un hotel, una administración pública y grupos de formación en una universidad) pudimos extraer una primera solución factorial que nos indicaba que serían cuatro las dimensiones empíricas principales útiles para entender la incertidumbre de las tareas. Una ampliación de la muestra inicial con tres nuevas organizaciones (un hotel y dos empresas del ámbito sanitario) en las que aplicamos la herramienta a 99 trabajadores pertenecientes a 24 equipos distintos confirmó la presencia de estas dimensiones empíricas (Ferràs, 2009). Las mismas son: claridad, novedad, diversidad y conflicto.

La claridad se refiere al conocimiento de los miembros del grupo sobre qué tienen que conseguir (objetivos) y cómo pueden conseguirlo (procedimientos). Se trataría de una dimensión que refleja la existencia de una representación mental compartida sobre las metas a conseguir y cómo lograrlas. Enfatiza también la importancia que tiene para el desempeño de la tarea grupal establecer con cier-



ta claridad a dónde se espera que llegue el grupo, que los miembros manejen esta información y cuáles son los procedimientos necesarios para lograrlo. La diversidad recoge la cantidad y variedad de las tareas a realizar por el grupo de trabajo. Enfatiza los procesamientos de información diversos que han de hacer los miembros del grupo en la ejecución de sus tareas para conseguir realizarlas con eficacia. La novedad se refiere a aquellas características de las tareas que hacen que el grupo no conozca cuál es la mejor forma de hacerla y, además, los miembros tengan que elegir entre diferentes procedimientos alternativos posibles según un criterio subjetivo de eficiencia. Estaría relacionada con la familiaridad o la experiencia previa del grupo con respecto a la tarea: tareas novedosas serían tareas poco familiares y al revés. Pudiese parecer que la novedad estuviese muy relacionada con la claridad, sin embargo debemos tener en cuenta que, por ejemplo, pueden existir tareas que el grupo haga con cierta frecuencia, y por lo tanto no sean novedosas, pero sean poco claras para sus miembros en la medida en que los mismos sienten importantes dosis de incertidumbre sobre los resultados que se conseguirán. Por último, el conflicto en las tareas se refiere a las posibles incompatibilidades relativas a las tareas que se le presentan al grupo, ya sea por discrepancias entre tareas diferentes o dentro de una misma tarea, dado que realizar una tarea eficientemente puede suponer desatender otras que también ha de hacer el grupo.

La medida global de incertidumbre se obtendría siguiendo la siguiente ecuación:

$$\text{Nivel de Incertidumbre} = ((\text{Novedad} + \text{Diversidad} + \text{Conflicto}) - (\text{Claridad})) / 4$$

Resumiendo, la incertidumbre de las tareas a abordar por el grupo de trabajo recoge el grado en que dichas tareas son poco claras para los miembros, suponen una novedad, son diversas y muestran incompatibilidad o conflicto entre ellas. Dicho esto, una de las premisas fundamentales que sostenemos es que cuando las tareas tienen unos niveles de incertidumbre medios o altos el trabajo en equipo se hace necesario. Por el contrario, frente a tareas escasamente inciertas (tareas claras, repetitivas, poco diversas y compatibles entre sí) su abordaje en equipo no se hará necesario. ¿Por qué? Pues porque en grupo se dispone de los recursos necesarios para afrontar tareas diversas, ambiguas, nuevas e incompatibles. Entre todos los miembros de un equipo se disponen de mayor cantidad y variedad de conocimientos y habilidades para el afrontamiento de tareas diversas. En grupos se producen fenómenos de apoyo social,

aspecto clave para, por ejemplo, manejar la ansiedad generada por tareas ambiguas e incompatibles. Y trabajando en grupo los miembros generan significados compartidos, modos de comprensión explícita o implícitamente acordados, que son la llave para afrontar lo nuevo (Weick, 1995).

Por lo que respecta a la interdependencia de tareas ésta se refiere a la dirección del flujo de trabajo que hace que los miembros de un equipo tengan que interactuar, en menor o mayor grado, unos con otros para lograr realizar la tarea con éxito. Siguiendo los trabajos de Van de Ven y Ferry (1980), creemos útil diferenciar entre cuatro niveles de interdependencia de tareas: mínima, secuencial, recíproca y en red (ver Tabla 2 para una mayor explicación de cada una de ellas). La herramienta que hemos creado para evaluar la interdependencia de tarea no es de tipo Likert, como el resto de las herramientas que estamos presentando, sino que en este caso se pide a los miembros del grupo que hagan una estimación del porcentaje de tiempo que están trabajando de acuerdo a cada uno de los tipos de interdependencia.

La medida global de interdependencia puede extraerse después con la siguiente formulación:

$$\text{Nivel de Interdependencia} = (\text{Mínima} * 0) + (\text{Secuencial} * 0,3) + (\text{Recíproca} * 0,6) + (\text{Red} * 1)$$

En las diferentes evaluaciones de equipo que hemos realizado hasta la fecha (con 4050 participantes, de 428 equipos pertenecientes a 8 organizaciones) hemos podido comprobar dos cosas: primera que la herramienta de evaluación que utilizamos (muy similar a la que propusieron Van de Ven y Ferry, 1980) genera problemas por cuanto los participantes la perciben como difícil de contestar, en especial cuando del cuestionario se hace una aplicación auto-administrada. Para mitigar este efecto hemos hecho también aplicaciones en las que un consultor explica en persona cómo contestar esta herramienta. Segunda, cuándo utilizamos esta vía de aplicación las tasas de acuerdo entre los miembros del grupo son mayores (algo esperable por cuanto se homogeneiza las interpretaciones de la demanda planteada) y hay una más clara relación con algunos procesos de grupo que más adelante explicaremos (por ejemplo, con el nivel de desarrollo grupal o con el grado de identificación con el equipo).

En resumen, la interdependencia de las tareas a realizar por los miembros del grupo nos aporta también información significativa para saber qué tareas requieren del trabajo conjunto. A nuestro juicio el trabajo grupal

es requerido, especialmente, cuando la interdependencia de la tareas es recíproca o máxima en red. Considerada junto al nivel de incertidumbre nos proporciona una información clave de cara al diseño de tareas de equipo. Ello tiene un elevado valor por cuanto abundan en la literatura propuestas de diseños de equipos centradas en los procesos humanos que hay que atender, obviando el aspecto técnico presente en cualquier trabajo (Kozlowski y Bell, 2003). Tal vez por deformación profesional desde la psicología (la principal disciplina que se ha interesado

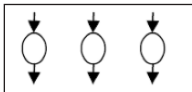
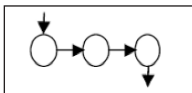
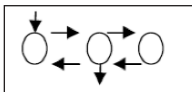
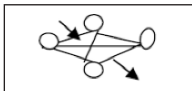
por los grupos y equipos) se tiende a sobreestimar el peso de los procesos psicológicos en los grupos, olvidando que las tareas y objetivos a conseguir son otros elementos fundamentales sin los cuales no tendremos una comprensión cabal del funcionamiento de los equipos. Esta postura es sencilla de defender: si a un equipo le quitamos la tarea, el encargo organizacional, o los objetivos que el propio equipo se propone, sencillamente no tendremos equipo; tendremos un grupo social, un grupo informal, pero no tendremos un equipo.

TABLA 1 INCERTIDUMBRE DE TAREAS: ITEMS DEL CUESTIONARIO, DIMENSIONES EMPÍRICAS HALLADAS Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS		
Items	Dimensión	Alpha de Cronbach
1. Tenemos muy claro qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo 2. Con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que nos sentimos confusos sobre la mejor forma de trabajar (inverso) 3. Nos resulta confuso saber qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo (inverso) 4. Existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo 5. Tenemos unos objetivos claros y bien definidos 6. Existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos	Claridad	0,648 (p<.001)
1. Para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta 2. Tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples 3. Solo hay una manera de hacer bien nuestra tarea (inverso)	Diversidad	0,631 (p<.001)
1. Hay diversas formas de hacer bien nuestra tarea y debemos elegir la más eficiente 2. Nuestra tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar (inverso) 3. Nuestro trabajo continuamente nos plantea situaciones nuevas a las que debemos responder 4. Atendemos pocas demandas diferentes y utilizamos información sencilla (inverso) 5. Parte de nuestra tarea consiste en decidir, de entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso 6. Nuestro trabajo es rutinario (inverso)	Novedad	0,675 (p<.001)
1. Por lo general, los distintos objetivos que nos piden suelen ser compatibles (inverso) 2. A menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo 3. Hacer bien una tarea a menudo nos exige desatender otras	Conflicto	0,634 (p<.001)

Nota: datos correspondientes a 4050 trabajadores pertenecientes a 428 equipos de 8 organizaciones distintas.

PROCESOS SOCIALES QUE EMERGEN EN LOS GRUPOS DE TRABAJO: ¿QUÉ PROCESOS SON BUENOS INDICADORES DE QUE EL EQUIPO ESTÁ FUNCIONANDO COMO UN AUTÉNTICO EQUIPO?

Numerosos son los procesos clave que en la literatura se han identificado como indicadores del buen funcionamiento de los equipos: generación de normas, aparición de roles diferenciados, emergencia del liderazgo, desa-

TABLA 2 INTERDEPENDENCIA DE LAS TAREAS: NIVELES POSIBLES	
1. Interdependencia mínima 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los miembros tienen tareas similares ✓ El resultado del grupo es la suma de los resultados individuales
2. Interdependencia secuencial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada miembro realiza diferentes partes de la tarea siguiendo un orden preestablecido ✓ Los miembros tienen tareas diferentes y uno necesita el resultado del otro para poder realizar su trabajo ✓ El resultado del grupo depende de la eficiencia en cada una de las etapas
3. Interdependencia recíproca 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada miembro realiza una parte de la tarea y el resultado de uno, el otro lo necesita para hacer bien su trabajo y viceversa ✓ Los miembros tienen tareas diferentes según su conocimiento y habilidades ✓ El resultado del grupo depende de cada uno de sus miembros y de la coordinación entre ellos
4. Interdependencia máxima en red 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los miembros colaboran simultáneamente en la realización de la tarea ✓ El grupo tiene libertad para auto-organizarse de la manera que mejor le parezca para realizar la tarea ✓ El resultado del grupo depende de que los miembros diagnostiquen, resuelvan problemas y colaboren para completar la tarea eficientemente

rollo grupal, generación de creencias de potencia, generación de percepciones de identificación con el colectivo, emergencia de cierto tipo de cogniciones (memoria transactiva, modelos mentales de equipo), etc. son algunos de los más importantes y que aglutinan la mayor cantidad de literatura. En nuestras investigaciones nos hemos centrado en algunos de ellos. En concreto, y de manera especial, en el nivel de desarrollo grupal siguiendo con la tradición de nuestro departamento y que comentábamos al principio. Posteriormente hemos incorporado la potencia del equipo y la identificación con el grupo como constructos relacionados con el anterior y a fin de poder realizar estudios de validez. Y en la actualidad nos estamos interesando por el liderazgo transformacional y distribuido por ser una demanda que hemos recibido de diferentes organizaciones con las que hemos colaborado. Veamos en detalle cada uno de ellos.

No todos los grupos son igual de grupo. Como nos gusta repetir a menudo: entre el conjunto de personas que hacen cola para comprar el pan y un equipo deportivo de alto rendimiento hay diferencias. El nivel de desarrollo grupal (NDG) se interesa por esas diferencias.

El NDG hace referencia al grado en que un conjunto de personas se comporta de tal modo que ha desarrollado una serie de propiedades básicas presentes en cualquier grupo humano. A mayor presencia de estas propiedades mayor es el nivel de desarrollo que muestra el grupo (Meneses, Ortega, Navarro y Quijano, 2008; Navarro, Meneses, Miralles, Moreno y Loureiro, en revisión). Y ¿cuáles serían estas propiedades básicas? Pues la amplia literatura que se ha interesado por este fenómeno bajo denominaciones diversas (*groupness*, *entitativity*, *grupalidad* o nivel de desarrollo grupal; ver Meneses et al., 2008) ha propuesto las siguientes: 1) la interrelación entre los miembros, 2) la identificación con el colectivo, 3) la coordinación de comportamientos, recursos y tecnologías y 4) la orientación de los miembros hacia la consecución de las metas del equipo. Un grupo altamente desarrollado sería aquel en el que los miembros tienen una alta interrelación, se identifican fuertemente con el grupo, presentan una elevada coordinación y están orientados hacia el logro del objetivo compartido. Estaríamos, por tanto, ante un grupo maduro cuyo funcionamiento es complejo si lo comparamos con meros agregados de trabajadores.

A partir de la identificación de estas propiedades básicas para entender cuán grupo es un grupo creamos una herramienta tipo cuestionario para evaluar este proceso

básico. Originariamente dicha herramienta contó con 15 ítems que tras dos estudios factoriales realizados (Estudio 1 con 385 trabajadores, miembros de 80 grupos de trabajo en 9 organizaciones distintas; y Estudio 2 con 315 trabajadores pertenecientes a 51 grupos de trabajo de una organización; Navarro et al., en revisión) se redujo a 8 ítems que miden de manera unidimensional y satisfactoria este proceso (ver Tabla 3).

Dicha herramienta ha mostrado resultados consistentes en aplicaciones a equipos de diversos países (España, Venezuela y Brasil) y, además, ha mostrado buenos valores de validez convergente y discriminante con otras medidas grupales como la potencia (Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993), la identificación con el grupo (Hogg, Turner y Davidson, 1990) y el nivel de entitatividad (Carpenter y Radhakrishnan, 2002).

Como ya anticipamos, en las últimas aplicaciones que venimos haciendo hemos incorporado tanto la potencia del equipo como la identificación de los miembros con el mismo como otros dos procesos clave a considerar. Respecto a la potencia del equipo ésta se refiere a “la creencia colectiva existente en el grupo de que éste puede ser efectivo” (Guzzo et al., 1993: 87). Es decir, creencias que tiene el grupo como tal de que serán capaces de desempeñarse de manera exitosa en el ejercicio de sus tareas. Se trata por tanto de una cognición grupal fundamental determinante, por ejemplo, del nivel de motivación que el grupo despliega en la realización de la tarea. Guzzo et al. propusieron una escala de medida que nosotros también hemos utilizado con resultados satisfactorios (ver Tabla 3). Por su lado, la identificación con el grupo (constructo de amplísima tradición en la literatura tras la formulación de la teoría de la identidad social por Tajfel y Turner, 1979) se refiere a la percepción que el miembro tiene del vínculo con el grupo en términos de categorización grupal (identificarse a sí mismo como miembro), de conciencia de la evaluación que recibe dicho grupo y del orgullo derivado por dicha pertenencia. De otra manera, la identificación con el grupo de trabajo se refiere al grado en que el trabajador ha incorporado en su propia identidad la pertenencia a dicho grupo. Para evaluar este proceso se han propuesto diversas herramientas siendo la de Hogg et al. (1990) una de las más utilizadas y que nosotros también hemos empleado con buenos resultados (ver Tabla 3).

Resumiendo, altos niveles de desarrollo del grupo, fuertes creencias de poder en sus capacidades (potencia) y una alta identificación de los miembros con el colectivo

serían, a nuestro juicio, tres excelentes indicadores de que el grupo está funcionando como un auténtico grupo de trabajo, como un auténtico equipo. A estos procesos fundamentales estamos añadiendo, en las últimas aplicaciones realizadas en diferentes empresas, el liderazgo transformacional (Bass, 1985).

Al tratarse de aplicaciones recientes no podremos mostrar datos estadísticos sobre los mismos. No obstante, es vasta la literatura que ha confirmado los efectos del liderazgo transformacional tanto en el rendimiento individual como, lo que aquí nos interesa, en el rendimiento de los equipos (e.g. Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003). Para evaluar el liderazgo transformacional se han propuesto diversas herramientas siendo el *Multifactor Leadership Questionnaire* de Bass (1985) uno de los más utilizados. Sin embargo, dicha herramienta presenta el inconveniente de ser algo largo (20 ítems para medir el liderazgo transformacional) si nos interesamos por una aplicación combinada con otras herramientas. Por este motivo, y dentro del equipo ASH, hemos desarrollado y validado una herramienta más corta. Se trata del HSA-TFL con 8 ítems que evalúan el liderazgo transformacional considerado unidimensionalmente y que ha mostrado valores de validez convergente satisfactorios con el MLQ en aplicaciones realizadas en diversos países (España, Alemania, Portugal, Polonia, Reino Unido y Estados Unidos) y de validez de criterio, considerando el esfuerzo extra, la satisfacción, la identificación y el compromiso organizacional (Berger, Yepes, Gómez-Benito, Quijano y Brodbeck, 2011).

Actualmente estamos planificando la exploración del papel del liderazgo transformacional considerado desde un punto de vista distribuido y estudiar si el grado de distribución de dicho estilo de liderazgo incide de algún modo en algunos de los procesos grupales aquí presentados (como el NDG) o en los resultados del equipo.

RESULTADOS CONSEGUIDOS: ¿A QUÉ RESULTADOS DEL EQUIPO HEMOS DE PRESTAR ESPECIAL ATENCIÓN?

El enfoque socio-técnico que hemos desarrollado hasta aquí ha enfatizado por igual elementos tanto técnicos (relativos a la tarea del grupo) como sociales (procesos cognitivos emergentes). Por ello, cuando nos referimos a los resultados o cuán efectivo es un equipo habrá que tener en cuenta justamente ambos elementos. La literatura sobre efectividad y rendimiento en los equipos, nuevamente amplísima, ha acostumbrado a recoger esta dife-

renciación introduciendo el matiz que dentro de los elementos sociales conviene separar entre individuos y grupos como entidades sociales cuyos resultados perseguidos van a ser distintos.

De este modo, Hackman (1987) estableció una diferenciación entre tres criterios clave que sigue en boga actualmente: 1) resultados productivos en relación con las tareas encargadas, 2) mantenimiento del grupo o capacidad para seguir trabajando juntos, y 3) satisfacción de las necesidades de los miembros. Como defienden McGrath y Argote (2001) los grupos cumplen tres funciones

TABLA 3 PROCESO GRUPALES CLAVE: ÍTEMS CORRESPONDIENTES DEL CUESTIONARIO, PROCESOS ESTUDIADOS Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS		
Ítems	Proceso	Alpha de Cronbach
1. Tenemos una forma habitual de funcionar como grupo 2. Nos sentimos parte importante de este grupo 3. Todos los miembros estamos relacionados constantemente 4. Los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo 5. Hay una baja interrelación entre todos los miembros (inverso) 6. Compartimos los mismos valores de trabajo 7. Compartimos herramientas, recursos e información 8. Una tarea fundamental es cuidar de nuestro propio desarrollo como grupo	Nivel de desarrollo grupal	0.704 (p<.001)
1. Este grupo tiene confianza en sí mismo 2. Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad 3. Este grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño 4. Este grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar 5. Este grupo cree que puede ser muy productivo 6. Este grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro 7. Ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo	Potencia	0.775 (p<.001)
1. Me siento fuertemente identificado con el grupo 2. Siento que pertenezco al grupo 3. Me siento similar a los otros miembros del grupo 4. El grupo es importante en la forma en cómo me veo a mí mismo	Identificación con el grupo	0.734 (p<.001)
Nota: datos correspondientes a 4.050 trabajadores pertenecientes a 428 equipos de 8 organizaciones distintas.		

básicas: cumplimiento de sus proyectos, satisfacción de las necesidades de los miembros y establecimiento y mantenimiento del grupo.

Un equipo altamente efectivo sería, desde este planteamiento, aquel que ha conseguido altos niveles en los tres criterios. Un bajo nivel en algunos de los criterios indicaría que el equipo no ha sido tan efectivo como pudiera. En efecto, si el grupo no consigue completar las tareas la organización no encargará nuevas tareas a dicho equipo y con toda seguridad lo disolverá. Si el equipo no es capaz de satisfacer la necesidad del propio grupo de supervivencia (por ejemplo, muestra problemas en el manejo de la integración de nuevos miembros, no respeta los tiempos de trabajo descuidando los horarios de inicio y cierre de actividad de trabajo conjunto, o gestiona mal los conflictos que inevitablemente van a surgir; ver Benítez, Munduate y

Medina en este mismo número) el grupo como unidad social tendrá pocas probabilidades de continuación a largo plazo. Por último, si el equipo no presta atención y logra atender las necesidades individuales (no necesariamente coincidentes entre todos los miembros) sencillamente los miembros dejarán de interesarse por pertenecer a dicho equipo y tratarán de buscar otro en el que sí logren este resultado. En definitiva, ser efectivos en términos de equipo supone serlo en estas tres áreas.

Para evaluar la efectividad se han propuesto tanto medidas subjetivas como objetivas (en el caso del cumplimiento de tareas). Por nuestra parte hemos utilizado una escala para evaluar la efectividad subjetiva cuyos resultados mostraremos aquí por primera vez. Se trata de una herramienta tipo cuestionario de 12 ítems tipo Likert (1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo) con ítems referidos a los criterios anteriores. A esta primera escala hemos añadido, a petición de diversas organizaciones, una segunda escala referida a la calidad de servicio interno entendida como la valoración del servicio que hace un grupo sobre otro con el que se ha tenido que relacionar. Esta escala de calidad del servicio interno puede utilizarse para comparar la autovaloración de eficacia que hace un equipo en la escala anterior, por un lado, y la valoración que ahora hacen de dicha eficacia los grupos con los que el equipo se relaciona, por otro. Por decirlo de otra manera, se incorpora un primer criterio externo con el que contrastar la percepción subjetiva de eficacia.

Actualmente estamos realizando una aplicación con varias empresas del ámbito de la automoción en la que hemos incluido diferentes criterios duros de efectividad utilizados por las propias empresas, tales como absentismo, ideas de mejora generadas, gasto de presupuesto propio, ratios de polivalencia y calidad, entre otros. Esperamos encontrar relaciones de interés entre los niveles de incertidumbre e interdependencia de las tareas y los procesos descritos en los apartados anteriores, la medida de efectividad subjetiva y estos resultados duros (para aplicaciones similares ya realizadas ver Osca, García-Salmones, Bardera y Urién, en este mismo número).

REVISANDO EL MODELO: ¿CÓMO DISEÑAR EQUIPOS DE TRABAJO?

Volviendo al modelo de equipos de trabajo que ha guiado toda nuestra exposición (ver Figura 1) y tratando de integrar lo dicho hasta aquí nos gustaría ahora aportar algunas ideas de cómo traducir los elementos incluidos en el mismo a la práctica profesional del diseño y dirección de

TABLA 4
EFFECTIVIDAD DEL GRUPO DE TRABAJO: ESCALAS UTILIZADAS, ÍTEMS CORRESPONDIENTES DEL CUESTIONARIO Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS

Escala	Ítems del cuestionario	Alpha de Cronbach
Resultados conseguidos	1. Somos eficaces realizando nuestras tareas 2. Mis compañeros se preocupan por atender mis necesidades 3. Con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno (inverso) 4. Las incorporaciones de los nuevos miembros se valoran positivamente 5. A menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos (inverso) 6. Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros 7. Funcionamos muy bien como equipo de trabajo 8. Confiamos plenamente en todos los miembros del grupo 9. Acostumbramos a ser efectivos 10. Con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas (inverso) 11. Nos organizamos y coordinamos con eficiencia 12. Aunque compartimos actividades de trabajo nos sentimos poco unidos como grupo (inverso)	0.761 (p<.001)
Calidad del servicio interno	1. Con frecuencia sentimos que los otros grupos obstaculizan nuestro trabajo (inverso) 2. Los otros grupos prestan el servicio que necesitamos para hacer bien el trabajo 3. El trabajo de los demás grupos facilita el nuestro	0.761 (p<.001)

Nota: datos correspondientes a 4.050 trabajadores pertenecientes a 428 equipos de 8 organizaciones distintas

equipos de trabajo. Para empezar nos gustaría explicar que la representación del modelo a modo de tres elementos que se realimentan entre sí (en lugar de proceder con los clásicos esquemas de entradas-procesos-salidas con los que el lector se familiarizará a lo largo de este número monográfico) ha sido intencionada con el objetivo primero, de enfatizar la importancia de estas retroalimentaciones permanentes que se producen entre los tres elementos y segundo, para dar a entender que podemos comenzar el diseño de equipos indistintamente por las tareas o los procesos, o por ambos a la vez.

Con el fin de orientar la intervención profesional nos podremos encontrar ante dos situaciones distintas. Primera que el profesional se encuentre ante el diseño *ex novo* de un equipo de trabajo y segunda que se encuentre ante un equipo ya formado o en vías de formación. Lo habitual es que las tareas ya se hayan definido en gran medida en esta segunda situación y, por tanto, las posibilidades de intervención se concentren en mayor medida en los procesos. Ante situaciones de diseño de nuevos equipos las opciones serán mayores. En la Tabla 5 sintetizamos las principales guías para la intervención en alguna de las cuáles nos detendremos ahora exponiendo algunas prácticas empresariales conocidas.

Por ejemplo, para diseñar tareas con ciertas dosis de incertidumbre puede ser útil combinar cooperación y competición. Sony tiene una práctica que ilustra esto. Cuando Sony abordó proyectos como la creación de un nuevo formato de video de alta calidad y sistema de almacenamiento masivo de datos encargó dicho proyecto a varios equipos de ingenieros a los que invitó a que compitieran entre sí para aportar una solución. En el desarrollo del proyecto pidió igualmente que los diferentes equipos hicieran presentaciones del estado de sus proyectos y dieran detalles técnicos de los mismos. Con esto, los diferentes equipos podían copiar o adaptar en su propio proyecto las soluciones que ya habían encontrado otros equipos. Y el resultado final de este proceso de competición-cooperación fue la creación del *bluray* como un nuevo estándar de video y de almacenamiento de una elevada calidad.

Sony no es la única empresa que utiliza ésta y prácticas similares. Muchas otras organizaciones del mundo de las nuevas tecnologías (Toshiba, Canon, etc.) suelen operar de manera similar. Podría criticarse esta forma de proceder en cuanto a la duplicación de tareas que conlleva pero diferentes estudios han puesto de manifiesto que dicha duplicación es importante cuando el negocio de la empresa reside en su capacidad de innovar (Nonaka, 1991).

Otra vía para introducir incertidumbre en las tareas puede ser mediante la dirección por valores en lugar de los más clásicos sistemas de dirección por objetivos o por instrucciones (García y Dolan, 1997). En la dirección por valores se pretende orientar el comportamiento de los trabajadores no en función de unas instrucciones dadas o de unos objetivos establecidos. Por el contrario, lo que se persigue es que los trabajadores materialicen en su actividad cotidiana y con sus comportamientos los valores esenciales de la empresa. Por ejemplo, La Caixa persigue que sus trabajadores orienten sus comportamientos para expresar valores como confianza, calidad y compromiso social (Hervás, 2008). Con ello se consigue orientar el comportamiento de los trabajadores de una manera flexible, que permite la adaptación del comportamiento del trabajador a las múltiples y diversas situaciones a las que seguro tendrá que hacer frente, y no de una manera fija y rígida, que es lo que se consigue con la dirección por objetivos y, sobre todo, con la dirección por instrucciones.

Para fomentar la interdependencia puede ser útil dotar de autonomía al equipo en su toma de decisiones. Un ejemplo muy conocido está en una práctica de la cadena de hoteles Ritz-Carlton (Reddy, 2009). Dentro del presupuesto propio que tiene cada uno de los hoteles Ritz-Carlton, los grupos de empleados tienen potestad para gastar hasta 2000 dólares diarios en lo que estimen oportuno y con la única orientación de que ello ha de resolver algún problema de los clientes. Como esta empresa tiene como filosofía la máxima satisfacción de los clientes esta práctica produce excelentes resultados. Otras prácticas menos llamativas pero igualmente eficaces las podemos encontrar en el sector de la automoción dónde la utilización de círculos de calidad es común. En dichos círculos de calidad pequeños grupos de trabajadores proponen nuevas ideas para mejorar la calidad de los procesos productivos (Peiró y González-Romá, 1993).

En cuanto al nivel de desarrollo grupal puede facilitarse, por ejemplo, mediante la aplicación de determinadas prácticas en la selección y formación de trabajadores. Un buen ejemplo de ello lo tenemos en la selección que se hizo para configurar la plantilla del nuevo hotel Hesperia Tower en Barcelona (Marco, 2006). Tras dividir los candidatos por los nueve grupos de puestos de que iba a disponer el hotel, éstos participaron en un día completo de actividades diversas en dicho grupo cuyo objetivo fundamental era valorar la capacidad de trabajo en equipo. Entre las actividades realizadas estaban diversos

ejercicios de coordinación grupal, una *gincana*, construcción de un *castell*, ejercicios de refuerzo positivo en el equipo, etcétera.

También puede ser muy útil recompensar de algún modo el trabajo en equipo. Numerosas organizaciones recompensan de manera no dineraria los buenos resultados de los equipos (mediante viajes, por ejemplo). Incluso hay organizaciones que fijan como objetivos de sus directivos la mejora de los equipos que dirigen y a ello vinculan cierta parte de la retribución variable. Por ejemplo R, el operador gallego de comunicaciones, tiene vinculado el 5% de la retribución variable de los directivos a la mejora en los resultados de su grupo de colaboradores en la encuesta de clima organizacional que realizan periódicamente (Rodríguez, 2010).

Para generar creencias de potencia en el equipo puede ser útil la combinación de varias estrategias como el recuerdo de experiencias pasadas de éxito, diseñar objetivos alcanzables y retos o promover estilos de

liderazgo generadores de confianza en las capacidades propias del equipo. Un ejemplo que combina estos aspectos se encuentra en el conocido papel que desempeñó Steve Miller cuando se hizo cargo de la dirección de Shell a mediados de los 90 (Pascale, Milleman y Gioja, 2002). Con el fin de configurar una nueva estrategia para la compañía empleó un método también nuevo para generarla utilizando la técnica grupal conocida como 'la pecera'. En ella el grupo de directivos y diferentes equipos de trabajadores procedentes de varias plantas explotadoras intercambiaban opiniones sobre la marcha del negocio y hacia dónde debía dirigirse éste. Abriendo estos canales de comunicación Miller dio prioridad a que todos los participantes experimentaran la sensación de pertenecer a un colectivo y cómo la contribución de cada equipo se conectaba con la organización global. Además, al emplear este tipo de técnica, consiguió superar la barrera comunicacional establecida durante años en Shell de separación entre dirección y personal de lí-

TABLA 5
INTERVENCIONES POSIBLES PARA DISEÑAR Y DIRIGIR EQUIPOS

Área del modelo	Dimensión en la que intervenir	Intervenciones posibles
Tareas	Incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar tareas variadas, que requieran la puesta en juego de múltiples competencias. ✓ Diseñar tareas nuevas a las que el grupo apenas se haya enfrentado antes. ✓ Diseñar objetivos con ciertas dosis de paradoja entre sí (por ejemplo, conseguir aumentar a la vez en cantidad y calidad, repetir lo que ya se sabe hacer e innovar, competir y cooperar, etc.). ✓ Diseñar tareas en las que no estén totalmente fijados 1) los objetivos a conseguir, 2) las formas de conseguirlo, o 3) ambas cosas (por ejemplo, mediante la dirección por valores).
	Interdependencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar tareas cuyos objetivos a alcanzar requieran de un trabajo altamente coordinado. ✓ Asignar subtareas diferentes a los miembros aprovechando sus competencias distintas. ✓ Dotar de autonomía al equipo en su toma de decisiones sobre cómo afrontar la tarea.
Procesos	Nivel de desarrollo del grupo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recordar que para conseguir su madurez el equipo requerirá un tiempo. ✓ Facilitar una alta interacción entre los miembros (p.e. realizando también actividades informales de manera conjunta). ✓ Seleccionar y formar a buenos jugadores de equipo (orientados hacia lo colectivo). ✓ Diseñar sistemas de recompensas organizacionales que enfatizen el trabajo colaborativo. ✓ Liderar dotando de significado al trabajo colectivo.
	Potencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rememorar experiencias previas de éxito en el equipo. ✓ Diseñar objetivos alcanzables y retos. ✓ Celebrar los resultados conseguidos. ✓ Desarrollar estilos de liderazgo generadores de confianza colectiva.
	Identificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Categorizar: etiquetar los grupos que conforman la organización. ✓ Comparar: establecer comparaciones entre los diferentes grupos. ✓ Comparar positivamente: enfatizar qué es aquello que hace mejor el grupo.
	Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar y desarrollar estilos de liderazgo al servicio de las necesidades del grupo. ✓ Desarrollar liderazgos que atiendan las necesidades particulares de cada miembro. ✓ Facilitar la emergencia de líderes capaces de desarrollar visiones de futuro para el equipo atractivas, alcanzables y alineadas con los objetivos organizativos.

nea y generar sentimientos de confianza entre el grupo de directivos en su tarea como directores de personas.

Otra vía muy efectiva para generar potencia colectiva y encontrar significados compartidos al trabajo que se realiza puede ser mediante la utilización de los llamados seminarios de prospección de futuro que Weisbord (1992) ha trabajado en detalle. En estos seminarios los diferentes grupos de interés que conforman la organización (*stakeholders*) son invitados a expresar cómo perciben el pasado y presente de la organización así como a imaginar colectivamente el futuro de la misma. Dos resultados acostumbran a ser comunes en este tipo de procesos: el descubrimiento de un sustrato común, de algo compartido por los diferentes miembros de la organización (el *common ground* al que hace referencia el título del libro de Weisbord); y la generación de sentimientos y percepciones de que el futuro de la organización depende de lo que sus miembros sean capaces de hacer, es decir, la generación de potencia.

En definitiva, y cerrando este apartado, son numerosas las intervenciones que pueden realizarse en las diferentes áreas del modelo. De algunas de estas intervenciones es fácil encontrar prácticas empresariales que podemos decir que comienzan a ser cada vez más habituales. En todas ellas, y por concluir con un aprendizaje clave, el énfasis está en el trabajo colaborativo escapando del tradicional enfoque individual y del puesto de trabajo que ha predominado en casi todas las organizaciones durante gran parte del siglo pasado.

CONCLUSIÓN

Varias han sido las ideas fundamentales que hemos defendido en este artículo. Algunas explícitamente y otras a modo de supuestos implícitos. Nos gustaría acabar este trabajo remarcando algunas de las más importantes.

En primer lugar estamos convencidos de que se pueden utilizar los conocimientos derivados de la producción científica actual para orientar las intervenciones de una manera más profesionalizada. Multitud de científicos se han interesado, y continúan haciéndolo, por entender los equipos de trabajo y los aspectos determinantes de su éxito. Aprovechar el conocimiento y herramientas que éstos nos aportan puede suponer una ventaja competitiva. El que aquí hayamos presentado las herramientas de evaluación que utilizamos es una invitación a que el profesional las use como estime conveniente.

Segundo, creemos que la evaluación y la intervención tienen que ir de la mano. Se necesita evaluar para orien-

tar la intervención. Y volver a evaluar para valorar la utilidad de la intervención realizada.

Y tercero, una hipótesis general guía todo el trabajo que hemos desarrollado hasta ahora: la eficacia de los equipos de trabajo viene determinada por el ajuste entre su nivel de madurez (desarrollo grupal, potencia, etc.) y las características de las tareas a realizar. A mayor incertidumbre y requisitos de interdependencia en las tareas, mayor exigencias para el trabajo en equipo. A mayor incertidumbre en las tareas, mayor complejidad en los grupos. Esta idea ya se viene confirmando en el ámbito de las organizaciones en general si analizamos, por ejemplo, cómo las organizaciones tipo red se acaban imponiendo en los actuales entornos caracterizados por la elevada incertidumbre y turbulencia. Pero ahora hay que ponerla a prueba en el ámbito de los grupos. Para ello, y como reto futuro que tenemos en mente, necesitamos ampliar nuestra muestra actual de ocho organizaciones al máximo posible aumentando sobre todo en la diversidad de sectores en las que éstas operan. En ello estamos.

REFERENCIAS

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Berger, R., Yepes, M., Gómez Benito, J., Quijano, S., y Brodbeck, F. (2011). Validez de la escala corta de liderazgo transformacional en el marco de la Auditoría del Sistema Humano, en cuatro países Europeos (HSA-TFL). *Universitas Psychologica*, 10 (3).
- Carpenter, S., & Radhakrishnan, P. (2002). The relation between allocentrism and perceptions of ingroups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1528-1537.
- Ferràs, M. (2009). *Validación de la herramienta propuesta en el modelo de incertidumbre de las tareas de grupo - MITAG-*. Master Thesis no publicada. Departamento de Psicología Social, Universidad de Barcelona.
- García, S. y Dolan, S. L. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gil, F., Alcover, C. M. y Peiró, J. M (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 193-218.

- González, M^a P. (1995). *Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos*. Barcelona: EUB.
- González, M^a P. (Ed.) (1997). *Psicología de los grupos: teoría y aplicación*. Madrid: Síntesis.
- González, M^a P., Silva, M. y Cornejo, J. M. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB.
- González, M^a P. y Vendrell, E. (Dir.) (1987). *El grupo de experiencia como instrumento de formación*. Barcelona: PPU.
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J., & Shea, G.P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hackman, R. E. (1987). The design of work teams. En J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hervás, J. (2008). Entrevista a Jaime Lanaspá, director ejecutivo de recursos humanos de La Caixa. *Dirigir Personas*, 47, 10-14.
- Hogg, M. A., Turner, J. C., & Davidson, B. (1990). Polarized norms and social frames of reference: A test of the self-categorization theory of group polarization. *Basic and Applied Social Psychology*, 11, 77-100.
- Kozlowski, S. W. J. y Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimonski (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (pp.333-375). Chichester: John Wiley & Sons.
- Marco, E. (2006). Peculiar selección en Hesperia. *Aedipe-Catalunya*, 10, 16-18.
- 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.
- McGrath, J. E. y Argote, L. (2001). Group processes in organizational context. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp.603-627). Oxford: Blackwell.
- Meneses, R., Ortega, R., Navarro, J. y Quijano, S. D. de (2008). Criteria for assessing the level of group development (LGD) of work groups. Groupness, entitativity, and groupality as theoretical perspectives. *Small Group Research*, 39(4), 492-514.
- 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(2), 259-273.
- Navarro, J., Meneses, R., Miralles, C., Moreno, D. y Loureiro, V. (en revisión). A tool to assess the level of group development in workgroups.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Pascale, R. T., Milleman, M. y Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos. Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: Paidós.
- Peiró, J. M. y González-Romá, V. (1993). *Círculos de calidad*. Madrid: Eudema.
- Poblete, M. (2000). *Equipos para el cambio en las organizaciones. Aspectos diferenciales*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Barcelona.
- Quijano, S. D. de (Dir.) (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Quijano, S. D. de y Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 301-328.
- Redorta, J. (2002). *La gestión de conflictos: identificación de patrones de conflicto*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Barcelona.
- Reddy, S. (2009). La satisfacción del cliente empieza por los recursos humanos: el caso del Ritz-Carlton. *Harvard Deusto Business Review*, 184, 71-79.
- Roca, N. (1996). *Context grupal i actituds creatives en el procés d'innovació*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. Disponible en <http://www.tesisexarxa.net/> (Consulta realizada el 4 de junio de 2010).
- Rodríguez, R. (2010). Felicidad se escribe con R. *Dirigir Personas*, 3, 40-43.
- Salas, E., Goodwin, G. F. & Burke, C. S. (2009). *Team effectiveness in complex organizations. Cross-disciplinary perspectives and approaches*. New York, NY: Psychology Press.
- Silva, M. y Quijano, S. D. de (1997). Los grupos en las organizaciones. En M^a P. González (Ed.), *Psicología de los grupos: teoría y aplicación* (pp. 169-189). Madrid: Síntesis.
- Tajfel, H. y Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G. Austin y S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 94-109). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Van de Ven, A. H. y Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weisbord, M. R. (1992). *Discovering common ground. How future search conferences bring people together to achieve breakthrough innovation, empowerment, shared vision, and collaborative action*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

EFICACIA GRUPAL EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN: TAREAS Y PROCESOS GRUPALES

GROUP EFFECTIVENESS IN THE AUTOMOTIVE SECTOR: TASKS AND GROUP PROCESSES

Amparo Osca¹, Pilar Bardera¹, Lourdes García-Salmones² y Begoña Uríen¹

¹Facultad de Psicología (UNED). ²Universidad Europea de Madrid

En nuestro país, desde la década de los 90, las empresas líderes del sector de la automoción comenzaron a modificar sus estructuras para hacerlas más competitivas. La introducción de tecnología permitió modificar el contenido de los puestos y trabajar en equipo. En este contexto, nuestro grupo de investigación inició hace diez años el estudio de las variables implicadas en la eficacia grupal siguiendo un modelo *input-process-output*. Este artículo tiene un doble objetivo: presentar algunos de los resultados obtenidos relacionados con las tareas y los procesos grupales y, avanzar en el estudio incorporando nuevos análisis desde una perspectiva transcultural. Concretamente se comparan los procesos y resultados grupales en dos filiales de una empresa multinacional ubicada en México y España. Desde una perspectiva aplicada se formulan algunas propuestas de intervención para mejorar la introducción de equipos de trabajo en este sector.

Palabras clave: Equipos de trabajo, Empresas de automoción, Eficacia grupal.

In our country, during the 90's, leading companies in the automotive sector began to modify their structures to become more competitive. The introduction of technology allowed to modify the job content and to introduce teamwork. In this context, ten years ago, our research group started to study the variables involve in the effectiveness of groups, following an *input-process-output* model. The purpose of this article is twofold: to present some results obtained related to the tasks and group processes and to advance in the research, adding new analyses from a cultural perspective. Specifically, comparing the group processes and outcomes in two subsidiaries of a multinational company located in Mexico and Spain. From an applied perspective, some proposals are put forward to improve te efficiency of work in this sector.

Key words: Work teams, Automobile companies, Group effectiveness.

En los años 90 la globalización era un hecho en la industria de la fabricación de automóviles. La introducción de máquinas complejas regidas por procesos informáticos, permitió modificar el contenido de los puestos de trabajo, incluir tareas de mayor valor añadido y adaptar el sistema de producción al trabajo en equipo. Esto permitía mejorar los procesos y fabricar más y mejores productos para satisfacer las exigencias de los clientes.

En este contexto, una importante empresa multinacional introdujo equipos de trabajo en una fábrica de nuestro país y también sus principales proveedores. Miembros del equipo de investigación, participaron en el proceso como consultores externos. Primero, se trataba de concienciar de sus ventajas, con formación *outdoors*, y después seleccionando y formando a los miembros de los equipos y diseñando procesos de mejora continua. Los equipos estaban formados por operarios multicalificados y polivalentes, que realizaban tareas de fabricación, gestión del trabajo, control de

calidad, logística, mantenimiento y mejora. Tenían un tamaño medio de 15 empleados, un elevado nivel de autonomía en las decisiones sobre su trabajo y sus miembros eran interdependientes.

Dada la magnitud de los cambios que se estaban introduciendo, se decidió realizar un estudio para analizar su eficacia y es así como se inicia, hace diez años, esta línea de investigación. Siguiendo la propuesta de McGrath (1984) y sus desarrollos posteriores (Hackman, 1987; Tannenbaum, Beard y Salas, 1992) se partió de un modelo *Input-Process-Output*. Este modelo incluía como *inputs*, variables personales, del grupo y de la organización, como *procesos*, en línea con la clasificación de Marks, Mathieu y Zaccaro (2001), un *proceso de acción*, la comunicación, uno *interpersonal*, la gestión de conflictos y otro de *transición* la orientación a las tareas grupales, y por último, como *outputs*, medidas de mantenimiento y rendimiento, objetivo y subjetivo (Fig. 1).

Este artículo tiene un doble objetivo. En primer lugar, se resumen algunos resultados sobre el papel de las tareas y los procesos grupales, destacando sus recomendaciones aplicadas y, en segundo, se avanza en la investiga-

Correspondencia: Amparo Osca. Facultad de Psicología (UNED). Juan del Rosal, 10. Madrid 28040. España.
E-mail: aosca@psi.uned.es

ción presentando un estudio que compara los procesos y resultados grupales de dos filiales de una empresa multinacional.

TAREAS Y PROCESOS GRUPALES

Morgan, Salas y Glickman (1993) dividen las actividades de los grupos en dos bloques: las tareas a realizar y los procesos que permiten que los equipos sean eficaces. Siguiendo este planteamiento, en el siguiente apartado se resumen tres contribuciones, una sobre el diseño de las tareas, otra sobre los procesos grupales, y la tercera, dedicada al apoyo organizacional en la introducción de equipos.

Diseño de las tareas grupales

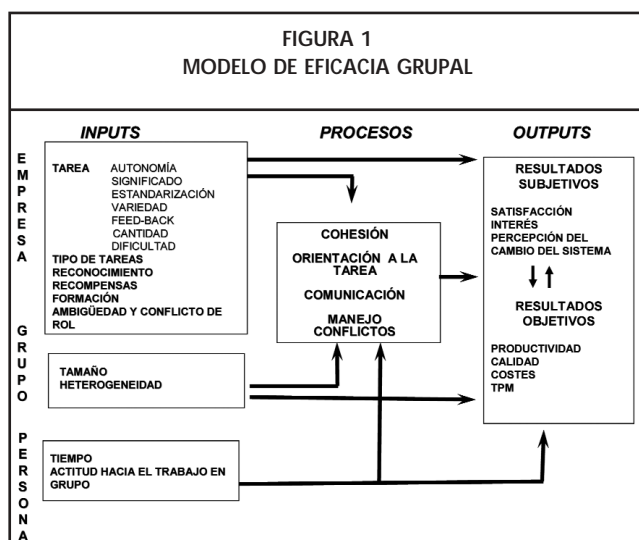
Según Parker y Ohly (2008) la investigación sobre el diseño del trabajo se ha centrado en dos planteamientos: las demandas de los puestos y el *modelo de las características del trabajo* de Hackman y Oldham (1976, 1980). Coincidiendo con esto, se presentan dos estudios, el primero sobre los cambios en las tareas al introducir equipos y, el segundo, sobre las características de esas tareas.

Como se ha puesto de manifiesto en las revisiones, la mayor parte de los modelos de eficacia grupal recogen las tareas como variable *input* (p. ej. Burke, 2004), sin embargo, hay poca investigación sobre su impacto, por las dificultades que entraña su análisis en contextos reales. Esto nos llevó a plantear un estudio en cuatro empresas del sector (Uríen y Osca, 2001a) con un doble objetivo: analizar cómo cambian las tareas al trabajar en equipo, y comprobar cuánto influyen esas tareas en

la satisfacción y el interés por este sistema de trabajo. Para ello se realizó un análisis de los puestos a través de observaciones, entrevistas y cuestionarios, y se identificaron 24 tareas. Los empleados respondieron cuánto realizaban esas tareas antes y después de introducir los equipos. Según sus contestaciones, todas las tareas aumentaban su frecuencia y casi un 80% de forma significativa. Concretamente los mayores incrementos se daban en “negociar ideas de mejora con los compañeros”, “identificar aspectos a mejorar en el trabajo” y “comentar ideas de mejora con el mando”. Estos resultados son coherentes con dos de los objetivos que buscan las empresas al implantar equipos: reducir el número de empleados asignados a las líneas de fabricación y conseguir empleados polivalentes.

Las tareas que mejor predecían la satisfacción y el interés por el nuevo sistema de trabajo, se agrupaban en los factores “tareas con herramientas”, “de mejora” y “de precisión y orden”. Como se esperaba, aquellas de carácter más cognitivo y social, como manipular herramientas y proponer mejoras, influían positivamente, y las más arduas y que exigían más concentración, como las de precisión, lo hacían de forma negativa.

En un segundo trabajo, Osca y Uríen (2001) estudian la repercusión de las características de los nuevos puestos sobre la satisfacción y el rendimiento de los empleados, siguiendo a Hackman y Oldham (1976, 1980). Concretamente analizan la influencia la variedad, el significado, la autonomía, el feed-back y la cantidad, sobre tres indicadores de mantenimiento y cuatro de productividad aportados por la empresa. Los resultados de los análisis de regresión mostraron que estas características explicaban porcentajes de varianza de los resultados de mantenimiento (satisfacción, interés por el nuevo sistema de trabajo y percepción de cambio), que oscilaban entre el 36% y el 58%, y concretamente las variables que más contribuían eran la autonomía y el feed-back. Estudios posteriores confirman estos resultados y destacan la importancia de estas variables (p. ej. Langfred, 2007; Parker, Williams y Turner, 2006; van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier y Doorewaard, 2006). Sin embargo, ninguna de las características de los puestos se relacionaba con las medidas de productividad aportadas por la empresa (calidad, cantidad, costes y *Total Production Management*). Esto coincidiría con la *paradoja del rendimiento* (Meyer y Gupta, 1994) ya que, en ocasiones, mejoras en la gestión, no se traducen en incrementos inmediatos y significativos de la productividad, al interve-



nir variables no controladas. En nuestro caso, para fomentar la colaboración, las medidas de productividad recogían el rendimiento conjunto de equipos de diferentes turnos, reduciendo la variabilidad de los resultados y limitando la posibilidad de encontrar relaciones significativas. Aún así, y como se ha señalado (p. ej. Kozlowski e Ilgen, 2006), creemos relevante integrar estas medidas en los análisis y comprobar su coincidencia con otras más utilizadas en la investigación psicológica.

Desde un punto de vista aplicado, confirmar la relevancia de las tareas como aspecto clave en la introducción de equipos. Según nuestros datos, resulta fundamental estudiar cómo cambian y cómo repercuten en las actitudes de los empleados. Aumentar las tareas no tiene necesariamente consecuencias negativas si se diseñan con suficiente variedad y significado, y sobre todo con autonomía y feedback, pues como se ha visto, son cruciales para explicar la satisfacción y el interés por el trabajo en equipo.

Procesos grupales

En los últimos años, la investigación ha destacado el papel de los procesos grupales (Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008), debido a sus relaciones tanto directas como indirectas con la eficacia grupal. Marks et al. (2001) los clasifican en tres dimensiones, *procesos de transición*, *de acción* e *interpersonales*. Los *procesos de transición* incluyen actividades como la planificación y el establecimiento de metas y objetivos grupales. Los *procesos de acción* sirven para que los miembros de los equipos consigan sus objetivos, y, por último, los *procesos interpersonales* facilitan la gestión y resolución de los problemas que pueden surgir. Según estos autores, la mayor parte de los estudios no incluyen más de un proceso grupal o utilizan una medida compuesta, lo que limita sus resultados. García-Salmones y Osca (2004) analizan el papel de tres procesos, la orientación a las tareas grupales, la cohesión grupal y el manejo eficaz de los conflictos, en la satisfacción y eficacia grupal de una empresa de automoción mexicana que está introduciendo equipos.

Se ha señalado que la incertidumbre y el estrés que generan los cambios organizacionales (Andersen, 2006), reducen la motivación de los empleados (Jimmieson, Terry y Callan, 2004; Schabracq y Cooper, 2000) y, como consecuencia, su desempeño (Eby, Adams, Russell y Gaby, 2000; Mansell, Brough y Cole, 2006). La ambigüedad y el conflicto de rol propios de una situación de

cambio tienen consecuencias negativas (Glazer y Beehr, 2005), y así lo constatan los metaanálisis sobre el tema (Jackson y Schuler, 1985; Tubre y Collins, 2000). En el ámbito de los equipos también se ha encontrado que la ambigüedad (p. ej. Cunningham y Eys, 2007; Jones, 2006) y el conflicto (p. ej. Langfred, 2007) reducen los resultados grupales. Por ello, además de los procesos, García-Salmones y Osca (2004) estudian la ambigüedad y el conflicto de rol de los empleados en una situación de cambio, como es la introducción de equipos. Concretamente analizan el papel de los procesos grupales, de forma directa y como amortiguadores del efecto de estos estresores.

Los resultados mostraron, coincidiendo con lo esperado, que la ambigüedad y el conflicto se relacionaban negativamente con la satisfacción, y sólo la ambigüedad con la eficacia grupal. Respecto al papel de los procesos, su influencia directa sobre la satisfacción (p. ej. Maynard, Mathieu, Marsh, y Ruddy, 2007) y la eficacia grupal (p. ej. Mathieu y Schulze, 2006), resultó muy relevante, en línea con los metaanálisis sobre el tema (LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu y Saul, 2008; Marks et al., 2001) y aumentaba de forma significativa el peso de los estresores. Por último, los datos apuntaban a que la cohesión y la orientación a la tarea actúan como moduladores del efecto negativo de la ambigüedad, aunque los porcentajes de varianza explicada fueron reducidos por lo que habría que considerarlos con cautela.

Contemplando estos resultados y desde una perspectiva aplicada destacar que, cuando se trabaja en equipo, es muy importante ofrecer información sobre los roles a desempeñar y minimizar las incompatibilidades que puedan surgir. A la vez, hay que optimizar los procesos grupales, sobre todo el desarrollo de normas positivas (p. ej. Williams, Parker y Turner, 2010), y la gestión adecuada de los conflictos (p. ej. Langfred, 2007), por su contribución a la satisfacción y a la percepción de eficacia.

Estudio longitudinal del papel del apoyo en la introducción de equipos

Según la *norma de la reciprocidad* (Gouldner, 1960) de la *teoría del intercambio social* los empleados que se sienten apoyados tienden a actuar de forma recíproca con su organización. El apoyo organizacional genera actitudes y conductas positivas hacia el trabajo y, como concluye el metaanálisis de Roadhes y Eisenberger (2002), se relaciona positivamente con la satisfacción y

el desempeño. Las organizaciones pueden ayudar a los equipos aportando recursos materiales e inmateriales como tecnología, formación o reconocimiento (Rentsch y Klimoski, 2001), y esto repercute en su desempeño, directamente y a través de la mejora de los procesos grupales (p.ej. Tata y Prasad, 2004).

En otros ámbitos se constata la importancia de mantener el apoyo a lo largo del tiempo (p. ej. Lowe, Chan y Rodhes, 2010), pero no encontramos estudios similares en el ámbito de la eficacia grupal. Osca, Uríen, González-Camino, Martínez-Pérez y Martínez-Pérez (2005) plantean una investigación longitudinal sobre el apoyo en la introducción de equipos, con dos recogidas de datos separadas un año. La muestra estaba formada por empleados españoles de una empresa multinacional. Siguiendo la diferenciación de Eisenberger, Cummings, Armeli y Lynch (1996) se midieron tres tipos de apoyo (apoyo de compañeros y supervisores, formación, y reconocimiento y recompensas), y se analizaron las relaciones con tres consecuentes, satisfacción, implicación con el nuevo sistema de trabajo y rendimiento. Además, se puso a prueba la hipótesis del efecto modulador del apoyo (Cohen y Wills, 1985), para comprobar si amortiguaba los posibles efectos negativos de la ambigüedad y el conflicto de rol al trabajar en equipo.

Las ecuaciones de regresión indicaron que las tres dimensiones del apoyo mantenían relaciones significativas con las medidas actitudinales, explicando en torno a un 50% de la varianza de la satisfacción y del interés por el nuevo sistema de trabajo, pero fue el apoyo de superiores y compañeros la dimensión más importante. Destacar el elevado porcentaje de varianza explicado, muy superior al encontrado en otros estudios (p. ej. Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayan y Schwartz, 2002). Además, apareció una interacción significativa que indica que, cuando se experimenta conflicto de rol, la formación disminuye la satisfacción, lo que resulta comprensible ya que en estos casos se percibe como demanda y no como recurso. El análisis longitudinal reforzó el peso del apoyo de superiores y compañeros, pues seguía resultando significativo un año después, directamente y amortiguando los efectos del conflicto.

Respecto a la predicción del rendimiento, se observaron diferencias en función de si la medida era de producción o de mejora, pero el apoyo explica, en conjunto, en torno a un 10% de su varianza. Sin embargo, el apoyo evaluado en el primer tiempo, no influía sobre las medidas de productividad recogidas un año después.

Desde un punto de vista aplicado, estos resultados reafirman la necesidad de brindar apoyo a los equipos. Su peso en general y sobre todo la relevancia del apoyo de compañeros y supervisores, tanto en las actitudes como en el rendimiento de los equipos, debe llevar a las empresas a incluirlos en sus programas de intervención. Destacar también la importancia de realizar un seguimiento, para comprobar que se mantiene en el tiempo, pues como se ha observado, aunque su influencia sobre las medidas actitudinales permanece, no sucede lo mismo con las medidas de rendimiento.

INTRODUCCIÓN DE EQUIPOS EN MÉXICO Y ESPAÑA

La globalización y el aumento de empresas multinacionales, supone exportar sistemas de gestión a terceros países, en muchos casos sin probar antes su eficacia. Como señala Triandis (1989), más del 90% de la investigación organizacional se realiza en Europa y América del Norte, por lo que resulta fundamental analizar si las teorías son válidas en otros contextos.

La mayor parte de los estudios transculturales parten de las dimensiones *individualismo* (los sujetos esperan ser tratados por su valía personal y no por su pertenencia a grupos) y *distancia de poder* (los sujetos aceptan las diferencias entre las personas que ejercen la dirección y los subordinados). Para Hofstede (1980), España se encuentra en el puesto once en individualismo y en el décimo en distancia de poder, y México en el dieciséis en individualismo y es el país con mayor distancia de poder. También en el trabajo de Schwartz (1992) se encuentran diferencias importantes: España se sitúa en el tercer puesto en *autonomía*, frente al diecisiete que ostenta México, y al contrario, España está en el diecisiete en *conservadurismo* y México en el séptimo.

Los valores culturales pueden aumentar o reducir el impacto de prácticas como el trabajo en equipo. Según Kirkman y Shapiro (1997, 2001) en México los problemas derivan de su resistencia a la autodirección. Esto constatan Nicholls, Lane y Brehm (1999), quienes encuentran que, para el 70% de los directivos mexicanos encuestados, la principal dificultad al introducir equipos es la falta de congruencia entre su cultura y el concepto de equipo autodirigido. En esta línea, cuando se pregunta a los empleados qué destacan del trabajo en equipo, los mexicanos señalan los aspectos socioemocionales y la armonía entre sus integrantes, mientras que estadounidenses prefieren los aspectos instrumentales y su contribución a la tarea (Gomez, Kirkman y Shapiro, 2000;

Sanchez-Burke, Nisbett e Ibarra, 2000). Recientemente, Watson, Cooper, Torres, Neri y Boyd (2008), al comparar equipos de estudiantes de EEUU y de México, obtienen diferencias pues los mexicanos presentan menos cohesión y orientación al equipo y más conflicto.

La cultura influye también en los resultados del *empowerment* o del enriquecimiento de puestos (p. ej. Lee, Pillutla y Law, 2000; Lee-Ross, 2005). Las características intrínsecas del trabajo se relacionan con la satisfacción, sobre todo en países con culturas individualistas y con baja distancia de poder, mientras que las características extrínsecas se relacionan en todos los países (Huang y Van de Vliert, 2003).

Con estos antecedentes, Osca, Urién y Rodrigo (2010) comparan los procesos y resultados grupales, de dos filiales de una empresa multinacional ubicada en México y España. Siguiendo la propuesta de Kirkman y Shapiro (2001) de analizar, otros aspectos, no sólo las diferencias entre países, se estudió además las posibles diferencias debidas a las tareas de los grupos. Para ello se seleccionaron tres submuestras, dos en México con tareas de mecanizado y servicios, y una en España, con tareas de mecanizado. Esto permitía analizar las diferencias entre países y también entre tareas. Se perseguía un triple objetivo. Primero, analizar si la elevada distancia de poder, la menor autonomía e individualismo y el mayor conservadurismo de los mexicanos, les llevaría a mostrar más resistencia a los equipo, y como consecuencia más problemas en los procesos y resultados grupales. Segundo, estudiar si los grupos mexicanos que tienen tareas más enriquecidas, es decir los dedicados a los servicios, presentan mejores procesos y resultados grupales que los de mecanizado. Tercero, abordar si las variables que explican la eficacia grupal son similares en los dos países.

La recogida de datos se realizó en las mismas condiciones en ambos países, y aunque no coincidió temporalmente, los empleados llevaban en torno a un año trabajando en equipo. Además en ese tiempo, no se dieron circunstancias especiales que pudieran afectar a los resultados, por lo que las comparaciones eran pertinentes.

Como la muestra española estaba formada por 121 empleados dedicados al mecanizado, de la muestra mexicana se seleccionaron dos submuestras: una de mecanizado, como la española, y otra dedicada a los servicios, con 121 empleados cada una. Las tareas de mecanizado consisten en la realización y montaje de diferentes partes del motor del automóvil y las de servicios

en prestar ayuda al resto de grupos, reparando maquinaria, etc., con lo que son puestos más *enriquecidos*. No obstante, en ambos casos los grupos se caracterizan por estar formados por empleados multicualificados y polivalentes. Al tratarse de la misma empresa el resto de variables organizacionales se consideran idénticas.

Los análisis de varianza realizados para comprobar las diferencias entre México y España mostraron, en línea con la bibliografía, más problemas en México, cuyos empleados señalaban menos orientación a las tareas grupales, peor comunicación entre los miembros de su grupo y más complicaciones para resolver sus conflictos. También se mostraron menos satisfechos con su trabajo y percibían que sus equipos eran menos eficaces que los españoles.

Al analizar las diferencias entre tareas, como se planteó siguiendo la teoría sobre enriquecimiento de puestos (Hackman y Oldham, 1976, 1980), los empleados mexicanos en puestos más enriquecidos, es decir los dedicados a prestar servicios a sus compañeros, mostraron mejores procesos y resultados grupales, es decir, se comunicaban mejor, estaban más orientados a su grupo, satisfechos y se consideraban más eficaces que los de mecanizado. Esto apoyaría la validez de esta teoría en el contexto mexicano.

Al atender ambos antecedentes conjuntamente, país y tarea, se comprueba que las diferencias entre México y España son más importantes que las que se encuentran entre tareas más o menos enriquecidas, lo que refuerza la necesidad de llevar a cabo abordajes culturales específicos cuando se exportan sistemas de gestión (Aykan y Kanungo, 2001).

Siguiendo este razonamiento, se planteó en tercer lugar, si las variables explicativas de la eficacia grupal, eran similares en ambos países. Para ello se analizó a través de ecuaciones de regresión, cómo influían los procesos en los resultados grupales, en cada una de las submuestras. Aunque los mecanismos explicativos eran bastante coincidentes, se encontraron diferencias entre países y entre tareas, que consideramos interesantes. Las regresiones para predecir la satisfacción mostraron que los resultados dependían más de las tareas realizadas que del país de procedencia. Concretamente, los empleados españoles y los mexicanos dedicados al mecanizado, es decir los que realizaban las mismas tareas, estaban más satisfechos cuando se comunicaban mejor y resolvían sus conflictos de forma adecuada, mientras que en los empleados mexicanos dedicados a los servicios, la

satisfacción se explicaba fundamentalmente por la adecuada resolución de los conflictos. Sin embargo, las regresiones para predecir la eficacia grupal mostraron más semejanzas entre países que entre tareas. Así mientras que en los empleados españoles la eficacia grupal se explicaba por la orientación a las normas grupales, en todos los empleados, independientemente de las características de su trabajo, se explicaba por el tamaño de los grupos y por una adecuada resolución de los conflictos. Es decir, los empleados mexicanos se percibían más eficaces en grupos pequeños (p. ej. LePine et al., 2008) y resolviendo sus conflictos adecuadamente. Por tanto, como Gómez y col. (2000) y Sánchez-Burke y col. (2000) detectamos que, en los países más individualistas los empleados valoran del trabajo en grupo, la orientación de sus miembros a las tareas grupales mientras que, en los países más colectivistas, se prefiere mantener la armonía y las buenas relaciones entre sus integrantes.

No obstante, aquí conviene recordar la sugerencia de Triandis (1995) de atender al contexto organizacional cuando se habla de valores culturales. Parece que los empleados mexicanos, aunque sean más colectivistas que los españoles, tienden a parecerse a los individualistas en contextos organizacionales que así lo demandan o que, a través de los procesos de selección y socialización, la organización contrate y retenga a aquellos empleados que se ajustan mejor a los valores culturales deseados. Por ello, en futuros estudios habría que recoger información sobre los valores culturales de las muestras, pues los términos *transcultural* y *transnacional* no son sinónimos (Drenth y Groenendijk, 1998), y no todas las diferencias entre países pueden considerarse diferencias culturales y viceversa. Además es probable que, los empleados que han participado en el estudio no sean representativos de la población de sus países. También sería interesante contrastar nuestros datos en equipos que realicen tareas con mayores exigencias cognitivas y en otras organizaciones, pues aunque las variables consideradas han resultado muy relevantes para explicar la eficacia grupal, habría que ampliar los análisis incluyendo otros predictores. Sin embargo, y a pesar de estas limitaciones, creemos que nuestros resultados arrojan luz sobre los aspectos a considerar cuando se introducen equipos en empresas multinacionales. Desde una perspectiva aplicada, conocer la cultura nacional permite comprender las reacciones de los empleados a determinadas prácticas de gestión; además los cambios organizacionales deben hacerse de acuerdo a las normas y

valores de la comunidad a la que se aplican, como aspecto clave para conseguir el éxito.

A MODO DE REFLEXIÓN FINAL

A lo largo de este artículo se han revisado algunos de los trabajos realizados por nuestro equipo sobre la eficacia de los equipos en la industria de la automoción. Partimos de un modelo Input-Proceso-Output, para adentrarnos en este complejo tema. Aunque, a lo largo de estos años, hemos constatado la relevancia de otras variables, como el tamaño y la diversidad grupal (Osca y García-Salmones, 2010), o las actitudes hacia el trabajo en equipo (Urien y Osca, 2001b) nos hemos centrado en el papel de las tareas y de los procesos grupales, como aspectos centrales y mutuamente relacionados. Así constatamos, en línea con la bibliografía, la relevancia de un adecuado diseño de las tareas grupales, y sobre todo de la importancia de aportar a los empleados autonomía y feed-back. Además, el desarrollo de procesos grupales positivos permite mejorar la eficacia de los grupos, incrementando el poder explicativo de las características de las tareas. La orientación a las normas grupales, la comunicación, la cohesión, y el manejo eficaz de los conflictos, se han revelado como excelentes predictores de la satisfacción y del rendimiento. En definitiva, nuestros resultados confirman con datos reales, la importancia de la intervención psicológica en la introducción de equipos.

Antes de finalizar, señalar que una de las principales aportaciones de esta investigación constituye también una limitación: las características de la muestra analizada y el trabajo que realizan. Ha sido muy interesante contar con trabajadores manuales y evaluarlos situaciones reales. No obstante y como parece lógico, ello ha supuesto ciertas restricciones que podrían condicionar los resultados (el tamaño de los grupos, la homogeneidad de las muestras, las medidas, etc.), y que habría que intentar ponderar en futuros estudios. Las demandas de los responsables de las empresas, nos obligaron a ajustarnos a su realidad y a revisar algunos de los supuestos de los que partíamos como los investigadores, pero agradecemos la oportunidad que se nos brindó, y creemos que ha supuesto una interacción muy enriquecedora para todos.

Si contemplamos la situación actual de las empresas que participaron en el estudio, comprobamos que una, a pesar de sus buenos resultados dejó de ser proveedora de la multinacional y desapareció; otra se deslocalizó, y

el resto sigue trabajando en equipo. En general, en nuestro país los equipos están implantados en las multinacionales y en sus proveedores directos pero no se han generalizado en el sector industrial y, tal vez sea esta una de las razones, de que los niveles de productividad no hayan mejorado como en otros países europeos. Creemos que, en la situación actual de elevada competitividad, las empresas deberían promover estas prácticas ya que como hemos comprobado, resultan muy motivadoras para los empleados y, bien gestionadas, permiten mejorar los resultados organizacionales.

REFERENCIAS

- Andersen, G.R. (2006). Conflicts during organizational change: Destructive or constructive. *Nordic Psychology*, 58(3), 215-231.
- Aykan, Z. y Kanungo, R.N. (2001). Crosscultural Industrial and Organizational Psychology: A Critical Appraisal of the Field and the Future Directions. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y Ch. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 385-408). London: Sage Publications.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayan, D. y Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84-93.
- Cohen, S. y Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-57.
- Cunningham, I.J. y Eys, M.A. (2007). Role ambiguity and intra-team communication in interdependent sport teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2220-2237.
- Drenth, P.J. y Groenendijk, B. (1998). Organizational Psychology in a cross-cultural perspective. En P.J. Drenth, T. Henk y Ch.J. de Wolf (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 133-160). Hove: Psychology Press.
- Eby, L., Adams, D., Russell, J. y Gaby, S. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employee's reactions to implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-428.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. y Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-20.
- García-Salmones, L. y Osca, A. (2004). Satisfacción y eficacia: un estudio con grupos de trabajo. Comunicación presentada en la *V Semana de Investigación de la Facultad de Psicología de la UNED*, 15-19 de noviembre de 2004.
- Glazer, S. y Beehr, T.A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467-487.
- Gómez, C., Kirkman, B.L. y Shapiro, D.L. (2000). The impact of collectivism and in-group/out-group membership on the evaluation generosity of team members. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1097-1106.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Decisions Process*, 16(2), 250-279.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Huang, X. y van de Vliert, E. (2003). Comparing Work Behaviors across Cultures: A Cross-level Approach Using Multilevel Modeling. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 167-182.
- Ilgel, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Jimmieson, N.L., Terry, D.J. y Callan, V.J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.
- Kirkman, B.L. y Shapiro, D.L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward model of globalized self-managing work teams effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.

- Kirkman, B.L. y Shapiro, D.L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Kozlowski, S.W.J. y Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Langfred, C.W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900.
- Lee-Ross, D. (2005). Perceived job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of Management Development*, 24(3), 253-266.
- LePine, J.A., Piccolo, R.F., Jackson, C.L., Mathieu, J.E. y Saul, J.R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Test of multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307.
- Lowe, S.R. y Chan, C.S. y Rhodes, J.E. (2010). Pre-hurricane perceived social support protects against psychological distress: A longitudinal analysis of low-income mothers. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 78(4), 551-560.
- Mansell, A., Brough, P. y Cole, K. (2006). Stable predictors of job satisfaction, psychological strain, and employee retention: An evaluation of organizational change within the New Zealand Customs Service. *International Journal of Stress Management*, 13(1), 84-107.
- Marks, M., Mathieu, J.E. y Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of teams processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Mathieu, J.E. y Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of Management Journal*, 49(3), 605-619.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maynard, M.T., Mathieu, J.E., Marsh, W.M. y Ruddy, T.M. (2007). A multilevel investigation of the influences of employees' resistance to empowerment. *Human Performance*, 20(2), 147-171.
- Meller, M.W. y Gupta, V. (1994). The performance paradox. En B.M. Staw y B. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Research* (pp. 309-369). Greenwich: JAI Press.
- Morgan, B.B., Salas, E. y Glickman, A.S. (1993). An análisis of team evolution and maturation. *Journal of General Psychology*, 120(3), 277-291.
- Osca, A. y Urien, B. (2001). Características de las tareas y su influencia en la satisfacción laboral y el rendimiento de grupos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(3), 327-340.
- Osca, A., Urien, B., González-Camino, G., Martínez-Pérez, M.D. y Martínez-Pérez, N. (2005). Organizational Support and group efficacy: a longitudinal study of main and buffering effects. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 292-311.
- Osca, A., Urien, B. y Rodrigo, M.J. (2009). Tareas y eficacia grupal: un estudio en México y España. Comunicación presentada al VII Congreso Iberoamericano de Psicología. Oviedo, 20-24 de Julio de 2010.
- Osca, A. y García-Salmones, L. (2010). El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales. *Psicothema*, 22(1), 137-142.
- Parker, S.K. y Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: And expanded work for linking work characteristics and motivation. En R. Kanfer, G. Chen y R.D. Pritchard (Eds.). *Work Motivation: past, present and future* (pp.233-284). Nueva York: Routledge.
- Parker, S.K., Williams, H.M. y Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Rentsch, J.R. y Klimoski, R.J. (2001). Why do 'great minds' think alike?: Antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 107-120.
- Roadhes, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 698-714.
- Sanchez-Burke, J., Nisbett, R.E. e Ibarra, O. (2000). Cultural styles, relational schemas, and prejudice against out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 174-189.
- Schabracq, M.J. y Cooper, C.L. (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 34(1), 110-135.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Extensions and cross-cultural repli-

- cations: Theoretical advances and empirical tests in twenty countries. En M.P. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-65). San Diego: Academic Press.
- 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/Organizational Psychology* (pp. 117-153). Oxford: North-Holland.
- Tata, J. y Prasad, S. (2004). Team Self-management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 248-265.
- Triandis, H. (1994). *Culture and social behavior*. Londres: McGraw-Hill.
- Tubre, T.C. y Collins, J.M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Urien, B. y Osca, A. (2001a). Cambios en las tareas y su repercusión en la satisfacción laboral: un estudio de grupos de trabajo en empresas de automoción. *Revista de Psicología Social*, 16(3), 315-329.
- Urien, B. y Osca, A. (2001b). Group processes and their influence in effectiveness. Comunicación presentada al *10th European Congress on Work and Organizational Psychology*. Mayo 16-19, Praga.
- Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M.A. y Doorewaard, J. A. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281-299.
- Watson, W., Cooper, D., Torres, M.A., Neri, J.L. y Boyd, N.G. (2008). Team processes, team conflict, team outcomes, and gender: An examination of U.S. and Mexican learning teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(6), 524-537.
- Williams, H.M., Parker, S.K. y Turner, N. (2010). Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 301-324.

NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO NEW WAYS OF LEADERSHIP IN WORK TEAMS

Francisco Gil¹, Carlos María Alcover², Ramón Rico³ y Miriam Sánchez-Manzanares⁴

¹Universidad Complutense de Madrid. ²Universidad Rey Juan Carlos. ³Universidad Autónoma de Madrid.

⁴Universidad Carlos III de Madrid

El liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. Los retos que afrontan estas en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el 'nuevo liderazgo', el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto.

El objetivo de este artículo es revisar los principales trabajos sobre estas nuevas formas de liderazgo. Para ello, se analizarán los principales modelos teóricos y líneas de investigación y se discutirán las implicaciones prácticas orientadas a la intervención y a la dirección de equipos de trabajo.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Liderazgo auténtico, Liderazgo transcultural, liderazgo complejo, Liderazgo de equipo y liderazgo remoto.

Leadership is essential to the effectiveness of work teams and the organizations which are part. The challenges facing organizations in today's world require an exhaustive review of the strategic role of leadership.

In this task, it will be necessary to explore new types of leadership capable of providing an effective response to new work needs, such as the design of change, innovation, cultural diversity, complexity, knowledge-based working and virtual organizations. Responses to these needs have led to the development of new approaches, such as the 'new leadership', and authentic, transcultural, complex, shared and remote leadership.

This article reviews the main papers that discuss these new ways of leadership. For this purpose, we examine the principal theoretical models and lines of research, and we discuss their practical implications in terms of intervention and the management of work teams.

Key words: Transformational leadership, Authentic leadership, Transcultural leadership, Complex leadership, Team leadership and e-leadership.

Los equipos de trabajo tienen cada vez más un papel fundamental en el funcionamiento de las organizaciones (Cannon-Bowers y Bowers, 2010; Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008; West y Markiewicz, 2004) y el liderazgo resulta un factor crucial para la efectividad de estos equipos (Judge y Piccolo, 2004; Stewart, 2006; O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid y Self, 2010).

La investigación sobre liderazgo ha conseguido importantes avances desde los años 30 en que se inició su estudio científico, con una trayectoria caracterizada por un movimiento cíclico de momentos de entusiasmo y desilusión (Shamir, 1999). Así, por ejemplo, en los años 70

ante la falta de avances significativos se llegó a proponer el abandono del propio concepto de liderazgo, mientras que en los años 80 se pasó a una fase de entusiasmo en la que se desarrollaron los denominados 'nuevos modelos de liderazgo' y proliferaron las investigaciones.

En la actualidad, los contextos organizacionales, por sus características y su diversidad, suponen un importante caldo de cultivo para el desarrollo de numerosas modalidades de liderazgo y de líderes (García Sáiz, 2010). En particular, la globalización, las nuevas tecnologías de la comunicación y los cambios económicos y sociales plantean a las organizaciones nuevos roles y funciones de liderazgo, y han vuelto a impulsar al alza su interés investigador (Burke y Cooper, 2006). Los escenarios en los que intervienen los líderes se caracterizan por dar

Correspondencia: Francisco Gil. D^o Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid. Campus de Somosaguas. 28223. Madrid. España. E-mail: fgil@psi.ucm.es

prioridad al movimiento continuo frente al distanciamiento y la reflexión; por el desplazamiento de las decisiones a los expertos en lugar de a las personas autorizadas a tomarlas por sus cargos; por una mayor improvisación y una menor rutina; por ser más importante la actualización y la razonabilidad que la predicción y la precisión; y por ser más recomendable la humildad en lugar de la arrogancia (Weick, 2000). En consecuencia, la necesidad de afrontar nuevos retos exige a los líderes adoptar un papel complejo, capaz de compaginar la continuidad con el cambio y la innovación, y que a la vez esté sólidamente fundado en principios éticos y valores sociales. Asimismo, el escenario derivado de la globalización requiere ejercer un liderazgo global e integrador, sensible a las diferencias culturales. También, la creciente complejidad e incertidumbre de las situaciones empresariales actuales y el trabajo intensivo en conocimiento hacen inviable la actuación de un único líder y requieren equipos multiprofesionales, con autonomía para trabajar y un liderazgo compartido que emerja del propio equipo. Finalmente, las nuevas formas de trabajo, como los equipos virtuales o equipos distribuidos, modifican las relaciones tradicionales del líder con los colaboradores, requiriendo un nuevo tipo de liderazgo a distancia y con delegación de funciones.

Como señalan Avolio, Walumbwa y Weber (2009) en una revisión reciente, la descripción del liderazgo ha de trascender la tradicional enumeración de un conjunto de características individuales y apuntar a su carácter diádico, compartido, relacional, estratégico y global, afrontando, en definitiva, una dinámica social compleja.

El objetivo del presente artículo es revisar las nuevas modalidades de liderazgo que son objeto de especial atención en las investigaciones actuales. Para ello, comenzaremos definiendo brevemente estas modalidades de liderazgo (nuevo liderazgo, liderazgo auténtico, transcultural, y liderazgo complejo), para centrarnos después en tres modalidades que acaparan la atención investigadora en los últimos años (liderazgo de equipo, liderazgo compartido y liderazgo remoto). Finalmente, discutiremos las implicaciones derivadas de estos estudios para la práctica profesional, ofreciendo algunas orientaciones para la dirección de equipos de trabajo.

NUEVOS MODELOS DE LIDERAZGO

En contraposición a los modelos tradicionales de liderazgo en los que las conductas de los líderes se basan en

los intercambios que establecen con sus seguidores (en términos de intercambio de costes y beneficios, siguiendo el modelo de *liderazgo transaccional*), los nuevos modelos de liderazgo ponen el acento en valores ideológicos y morales, contenidos simbólicos, mensajes visionarios e inspiradores, autoconciencia, así como sentimientos y emociones.

Las principales teorías desarrolladas bajo este epígrafe y que han supuesto un revulsivo en las investigaciones a partir de los años 80, son las teorías de *liderazgo carismático* y *transformacional*. En esencia, estas teorías proponen que los líderes motivan a los seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo y les ayudan a conseguir un alto rendimiento, inspirando con la visión articulada por el líder niveles elevados de implicación en el grupo. En relación al liderazgo carismático se han descrito determinados procesos como articular una visión innovadora integradora, mostrar conductas no convencionales, adoptar riesgos personales y tomar en consideración las demandas de los colaboradores, así como las restricciones, oportunidades y riesgos del ambiente (Conger, 1991). Respecto al liderazgo transformacional, se han identificado cuatro dimensiones fundamentales (Bass, 1985): el carisma o influencia idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos), la motivación inspiradora (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo), la estimulación intelectual (promueven la solución de problemas y la innovación) y la consideración individualizada (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros).

El liderazgo transformacional ha generado numerosos estudios, siendo objeto de revisión en diferentes meta-análisis (véase Harms y Crede, 2010; Judge y Piccolo, 2004). En general, los resultados de las investigación revelan que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con distintas variables individuales del líder (ética, inteligencia emocional, creación de conocimiento, etc.), así como con resultados a nivel organizacional (mayor rendimiento y satisfacción del equipo, menor rotación de personal, etc.) en diferentes tipos de organizaciones (servicios, militares, multinacionales), situaciones (equipos presenciales y virtuales) y culturas (occidentales, orientales y contextos de asimilación cultural o *melting pot*). En apartados posteriores, analizaremos la relación del liderazgo transformacional con otras modalidades, como el liderazgo auténtico, compartido y remoto.

Liderazgo Auténtico

En los últimos años ha aumentado el interés por el estudio de la relación entre liderazgo y ética (Simola, Barling y Turner, 2010), impulsado por el papel que distintos líderes organizacionales ejercieron tanto en la actual crisis financiera, como en los escándalos organizacionales ocurridos en los últimos años (p. ej., el caso ENRON). El concepto de liderazgo auténtico surge de la distinción entre *liderazgo transformacional auténtico*, que muestra un carisma socializado orientado al servicio de los colaboradores, y *pseudo-liderazgo*, que revela un carisma personal orientado al beneficio personal del líder. El liderazgo auténtico integra conceptos de la psicología positiva aplicada a las organizaciones (auto-eficacia, resiliencia, optimismo, bienestar, etc.) y del desarrollo del liderazgo a lo largo de la vida.

El liderazgo auténtico se puede definir como *'un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores'* (Avolio et al., 2009, p. 423). Además del liderazgo transformacional, otras modalidades relacionadas con el liderazgo auténtico son los denominados *liderazgo sirviente* y *liderazgo espiritual*.

Se han identificado las siguientes dimensiones del liderazgo auténtico (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008): procesamiento balanceado (análisis objetivo de los datos relevantes para la toma de decisiones), perspectiva de moral interna (ser guiado por estándares de moral interna, utilizada para autorregular la propia conducta), transparencia relacional (presentarse uno mismo de forma auténtica, compartiendo información de forma abierta y mostrando los sentimientos apropiados a la situación) y conciencia de uno mismo (comprensión de las propias fortalezas y debilidades y del sentido que uno le da al mundo). Estudios psicométricos han confirmado que estas dimensiones definen en gran medida el liderazgo auténtico, al tiempo que lo diferencian del liderazgo transformacional y ético. Finalmente, se ha encontrado que el liderazgo auténtico predice la conducta de ciudadanía organizacional, el compromiso, la satisfacción con el supervisor y el rendimiento (Avolio y Luthans, 2006).

Liderazgo Transcultural

La necesidad derivada de la globalización de ampliar los conocimientos de todas las culturas, más allá de los

obtenidos en investigaciones realizadas en contextos occidentales industrializados, ha incrementado el interés por la investigación transcultural del liderazgo. En esta línea se sitúa el proyecto Globe (*Global leadership and organizational behavior effectiveness*), siendo el estudio más ambicioso realizado hasta la fecha sobre el tema. El proyecto Globe incluye 160 investigadores de 62 sociedades repartidas por todo el mundo y analiza el papel de la cultura en la eficacia del liderazgo. A través de este estudio, se han identificado diferentes dimensiones culturales (evitación de incertidumbre, distancia de poder, colectivismo, igualdad de género, asertividad y orientación hacia el rendimiento, las personas y el futuro) y atributos de liderazgo (carismático/basado en valores, orientación al equipo, participativo, orientación humana, autónomo y autoprotector), así como las creencias compartidas en las diferentes culturas sobre los líderes eficaces (House, Hanges, Javidan, Dorman y Gupta, 2004; Chocar, Brodbeck y House, 2007).

En conjunto, los resultados del proyecto Globe revelan diferentes conglomerados culturales dentro de los cuales las personas comparten percepciones similares sobre las conductas de los líderes (véanse datos relativos a Europa y España en Gil y Martí, en prensa). No obstante, los resultados también revelan una serie de atributos aceptados universalmente en todas las culturas analizadas, como el liderazgo carismático y orientado al equipo.

Algunas investigaciones han tratado de determinar cómo sería el liderazgo global, capaz de liderar eficazmente grupos de personas en distintos contextos culturales (MacCall y Hollenbeck, 2002; Heames y Harvey, 2006). Otras investigaciones, por el contrario, han analizado la actuación de los líderes en diferentes culturas, como el caso de los directivos expatriados, identificando los recursos y las competencias clave en dichos contextos, como visión global, experiencia e inteligencia cultural (Elenkov y Manev, 2009). Finalmente, se ha investigado la eficacia relativa de diferentes estrategias (selección y formación de líderes) desarrolladas en un determinado contexto al ser aplicadas a otras culturas (Smith et al., 2002).

Liderazgo Complejo

El concepto de liderazgo complejo surge al considerar que los modelos tradicionales no reflejan el carácter dinámico, multinivel, distribuido y contextual de la práctica real del liderazgo. Supone aplicar la *teoría de la complejidad* al estudio del liderazgo. En lugar de abor-

dar características o relaciones limitadas (atributos del líder, la relación líder con subordinados o con el grupo), el liderazgo se concibe como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación (Uhl-Bien y Marion, 2008). No es el acto de uno o varios individuos lo que interesa investigar para entender el liderazgo, sino la interacción de numerosas fuerzas que actúan en un contexto particular.

Este enfoque aplicado al liderazgo identifica tres ejes de complejidad: cognitiva, social y conductual, de forma que el líder debe ser capaz de abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas, desempeñar distintos roles y ejecutar distintas conductas en función de las demandas de la situación (Hoojberg, Hunt y Dodge, 1997). Por otra parte se han identificado las siguientes conductas que promueven el aprendizaje, la creatividad y la adaptabilidad de los equipos de trabajo: a) liderazgo administrativo (conectado con nociones de jerarquía, alineamiento y control), b) liderazgo facilitador (estructurar y hacer posible las condiciones para realzar el potencial de los subordinados), y c) liderazgo adaptativo (realizar actividades para un cambio emergente, implicando a los demás para afrontar los retos). A partir de este paradigma, se han desarrollado nuevos enfoques y temas de investigación como liderazgo estratégico o liderazgo femenino (véase, por ejemplo, Marion y Uhl-Bien, 2007), así como revisiones de casos reales de empresas actuales (Pascale, Milleman y Gioja, 2002).

Liderazgo de Equipo

A medida que ha aumentando la presencia de los equipos en las organizaciones, la investigación se ha centrado en el impacto del liderazgo sobre el rendimiento de equipo. Tradicionalmente, la investigación ha analizado la influencia que ejerce el líder individual (generalmente externo al equipo) sobre sus colaboradores a través de relaciones interpersonales, obviando otras formas de liderazgo orientadas al equipo y proporcionadas por sus propios miembros (Wageman y Hackman, 2010).

Las situaciones actuales, caracterizadas por su complejidad y ambigüedad, hacen difícil que un líder externo pueda desempeñar exitosamente todas las funciones de liderazgo. Asimismo, el trabajo basado en el conocimiento requiere dotar de suficiente autonomía a los grupos de profesionales, que pasan a desempeñar así funciones de liderazgo.

Aunque se dispone de un amplio conocimiento sobre liderazgo y equipos por separado, el liderazgo de equipo apenas se ha investigado. Se tiene un buen conocimiento sobre cómo un líder dirige a colectivos de subordinados, pero menos sobre cómo el liderazgo promueve los procesos de equipo (cómo consigue integrar las actividades del equipo, crear un clima positivo, desarrollar el aprendizaje colectivo, etc.). Para una revisión más exhaustiva de estos procesos, puede consultarse Gil et al. (2009) y Rico, Alcover y Tabernero (2010).

El liderazgo de equipo puede entenderse de dos formas diferentes (Day, Gron y Salas, 2004): 1) como aquellos atributos (habilidades, conductas) que aportan los miembros al equipo (ej., carisma, integridad, proactividad) y que operan como insumos que influyen en los procesos y el rendimiento del equipo; y 2) como resultado de procesos de equipo (p. ej., el aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo. Ambos enfoques resultan esenciales para entender el liderazgo de equipo, por lo que abordaremos el primero a continuación y el segundo (liderazgo compartido) en el siguiente apartado.

El primer enfoque subraya la importancia del liderazgo funcional en los equipos, poniendo de manifiesto la contribución individual del líder sobre procesos y resultados conjuntos. No cabe duda de que muchos equipos poseen los conocimientos y habilidades necesarias para realizar bien su trabajo; no obstante, el líder a través de sus actuaciones (definir metas, organizar el equipo, motivar, dar apoyo, etc.) puede ayudar a conseguir las metas del equipo. A este respecto, se han propuesto algunos modelos funcionales del liderazgo, entre los que destacaremos cinco.

En primer término el modelo de Hackman y Wageman (2005) sobre *coaching de equipo*, que señala cómo los líderes pueden influir en el aprendizaje y desarrollo del equipo proveyendo distintas funciones en diferentes momentos o etapas del trabajo, realizando al principio, funciones motivadoras (para familiarizarse), en la mitad, funciones consultivas (sobre estrategias de tarea) y al finalizar un episodio significativo de trabajo, funciones educativas (orientadas a la reflexión).

Por su parte, Zaccaro, Rittman y Marks (2001) plantean cómo diferentes competencias de liderazgo influyen en el rendimiento del equipo a través de sus efectos en cuatro tipos de procesos grupales (cognitivos, motivacionales, afectivos y de coordinación). Los autores propo-

nen para cada tipo de proceso las siguientes competencias de liderazgo: a) para los *procesos cognitivos* (modelos mentales compartidos, procesamiento de información colectiva y meta-cognición de equipo): dar sentido, identificar las necesidades y requisitos de la tarea, planificar, promover meta-cognición, y desarrollar y motivar a los miembros del equipo; b) para los *procesos motivacionales* (cohesión y eficacia colectiva): planificar, establecer metas, coordinar, desarrollar y motivar a los miembros y dar retroalimentación; c) para los *procesos afectivos* (control del conflicto, normas grupales de control de emociones, contagio emocional y composición emocional del equipo): dar retroalimentación, seleccionar y desarrollar al personal, utilizar los recursos personales; y d) para el proceso de *coordinación*: alinear las capacidades de los miembros con sus roles, ofrecer estrategias claras, supervisar los cambios en el ambiente, dar retroalimentación y reorganizar .

Por otra parte, Zaccaro, Heinen y Shuffler (2009) proponen que el impacto del liderazgo de equipo se basa en proveer mayor interconectividad, integración y coherencia entre los miembros. El rol fundamental del líder, además de establecer la dirección y gestionar operaciones del equipo, consiste en desarrollar la capacidad y pericia de liderazgo de los miembros de equipo (fundamentalmente a través de actividades de coaching).

Recientemente, Morgueson, Scott y Karam (2010), proponen un modelo que distingue dos dimensiones generales: origen del liderazgo (interno vs. externo) y formalidad (formal vs. informal), a partir de las cuales se pueden identificar distintas fuentes de liderazgo, como por ejemplo el liderazgo *coach* (formal y externo) y el liderazgo compartido (informal e interno). Adicionalmente, estos autores identifican diferentes funciones de liderazgo, relacionadas con dos fases de desarrollo de los equipos: a) en la fase de *transición*: configurar al equipo, definir la misión, establecer expectativas y metas, planificar y organizar, entrenar y desarrollar al equipo, dar sentido y proveer retroalimentación; y b) en la fase de *acción*: supervisar al equipo, gestionar sus límites, retar al equipo, realizar la tarea, solucionar problemas, proveer recursos, alentar la autogestión y promover un clima de apoyo social.

Finalmente, Kozlowski, Watola, Jensen, Kim y Botero (2009) han elaborado un modelo de liderazgo adaptativo, contingente, fluido y flexible, que se adapta a las contingencias de la tarea, las cargas de trabajo, las competen-

cias de los miembros y las relaciones entre ellos. El rol de líder puede pasar a los miembros y rotar entre ellos en función de las circunstancias, creando un liderazgo distribuido, como veremos en el siguiente apartado.

Todas estas propuestas teóricas sobre el liderazgo de equipo resultan prometedoras, especialmente las taxonomías de funciones de liderazgo pueden ser muy útiles para diseñar programas formativos. No obstante, es conveniente recordar el carácter teórico de dichas propuestas y la necesidad de que estudios empíricos posteriores corroboren la validez de dichas propuestas.

Liderazgo Compartido

El liderazgo compartido, también denominado distribuido, colectivo o de iguales, adquiere mayor relevancia en tanto se diluye la jerarquía en el trabajo en equipo, siendo sus integrantes quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial. Por tanto, el liderazgo compartido contrasta con paradigmas más convencionales como el liderazgo tradicional, jerárquico o vertical, que atribuye al líder una posición jerárquica de poder, un nombramiento externo al equipo y autoridad formal. Aunque el liderazgo compartido no es un concepto totalmente nuevo, pues se relaciona con otros conceptos existentes en la literatura como equipos autogestionados, apoderamiento de equipo o sustitutos de liderazgo, recientemente ha aumentado el interés por estudiarlo dado el papel clave de los equipos de trabajo en las organizaciones contemporáneas.

El liderazgo compartido se define como '*el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos*' (Pearce y Conger, 2003; p.1). Se puede concebir bien como una propiedad emergente del equipo (Day et al., 2004), o bien como algo prescrito formalmente. En todo caso, surge siempre de la distribución de las acciones de liderazgo entre los miembros del equipo, de forma que todos ellos se lideran unos a otros según las circunstancias (Wageman, Fisher y Hackman, 2009). La estructura resultante puede considerarse como una red de influencia mutua, basada en los conocimientos y la pericia (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark y Mumford, 2009), que incide en las actividades y resultados tanto individuales como grupales y que refuerza las relaciones entre los miembros del equipo. En este sentido, al concebirse como una propiedad del sistema, y no de un único

miembro, puede decirse que *'la efectividad del liderazgo se convierte más en un producto de esas conexiones o relaciones entre las partes que en un resultado de una parte del sistema (un líder)'* (O'Connor y Quinn, 2004; p. 423), y en ese sentido el liderazgo compartido se relaciona con el concepto de liderazgo complejo.

El liderazgo compartido puede adoptar múltiples formas: el rol de líder pasa de persona a persona conforme el equipo realiza diferentes actividades y avanza en sucesivas etapas; el rol de liderazgo se divide en distintas funciones y responsabilidades ejercidas por diferentes personas al mismo tiempo; se produce influencia lateral entre los miembros del grupo; o existe un rol de liderazgo poco diferenciado. En cualquier caso, los miembros del equipo comparten siempre responsabilidades de liderazgo, sin negar la posibilidad de que este liderazgo compartido coexista con cierto grado de liderazgo vertical en funciones como diseñar la tarea o gestionar los límites del equipo. Se trata de aprovechar y optimizar las *asimetrías* –naturales o prescritas– entre los miembros del equipo, de modo que en lugar de obstáculos se conviertan en un valor añadido.

Se han realizado distintos estudios en los que el liderazgo compartido se ha relacionado con distintas conductas, como conductas transaccionales, transformacionales, directivas, de apoderamiento y de apoyo (Perry, Pearce y Sims, 1999), con competencias, como negociar soluciones integradoras a través del aprendizaje grupal, resolver problemas dentro de un marco de sistemas (Lambert, 2002) y roles (Carson, Tesluk y Marrone, 2007), como *navegador* (que marca una dirección y meta clara al equipo), *ingeniero* (que estructura los roles, funciones y responsabilidades), *integrador* (que desarrolla y mantiene la cohesión) y *enlace* (que establece relaciones con grupos de interés externos).

Por otra parte, el liderazgo compartido se ha relacionado con distintos procesos de grupo (ej., cohesión, visión compartida) y variables de contexto (ej., tiempo, ambigüedad, limitación de recursos) que actuarían como variables mediadoras. Asimismo, se han identificado varias condiciones que facilitan la emergencia del liderazgo compartido, actuando de forma positiva (ej., heterogeneidad de habilidades) o negativa (ej., dispersión geográfica o número elevado de miembros; Pearce, Perry y Sims, 2001).

La investigación empírica se ha centrado en analizar las relaciones del liderazgo compartido con las condicio-

nes antecedentes (internas o externas), los procesos y el rendimiento de equipo (Carson et al., 2007). Respecto a los antecedentes internos, se han identificado tres factores relevantes del ambiente interno del equipo que están interrelacionados y se refuerzan mutuamente: objetivo común (los miembros del equipo tienen una comprensión similar de sus objetivos de equipo y toman medidas en asegurar el enfoque en las metas colectivas); apoyo social (esfuerzo de los miembros para proveer resistencia emocional y psicológica entre ellos); y voz (grado en que los miembros del equipo tienen información sobre cómo el equipo lleva a cabo sus propósitos y la capacidad de hablar y de involucrar a las personas). Respecto al contexto externo, resulta importante el *coaching* de apoyo ejercido por líderes externos al equipo, por el cual estos directivos pueden desarrollar el liderazgo compartido de distintas formas, como dar ánimo, reforzar el compromiso con el grupo a fin de reducir la holgazanería social, o hacer recomendaciones sobre las estrategias de tarea más apropiadas. Este *coaching* externo resulta aún más importante cuando el grupo carece de una clara orientación al trabajo en equipo (objetivos no compartidos, baja implicación, etc.).

Por otra parte, se ha observado que el liderazgo compartido es más efectivo cuando el equipo desarrolla tareas complejas relacionadas con la creación de conocimiento (ej., investigación y desarrollo, consultoría, toma de decisiones). También se ha encontrado que el liderazgo compartido mejora procesos grupales como la colaboración, coordinación y cooperación (Yeatts y Hyten, 1998).

Respecto al impacto sobre la efectividad de equipo, trabajos recientes han encontrado relaciones positivas entre el liderazgo compartido y la eficacia de tarea de los equipos (Carson, et al., 2007), en una variedad de contextos y muestras (altos directivos, equipos virtuales, organizaciones sin ánimo de lucro, etc.), siendo dichas relaciones más fuertes que en el caso del liderazgo tradicional vertical. Finalmente, aunque teóricamente el liderazgo compartido puede mejorar la satisfacción y el bienestar del grupo (Peiró y Rodríguez, 2008), es un tema apenas explorado empíricamente y, por tanto, muy sugerente para la investigación futura.

Liderazgo Remoto

La globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación han posibilitado nuevas formas de trabajo, como los llamados equipos virtuales cu-

Los miembros interactúan en distinta medida a través de la tecnología y con frecuencia están geográficamente dispersos entre sí. Frente al contexto de trabajo tradicional de los equipos, donde la mayor parte de la interacción se produce cara a cara, el contexto de los equipos virtuales presenta importantes peculiaridades: ausencia de relaciones previas entre los miembros del grupo que permitan desarrollar cohesión y confianza; falta de normas y procedimientos de trabajo compartidos; identidad grupal débil dada la dispersión geográfica; confusión derivada de las restricciones de comunicación; y limitación de la labor del líder por el escaso contacto directo con el equipo (Huang, Kahai y Jestic, 2010).

En este nuevo escenario, liderar implica asumir nuevas responsabilidades para desarrollar el equipo y estructurar sus procesos. Así, los modelos tradicionales de liderazgo elaborados en base a las relaciones presenciales líder-miembros resultan insuficientes para dirigir eficazmente a equipos virtuales. Esto ha motivado la revisión del papel del líder tradicional, dando lugar al concepto de liderazgo remoto.

El liderazgo remoto, también denominado a distancia o *e-leadership*, es aquel liderazgo que tiene lugar en equipos virtuales. Si bien la virtualidad se consideró inicialmente como una dicotomía (contraponiendo los equipos presenciales a los virtuales), actualmente se considera como un continuo que puede adoptar diferentes niveles según la distribución geográfica, las herramientas de comunicación utilizadas, la inmediatez de la comunicación, etc. (Bell y Kozlowski, 2002; Rico, Bachrach, Sánchez-Manzanares y Collins, *en prensa*). Por tanto, el liderazgo debería ser contingente a los niveles de virtualidad del equipo en cada momento.

La mayoría de las investigaciones sobre liderazgo remoto han analizado y comparado cómo actúan los líderes en equipos con altos niveles de virtualidad (mayor dependencia tecnológica y menor capacidad de transmisión de información de la tecnología) respecto a los líderes de equipos más tradicionales (preponderancia de interacción cara a cara). Por ejemplo, Kayworth y Leidner (2003) han observado que bajo condiciones de trabajo remotas son más eficaces los líderes capaces de ejecutar múltiples roles de forma simultánea, demostrando su capacidad para afrontar situaciones complejas.

Por otra parte, la evidencia empírica indica que el liderazgo compartido predice mejor el rendimiento de los equipos virtuales que el liderazgo vertical (Pearce, Yoo y

Alavi, 2004). Esto sugiere que la distribución de las funciones y responsabilidades de liderazgo entre los miembros de dichos equipos contribuye a superar las dificultades planteadas por la virtualidad (problemas de coordinación y comunicación, baja cohesión, etc.). Asimismo, se ha analizado el impacto del liderazgo transformacional en los equipos virtuales, comprobando que respecto al liderazgo transaccional se relaciona de forma más significativa con el rendimiento de equipo (Purvanova y Bono, 2009), y con distintos procesos de equipo como la potencia grupal (Sosik, Avolio y Kahai, 1997), la cohesión y la cooperación (cuando la riqueza del medio es baja, esto es transmiten menos claves sociales y no verbales; Huang et al., 2010). Se ha observado también que la inspiración motivadora incrementa la confianza en equipos con altos niveles de virtualidad (Joshi, Lazarova y Liao 2009).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL

Los nuevos contextos y retos a los que se enfrentan las organizaciones requieren reexaminar y ampliar los modelos tradicionales de liderazgo, basados en la autoridad y centrados en el establecimiento de contratos o transacciones con los subordinados, referidos a un contexto local, focalizados en una única persona y orientados a relaciones de carácter individual o interpersonal con los subordinados. Desde la investigación se están desarrollando nuevas líneas de trabajo con el fin de facilitar a las organizaciones la adaptación de sus modelos y prácticas de liderazgo tradicionales. Así, resultan sugerentes, tal como se ha recogido en la anterior revisión, los trabajos sobre liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo complejo, liderazgo de equipo y compartido y liderazgo remoto.

La revisión de estas nuevas modalidades de liderazgo en el presente artículo nos permite ofrecer varias recomendaciones para orientar el ejercicio profesional, si bien algunas se derivan directamente de los modelos teóricos y resultados de investigación aquí analizados. Así, por ejemplo, el *liderazgo auténtico* previene a los directivos de los posibles abusos de poder y efectos indeseados del liderazgo (el 'lado oscuro' del liderazgo que representa el aprovechamiento interesado por parte del líder), proponiendo la defensa de códigos éticos y valores relacionados con el carisma socializado. El *liderazgo transcultural* plantea la necesidad de conocer las distin-

tas culturas y emplear competencias como la empatía cultural para gestionar eficazmente equipos multiculturales en un contexto global. Por su parte, el *liderazgo complejo* recuerda que el liderazgo es un proceso emergente, adaptativo y complejo, de forma que no se deben analizar únicamente y de forma aislada los factores individuales sino las interacciones entre ellos a lo largo del tiempo. El *liderazgo de equipo*, tanto ejercido por un líder externo como por todos los miembros del equipo (*liderazgo compartido*), revela la importancia del equipo en funciones de auto-dirección, aportando sus conocimientos y experiencias a través de distintas formas de participación y apoderamiento. Finalmente, el *liderazgo remoto* plantea que los líderes deben emplear estilos que permitan delegar sus funciones a través de un liderazgo compartido, desarrollar la identidad de grupo a través de un liderazgo transformacional, y crear confianza facilitando el conocimiento entre los miembros del grupo (por ejemplo, mediante reuniones cara a cara al inicio de los proyectos).

Todas estas sugerencias resultan especialmente útiles en tanto representan guías para el diseño de programas de formación y para la elaboración de taxonomías de competencias de liderazgo (véase, para una reciente y exhaustiva revisión, García Sáiz, 2010). Existen numerosos programas y métodos de entrenamiento que han confirmado su eficacia en diferentes colectivos de profesionales, como tripulaciones aéreas, unidades militares o equipos sanitarios. Entre las técnicas más extendidas y contrastadas, destacan: el entrenamiento cruzado (los miembros obtienen información sobre los roles de los demás), meta-cognitivo (se desarrollan habilidades que regulan procesos como razonamiento inductivo y deductivo y solución de problemas), coordinación del equipo (orientado a que los miembros conozcan y manejen los procesos que determinan el trabajo en equipo efectivo), auto-corrección (los miembros aprenden habilidades para analizar su propio desempeño, revisar los hechos, intercambiar retroalimentación y planificar futuras actuaciones), exposición a situaciones de estrés (los miembros aprenden los principales estresores que pueden perjudicar el desempeño del equipo y las estrategias de afrontamiento eficaces) y el desarrollo de equipo o teambuilding (orientado a mejorar el funcionamiento global del equipo centrándose en la clarificación de roles, la fijación de metas, la solución de problemas y la mejora de las relaciones interpersonales) (véanse Day et al.,

2004; Gil et al., 2009). Estas técnicas están orientadas al desarrollo de competencias de trabajo en equipo, por lo que se relacionan con el *liderazgo de equipo, compartido y remoto*.

Finalmente, como recomendaciones generales aplicables a todo tipo de liderazgo, nos hacemos eco de las recomendaciones que recogen Conger y Riggio (2007) en su libro '*La práctica del liderazgo: desarrollando la nueva generación de líderes*'. Los líderes de hoy en día necesitan: 1) implicar y comprometer a los seguidores; 2) modelar el camino (visión, misión y valores); 3) actuar proactivamente; y 4) huir de atajos, porque el liderazgo efectivo es un proceso de desarrollo a largo plazo. Y de lo que sugieren Kouzes y Posner (2000) acerca del liderazgo del futuro: 1) dar valor a la incertidumbre, y 2) liderar con una orientación caracterizada por la *vitalidad, la improvisación, la liviandad, la autenticidad y la capacidad de aprendizaje*.

REFERENCIAS

- Avolio, B.J. y Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic Leadership*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bell, B.S. y Kozlowski, S.W.J. (2002). A typology of virtual teams. Implications for effective leadership. *Group and Organizational Management*, 27(1), 14-49.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Burke, R. J. y Cooper, C. (2006) (Eds.). *Leading in turbulent times*. Oxford: Blackwell.
- Cannon-Bowers, J.A. y Bowers, C. (2010). Team development and functioning. En S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Volume 1. Building the Organization* (pp. 597-650). Washington, DC: APA.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. y Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Conger, J.A. (1991). *El líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. Bogotá: McGraw-Hill (Orig. 1989).
- Chocar, J.S., Brodbeck F. y House, R.J. (2007) (Eds.), *Culture and leadership across the world. The GLOBE*

- book of in-depth studies of 25 societies. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., Pub.
- Conger, J.A. y Riggio, R.E. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Day, D.V., Gron, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Elenkov, D. S. y Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4): 357-369.
- Friedrich, T.L., Vessey, W.B., Schuelke, M.J., Ruark, G.A. y Mumford, M.D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958.
- García Sáiz, M. (2010). *Aprender a liderar*. Barcelona: Paidós.
- Gil, F. y Martí, M. (en prensa). Cultura y liderazgo. El proyecto Globe. En F. Molero y J. F. Morales (Dir.) *El líder y su grupo. Desarrollos actuales en el proceso de liderazgo*. Madrid: Alianza.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- Hackman, J.R. y Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269-287.
- Harms, P.D. y Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Heames, J.T. y Harvey, M. (2006). The evolution of the concept of the "executive" from the 20th century manager to the 21st century global leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 29-42.
- Hiller, N. J., Day, D. V. y Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, 17 (4), 387-397.
- Hoojberg, R., Hunt, J.G. y Dodge, G.E. (1997). Leadership complexity and development of the Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23, 375-408.
- Huang, R., Kahai, S. y Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26, 1098-1110.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorman P.W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations*. Londres: Sage.
- Joshi, A., Lazarova, M.B. y Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20 (1), 240-252.
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755- 768.
- Kayworth, T. y Leidner, D. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18, 7-41
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (2000). Las lecciones del pasado y del futuro. En W. Bennis, G. M. Spreitzer y T. G. Cummings (Eds.), *El futuro del liderazgo* (pp. 93-103). Bilbao: Deusto, 2002.
- Kozlowski, S.W.J., Watola, D.J., Jensen, J.M., Kim, B.H. y Botero, I.C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. En E. Salas, G.F Goodwin y C.S. Burke (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches*, 113-155. Nueva York: Psychology Press.
- Lambert, L. (2002). A Framework for Shared Leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 37-40.
- Marion, R. y Uhl-Bien, M. (2007) Introduction to the special issue on leadership and complexity. *The Leadership Quarterly*, 18, 293-296.
- McCall, M. y Hollenbeck, G. (2002). *Developing global executives: The lesson of international experience*. Boston: Harvard Business School Press.
- Morgeson, F.P., Scott, D. y Karam, E.P. (2010). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Neufeld, D.J., Wan, Z. y Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decis. Negot.*, 19, 227-246.
- O'Connor, P.M.G. y Quinn, L. (2004). Organizational capacity for leadership. En C.D. McMauley y E. Van Velsor (Eds.) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 417-437). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J., Lapiz, M. y Self, W. (2010). How Leadership Matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.

- Pascale, R. T., Millemann, M. y Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos. Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: Paidós (Orig.: 2000).
- Pearce, C.L. y Conger, J.A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., Perry, M. L. y Sims, H. P., Jr. (2001). Shared leadership: Relationship management to improve NPO effectiveness. En T. D. Connors (Ed.), *The non-profit handbook: Management* (pp. 624-641). Nueva York: Wiley.
- Pearce, C.L., Yoo, Y. y Alavi, M. (2004). Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical versus shared leadership in the nonprofit sector. En R.E. Riggio y S.S. Orr (Eds.) *Improving leadership in nonprofit organizations* (pp. 180-203). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Peiró, J.M^a. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Perry, M., Pearce, C. y Sims, H. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 99, 35-51.
- Purvanova, R.K. y Bono, J.E. (2009). Transformational leadership in context: face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20, 343-357.
- Rico, R., Alcover, C.M^a. y Taberner, 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(1), 47-71.
- Rico, R., Bachrach, D., Sánchez-Manzanares, M. y Collins, B. (en prensa). The interactive effects of person-focused citizenship behaviour, task interdependence, and virtuality *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Shamir, B. (1999). Leadership in boundaryless organizations: disposable or indispensable? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 49-71.
- Simola, S.K., Barling, J., y Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *Leadership Quarterly*, 21, 179-188.
- Shuffler, M.L., Wiese, C.W., Salas, E. y Burke, C.S. (2010). Leading one another across time and space: exploring shared leadership functions in virtual teams. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 3-17.
- Smith, P.B., Peterson, M.F., Schwartz, S.H., et al. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33 2: 188-208.
- Stewart, G.L. (2009). A Meta-Analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. y Kahai, S.S. (1997). Effects of Leadership style and anonymity on Group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Uhl-Bien, M. y Marion, R. (2008). *Complexity leadership*. Charlotte, NC: Information Age.
- Wageman, R., Fisher, C. y Hackman, J.R. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192-203.
- Wageman, R. y Hackman, J.R. (2010). What makes teams of leaders leadable? En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 475-506). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weick, K. E. (2000). El liderazgo como legitimación de la duda. En W. Bennis, G. M. Spreitzer y T. G. Cummings (Eds.), *El futuro del liderazgo* (pp. 104-115). Bilbao: Deusto, 2002.
- West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell.
- Yeatts, D. E. y Hyten, C. (1998). *High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaccaro, S., Heinen, B y Shuffler, M. (2009). Team Leadership and team effectiveness. En E. Salas, G.F. Godwin y C.S. Burke (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 83-111). Nueva York: Psychology Press.
- Zaccaro, S., Rittman, A. y Marks, M.A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

EL CLIMA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO: UNA PROPIEDAD CONFIGURACIONAL WORK TEAM CLIMATE: A CONFIGURAL PROPERTY

Vicente González-Romá
 Universitat de València

En este trabajo se propone una nueva conceptualización del clima de los equipos de trabajo, según la cual el clima es el patrón que componen las percepciones del equipo que tienen sus miembros. Esta conceptualización considera el clima como una propiedad configuracional de los equipos, donde las dimensiones de la dispersión tienen un papel importante. Se revisan los trabajos empíricos realizados acerca de los antecedentes y consecuencias de la dispersión intra-unidad en las percepciones de clima. Finalmente, se analizan las implicaciones prácticas de la conceptualización propuesta, y de los resultados de la investigación.

Palabras clave: Clima organizacional, Equipos de trabajo, Fuerza del clima, Patrones no uniformes.

We propose a new conceptualization of work team climate. According to it, work team climate refers to the pattern of employees' perceptions of their team. From this conceptualization, team climate is a configurational property, where dispersion dimensions have an important role to play. We review empirical research on the antecedents and consequences of within-team dispersion in climate perceptions. Finally, we draw a number of practical implications stemming from the proposed conceptualization and the reviewed research outcomes.

Key words: Organizational climate, Work teams, Climate strength, Non-uniform patterns.

El clima organizacional es un tema clásico dentro de la disciplina de la Psicología de las Organizaciones. Desde sus orígenes en los estudios de Lewin (Lewin, Lippit y White, 1939) hasta la actualidad, los investigadores organizacionales no han dejado de interesarse por él, y este interés parece haber crecido durante los últimos años. Así lo confirma la publicación de dos manuales (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000; Cooper Cartwright y Earley, 2001), y la realización de dos meta-análisis sobre la relación entre clima organizacional (medido a nivel individual) y determinadas experiencias y resultados laborales (Parker et al., 2003; Carr et al., 2003). Las investigaciones recientes sobre el clima de los equipos de trabajo han dado lugar a nuevos desarrollos que han permitido entender mejor cómo el clima de los equipos influye en sus procesos y resultados. Partiendo de estos estudios, el objetivo princi-

pal de este trabajo es formular una nueva conceptualización del clima como propiedad de los equipos de trabajo, más comprehensiva e integral, que considera el papel de las diferencias intra-unidad en la percepción del entorno. Asimismo, desde esta nueva conceptualización, se planteará una serie de cuestiones que podrían ser abordadas en la investigación futura, así como sus implicaciones prácticas.

CUESTIONES PREVIAS

El clima hace referencia a las percepciones que los individuos tienen acerca del ambiente o contexto social del que forman parte (Rousseau, 1988). En las organizaciones, ese contexto puede aludir a diferentes referentes, tales como la organización, el departamento o el equipo de trabajo. Es decir, los individuos pueden describir cómo perciben su organización, entendida como un todo, o subunidades de la misma a las cuales pertenecen, como su departamento o su equipo de trabajo. Además, esas percepciones tienen un contenido que alude a algunos de los aspectos importantes o estratégicos de la organización, tales como la innovación, el apoyo, la calidad de servicio, y la seguridad. Estas agrupaciones de contenidos representan las *facetas* del clima organizacional. Por último, en las organizaciones el clima puede ser operacionalizado a diversos niveles de análisis¹. A nivel individual, el clima se refiere a las percepciones

Correspondencia: Vicente González Romá. Catedrático de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Dep. de Psicología Social. Facultat de Psicologia. Universitat de València. Av. Blasco Ibáñez, 21. 46010 Valencia. España.
 E-mail: Vicente.Glez-roma@uv.es

¹ Por *nivel* entendemos una posición determinada en un sistema de relaciones jerárquicas o de inclusión. En el caso de las organizaciones, los individuos forman parte de equipos de trabajo, que a su vez se enmarcan en departamentos, que pertenecen a una determinada organización. Consecuentemente, en las organizaciones podemos distinguir diversos niveles de análisis.

que los individuos tienen de un contexto social determinado, por ejemplo, la organización a la que pertenecen. Para referirse a estas descripciones individuales, los investigadores utilizan el término de *clima psicológico* (James, 1982; Rousseau, 1988). El clima operacionalizado a niveles superiores de análisis (por ejemplo, el equipo de trabajo) se suele definir como las percepciones compartidas por los miembros de esa unidad² de nivel superior. Una vez se ha comprobado que los miembros de esa unidad comparten sus percepciones sobre la misma, el clima de la unidad se representa agregando las percepciones individuales. Por ello, cuando el clima es operacionalizado a niveles superiores de análisis recibe el nombre genérico de *clima agregado* (Rousseau, 1988).

La consideración del referente y del nivel de operacionalización del clima puede dar lugar a tipos de clima conceptualmente diferentes. Así, el clima psicológico del equipo de trabajo es conceptualmente diferente del clima agregado del equipo de trabajo. Por ello, cuando se investiga el clima en las organizaciones es muy importante especificar el referente y el nivel de operacionalización implicados.

EL CLIMA COMO PERCEPCIONES COMPARTIDAS Y EL PAPEL DE LAS DIFERENCIAS INTRA-UNIDAD. UNA REVISIÓN CONCEPTUAL

El clima operacionalizado a niveles de análisis de orden superior (equipo, departamento, organización) se suele definir como las percepciones *compartidas* de los miembros de esas unidades. En estos casos, para estudiar el clima primero hay que demostrar que las percepciones se comparten; es decir, que existe cierto grado de similitud o acuerdo entre las percepciones individuales de clima. Una vez esto se ha demostrado, el clima de la unidad puede ser representado mediante la media de las puntuaciones individuales en la escala de clima implicada. Desde esta aproximación al estudio del clima, la similitud en las percepciones individuales de clima es un prerrequisito para poder afirmar que el clima existe como propiedad de nivel superior, y, consecuentemente, para obtener indicadores del clima de las unidades de trabajo. Esta aproximación ha dificultado que las diferencias intra-unidad referidas a las percepciones de clima sean consideradas como un constructo científico que

merece ser estudiado por sí mismo, y no como una mera condición para la agregación. A nuestro juicio, esta aproximación constriñe la conceptualización del clima. Afortunadamente, durante los últimos años se han desarrollado una serie de aportaciones conceptuales y teóricas que han contribuido a enriquecer el concepto y la investigación sobre el clima en las organizaciones, poniendo de manifiesto el papel de las diferencias intra-unidad.

Entre las aportaciones conceptuales y teóricas que han subrayado el papel de las diferencias intra-unidad en el estudio del clima en las organizaciones, cabe señalar la tipología de modelos de composición de Chan (1998), el modelo tridimensional de Payne (2000, 2001) para analizar la cultura y el clima organizacional, y la teoría de la dispersión y la tipología de formas de emergencia de constructos de orden superior, elaboradas por Kozlowski y colaboradores (Brown y Kozlowski, 1999; Kozlowski y Klein, 2000).

Modelos de composición

Con cierta frecuencia los investigadores organizacionales agregan datos individuales para obtener medidas de constructos de nivel superior. Para ello es necesario un *modelo de composición* (James, 1982; Rousseau, 1985). Un modelo de composición especifica las relaciones funcionales que existen entre constructos que son operacionalizados a diferentes niveles de análisis, que se refieren a un mismo contenido, pero que son cualitativamente diferentes (Chan, 1998). Los modelos de composición aclaran el significado del constructo en los niveles implicados. En el caso del clima organizacional, un modelo de composición especifica la relación entre el clima psicológico y el clima agregado (compartido) a nivel organizacional. Chan (1998) propuso cinco tipos de modelos de composición. En la investigación sobre clima, los *modelos de consenso* han sido los más utilizados. Según estos modelos, la similitud intra-unidad entre las percepciones individuales de clima (clima psicológico) es lo que permite obtener otra forma del constructo a niveles superiores de análisis (clima *compartido* del equipo, departamento, organización), siendo ambas formas del constructo funcionalmente isomorfas. Como señalábamos anteriormente, este modelo de composición ha contribui-

²Utilizamos el término *unidad* en sentido amplio para referirnos a cualquiera de los colectivos que pueden identificarse en las organizaciones laborales (por ejemplo, equipo de trabajo, departamento, organización).

do a que las diferencias intra-unidad en las percepciones individuales de clima hayan sido consideradas como un problema para obtener medidas de clima agregado a niveles superiores de análisis, limitando su consideración como fenómeno de interés científico (González-Romá et al., 2002).

En los *modelos de composición de dispersión*, la similitud intra-unidad (o su opuesto, la variabilidad intra-unidad) no es una condición para la agregación, sino un fenómeno de interés (Chan, 1998). En estos modelos, los constructos de nivel superior se refieren a la variabilidad de un constructo o propiedad en un nivel de análisis inferior, y se suelen operacionalizar mediante estadísticos de variabilidad. En la investigación sobre clima, el modelo de composición de dispersión se ha utilizado para definir un constructo nuevo: la fuerza del clima ('climate strength'; Chan, 1998). Este constructo se refiere a la similitud intra-unidad de las percepciones individuales de clima. Lo que aquí queremos resaltar es que la consideración de este constructo de dispersión en la investigación sobre clima ha permitido analizar desde una perspectiva más integral el clima en las organizaciones, así como desarrollar una nueva línea de investigación sobre el papel que juega la fuerza del clima en la relación entre el clima de las unidades de trabajo y sus resultados.

El modelo tridimensional de Payne

Payne (2000, 2001) elaboró un modelo general para analizar la cultura y el clima organizacional en el que una de las dimensiones de análisis es la fuerza del consenso, es decir, el grado en el que percepciones, actitudes, conductas, valores y creencias son compartidos por los miembros de la unidad. Payne (2000, 2001) ha criticado el supuesto de la aproximación dominante al estudio del clima y de la cultura organizacional (Martin, 1995) según el cual los miembros de las unidades de trabajo comparten sus percepciones, valores y creencias. En un estudio con 56 organizaciones, Payne (2000) mostró que el grado de consenso intra-organizacional en 17 escalas de clima variaba notablemente a través de las organizaciones, poniendo de manifiesto que éste es un elemento importante para describir y entender el clima organizacional.

Teoría de la dispersión y formas de emergencia

Kozlowski y colaboradores (Brown y Kozlowski, 1999; Kozlowski y Klein, 2000) han desarrollado una teoría de la dispersión (TD) y una tipología de formas de emergencia de constructos de orden superior, que han contribuido a aumentar el interés de los investigadores por los constructos de dispersión, y que es útil para plantear nuevas preguntas en la investigación sobre el clima en las organizaciones.

Desde la TD se propone que a través de la interacción social, los constructos de nivel individual (como por ejemplo el clima psicológico) se combinan para emerger como fenómenos de nivel superior (clima del equipo). En esta teoría, la similitud (o dispersión) intra-unidad es una medida del *grado de emergencia* del constructo de orden superior (Brown y Kozlowski, 1999). Así pues, la fuerza del clima puede ser utilizada como un indicador del grado en el que ha emergido, se ha formado, el clima de una unidad de trabajo. Desde esta perspectiva, la fuerza del clima pasa a ser un constructo importante en los estudios sobre formación del clima compartido de las unidades de trabajo.

Otra aportación interesante de la TD es su conceptualización de la dispersión intra-unidad. La TD concibe la dispersión intra-unidad como un concepto general libre de un contenido específico que se refiere a la estructura de las diferencias interindividuales, y que presenta dos dimensiones fundamentales: fuerza y uniformidad (Brown y Kozlowski, 1999). La dimensión de fuerza alude a la homogeneidad intra-unidad del fenómeno estudiado. La dimensión de uniformidad alude al patrón de agrupamiento o distribución que presenta el fenómeno estudiado al nivel de la unidad de interés. Un patrón uniforme se observa cuando hay un único agrupamiento (es decir, una única moda) en la distribución del fenómeno estudiado. Un patrón no uniforme aparece cuando se observa más de un agrupamiento. A partir de estas dos dimensiones de la dispersión (fuerza y uniformidad), Brown y Kozlowski (1999) presentan cuatro tipos ideales de dispersión³ que pueden ser utilizados como heurísticos de trabajo (ver Figura 1): 1. similitud fuerte (fuerza alta, patrón uniforme); 2. similitud débil (fuerza baja, patrón uniforme); 3. disimilitud fuerte (fuerza alta, patrón no uniforme); y 4. disimilitud débil (fuerza baja, patrón no uniforme).

³ Se presenta estos cuatro tipos ideales a modo ilustrativo, pero recordemos que puede haber variaciones en función del grado que muestre cada una de las dimensiones implicadas.

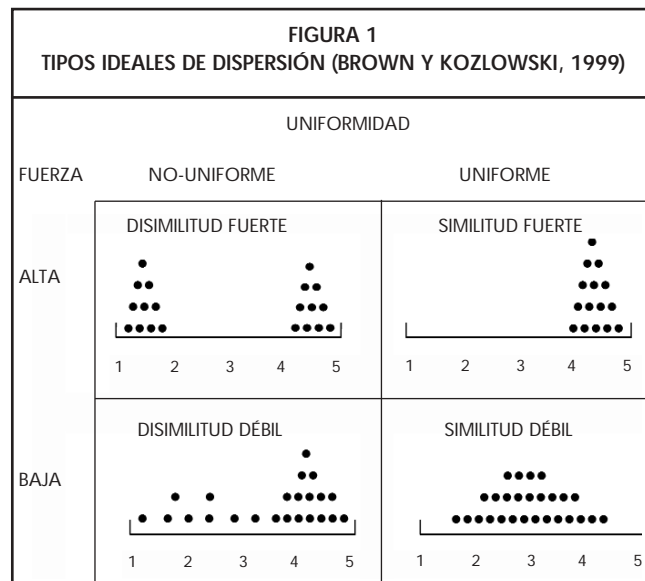
En la investigación sobre clima organizacional, los investigadores han ignorado durante mucho tiempo ambas dimensiones de la dispersión como fenómenos de interés científico. El interés se centraba en encontrar patrones de similitud fuerte que permitieran agregar datos individuales para obtener medidas del clima compartido a nivel de equipo, departamento, u organización. La homogeneidad intra-unidad en las percepciones de clima era tratada como una propiedad dicotómica: si hay suficiente homogeneidad intra-unidad, el clima existe, y entonces se puede agregar las puntuaciones individuales para obtener un indicador del mismo; si no hay un nivel de homogeneidad suficiente, la unidad no tiene clima (compartido), y la agregación no está justificada. Sólo recientemente, el papel de la dimensión de la fuerza ha comenzado a ser estudiado (ver Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002; González-Romá et al., 2002; González-Romá, Fortes, y Peiró, 2009; Colquitt, Noe y Jackson, 2002; Zohar y Luria, 2004; Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Cropanzano, 2005), y la fuerza del clima se ha considerado como un continuo, no como una propiedad dicotómica.

El papel de la uniformidad no ha sido considerado en la investigación sobre clima organizacional. Sólo Chan (1998) se refiere a la ausencia de multimodalidad (es decir, de patrones no uniformes) como prerrequisito para la composición de constructos de nivel superior en los modelos de dispersión. A nuestro juicio, este olvido se ha debido, en primer lugar, a la influencia de la perspectiva dominante en la investigación sobre clima organizacional, que concibe éste como percepciones compartidas; y, en segundo lugar, a que en las unidades de trabajo reales hay muchos factores y procesos que promueven la uniformidad y la convergencia en las percepciones de clima, como por ejemplo los procesos de atracción, selección y abandono, la socialización laboral, la interacción social entre los miembros de las unidades, y la interacción líder-miembros (Schneider y Reichers, 1983, Ashforth, 1985; Rentsch, 1990; Kozlowski y Doherty, 1989; Moran y Volkwein, 1992; Klein et al., 2001; González-Romá et al., 2002). Por ello, cuando se investiga unidades de trabajo reales lo más frecuente es encontrar patrones de clima uniformes que varían en el grado de fuerza que muestran. Sin embargo, los patrones no uniformes también se dan en la realidad. A modo ilustrativo, en la Figura 2 presentamos la distribución de las puntuaciones en dos escalas de clima en dos unida-

des de trabajo. Las distribuciones observadas se ajustan a patrones no uniformes.

No disponemos de estudios sobre los factores que promueven este tipo de patrones de clima. Algunas preguntas que cabe formularse al respecto son las siguientes. ¿Qué relación tiene la diversidad demográfica de las unidades de trabajo con la aparición de este tipo de patrones de clima? Determinadas características demográficas (sexo, edad, antigüedad, ocupación) están asociadas a distintos modelos y procesos de socialización que pueden contribuir a generar percepciones diferentes del contexto laboral. Además, a través de los procesos de categorización social, ciertas características demográficas pueden llegar a ser salientes, dando lugar a subgrupos dentro de la unidad con formas diferentes de percibirla. ¿Cuál es el papel de la relación líder-miembros? Los líderes de las unidades de trabajo influyen sobre las percepciones de clima de sus colaboradores (Kozlowski y Doherty, 1989; Colquitt et al., 2002; González-Romá et al., 2002). Relaciones diferenciadas con subgrupos de colaboradores podrían generar visiones diferentes de la unidad de trabajo.

Tampoco se han desarrollado suficientes investigaciones sobre cuáles son las influencias de este tipo de patrones sobre los procesos y los resultados de las unidades de trabajo. Cabe esperar que las unidades con patrones no uniformes presenten mayores niveles de conflicto, ya que sus maneras de entender la unidad pueden llegar a ser contrapuestas. Esto a su vez producirá mayores pro-



blemas de coordinación y comunicación, y, consecuentemente, una mayor insatisfacción laboral de sus miembros, y peores resultados. El conflicto en la unidad también puede ser una causa de la aparición de patrones no uniformes. La teoría realista sobre el conflicto indica que si dentro de una unidad hay individuos con metas interdependientes pero contrapuestas, se puede iniciar un proceso de diferenciación intra-unidad que puede resultar en la formación de subgrupos enfrentados con alta homogeneidad interna, y con percepciones contrapuestas de la unidad (Sherif y Sherif, 1969; Brown y Kozlowski, 1999).

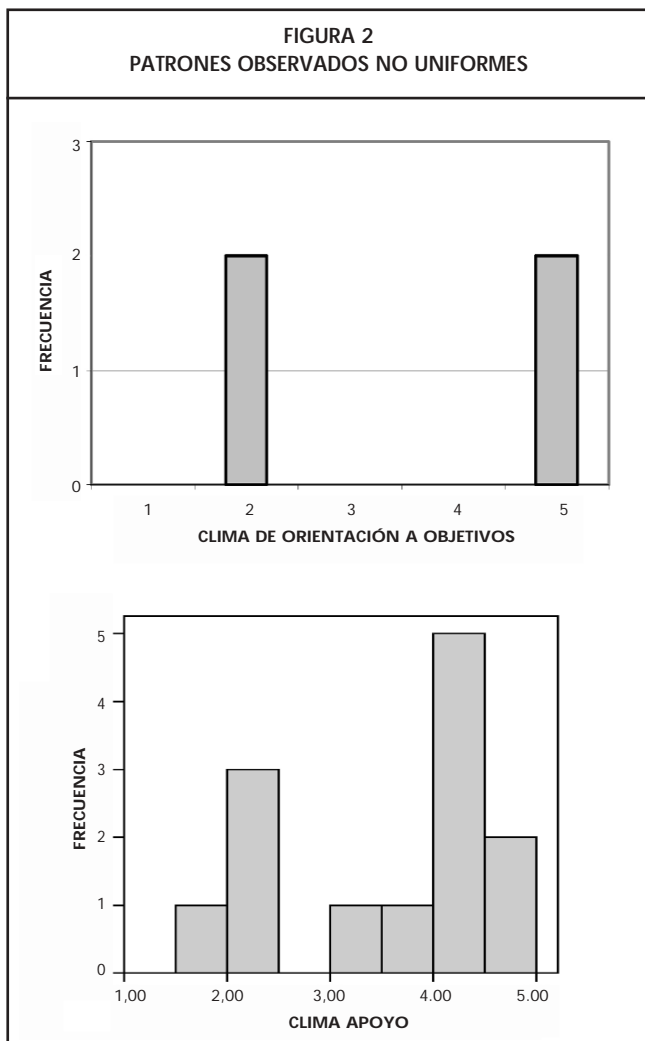
Si queremos aumentar nuestro conocimiento sobre el clima en las organizaciones, todas estas preguntas y proposiciones tendrán que ser abordadas en investigaciones futuras.

EL CLIMA COMO UNA PROPIEDAD CONFIGURACIONAL

Para caracterizar y analizar de una manera integral y comprensiva el clima de las unidades de trabajo es necesario considerar las dimensiones de la dispersión intra-unidad (fuerza y uniformidad), superando así la aproximación dominante que concibe el clima como percepciones compartidas. Para ello, proponemos definir el clima de las unidades de trabajo como *el patrón que componen las percepciones de la unidad que tienen sus miembros*. Esta concepción del clima asume que éste puede emerger como una propiedad *configuracional* con formas variadas siguiendo un proceso de emergencia de compilación, *no sólo* como una propiedad compartida siguiendo un proceso de emergencia de composición (Kozlowski y Klein, 2000).

Los citados autores distinguen dos tipos de propiedades de nivel superior: compartidas, que describen características comunes a los miembros de la unidad; y configuracionales, que muestran el patrón que presenta determinadas propiedades individuales dentro de una unidad. Asimismo, distinguen dos tipos de procesos de emergencia que pueden situarse en los extremos de un continuo: composición y compilación. En los procesos de composición se asume que todos los individuos de la unidad aportan el mismo tipo de elemento (por ejemplo, percepciones) y en la misma cantidad. Bajo estas condiciones puede afirmarse que el clima de la unidad es compartido. En los procesos de compilación, bien el tipo de elemento que aportan los individuos, o bien su cantidad, o ambos varían. Por ejemplo, en un equipo de atención primaria, en función de los distintos roles profesionales que se desempeñan, los miembros del equipo aportan conductas y habilidades diferentes (técnicas, administrativas, sociales), y en cantidades distintas, para contribuir al rendimiento del equipo. Volviendo al clima de las unidades de trabajo, pueden darse procesos de compilación cuando la magnitud de las percepciones individuales de clima difiere. En esos casos, el clima emergería como una propiedad configuracional. Los cuatro tipos ideales de dispersión que aparecen en la Figura 1 son algunas de las posibles formas que puede presentar el clima como propiedad configuracional de las unidades de trabajo.

Esta conceptualización del clima no excluye el patrón de similitud fuerte que ha dominado la investigación, pero lo integra junto con otras formas más complejas que



también se dan. Como señalan Kozlowski y Klein (2000, p. 59), “un fenómeno o constructo determinado no tiene que exhibir necesariamente una forma universal de emergencia; es decir, un determinado fenómeno emergente puede ser resultado de procesos de composición en una situación y de procesos de compilación en otra”. Desde esta nueva perspectiva, el clima de las unidades de trabajo no implica necesariamente la existencia de similitud entre las percepciones de clima de sus miembros. Por lo tanto, se asume que todas las unidades tienen un clima como propiedad de nivel superior, si bien en algunos casos su representación puede ser compleja.

Así pues, desde esta perspectiva, para describir comprensivamente el clima de las unidades de trabajo hay que considerar, en primer lugar, la uniformidad del patrón de percepciones. Esto implica determinar el número de agrupamientos de percepciones o subclimas existentes⁴. En segundo lugar, hay que atender a la fuerza u homogeneidad interna que muestra cada agrupamiento. Para representar este aspecto puede utilizarse algún estadístico de variabilidad. Y en tercer lugar, hay que localizar cada agrupamiento a lo largo del continuo sobre el que se realiza la medición. Para ello puede utilizarse algún estadístico de tendencia central como la media.

Como apuntábamos anteriormente, el reto que se nos plantea como investigadores es averiguar qué factores determinan la configuración del clima de las unidades de trabajo, y cuáles son los efectos de las distintas configuraciones sobre los procesos y los resultados de las unidades. Todavía sabemos poco al respecto, pero los estudios realizados sobre la fuerza del clima han comenzado a aportar evidencias al respecto.

ESTUDIOS SOBRE LA FUERZA DEL CLIMA

En los últimos años se han realizado una serie de estudios sobre los antecedentes y consecuencias de la fuerza del clima de las unidades de trabajo. Estos estudios han puesto de manifiesto el papel de las diferencias intra-unidad como constructo científico de interés que nos ayuda a entender mejor la relación entre el clima y los resultados de las unidades de trabajo.

Las influencias de la fuerza del clima

Un conjunto de estudios realizados sobre la influencia de la fuerza del clima sobre diversos resultados de los equi-

pos ha puesto de manifiesto el papel modulador de esta variable sobre la relación entre el clima de las unidades y sus resultados. En términos generales, la hipótesis de modulación puede basarse en el concepto de ‘fuerza de la situación’ (situational strength) de Mishel (1973). Este concepto se refiere al grado de ambigüedad presente en un contexto determinado. Las situaciones fuertes son aquellas en las que existe poca ambigüedad. Estas situaciones hacen que las personas interpreten los sucesos de una forma similar, inducen expectativas claras y uniformes acerca de cuáles son las respuestas apropiadas, y ofrecen incentivos adecuados para la expresión de tales respuestas (Mischel, 1973, p. 276). Consecuentemente, en las situaciones fuertes la variabilidad conductual será pequeña (Mischel, 1973; Ostroff y Bowen, 2000). Por su parte, las situaciones débiles no son interpretadas uniformemente por las personas, y no producen expectativas uniformes acerca de cuál es la respuesta apropiada. Consecuentemente, en las situaciones débiles la variabilidad conductual será mayor (Mischel, 1973; Ostroff y Bowen, 2000). Así pues, podemos esperar que una unidad con un clima fuerte estimulará respuestas uniformes y consistentes entre sus miembros, mientras que en una unidad con un clima débil la variabilidad de las respuestas será mayor. Esto afectará a la capacidad de predecir los resultados de las unidades de trabajo, de manera que la relación entre el clima de las unidades y sus resultados será mayor en las unidades con climas fuertes que en las unidades con climas débiles (Lindell y Brandt, 2000; Ostroff et al., 2003).

Cinco estudios en los que participaron miembros de nuestra unidad de investigación han obtenido resultados que apoyan la hipótesis de modulación. González-Romá et al. (2002), utilizando una muestra de unidades de un sistema público de salud, encontraron que la fuerza del clima modulaba la relación entre el clima de las unidades y la satisfacción y el compromiso colectivos. Schneider et al. (2002) observaron en una muestra de oficinas bancarias que la fuerza del clima modulaba la relación entre el clima de la unidad y las percepciones de calidad de servicio de los clientes. González-Romá y West (2002) observaron en un estudio longitudinal que investigó una muestra de equipos del sistema público de empleo del Reino Unido, que la fuerza del clima en orientación de tarea modulaba la relación entre esta fa-

⁴En el caso de que se halle más de un agrupamiento, una cuestión relevante es averiguar a qué se deben.

ceta de clima y el rendimiento del equipo según era percibido por sus miembros. Recientemente, González-Romá, Fortes, y Peiró (2009) observaron en un estudio longitudinal con oficinas bancarias, que la fuerza del clima mostraba un efecto modulador en la relación clima-rendimiento de la oficina, tanto cuando el rendimiento era evaluado por los miembros de la oficina, como por el director, como mediante indicadores financieros. Por último, Moliner et al. (2005), en un estudio con una muestra de unidades de organizaciones de servicio, encontraron que la fuerza del clima modulaba la relación entre el clima de justicia interaccional y el agotamiento emocional de la unidad.

Colquitt et al. (2002) estudiaron las influencias del clima de justicia de procedimiento en una muestra de equipos de una planta de fabricación de componentes para automóviles. Los resultados que obtuvieron indicaban que la fuerza del clima modulaba la relación entre el clima de los equipos, por una parte, y su rendimiento (tal como era evaluado por el supervisor del equipo) y su tasa de absentismo, por otra. En todos los estudios citados, el sentido de la modulación fue el esperado: la fuerza del clima potenciaba la relación entre el clima de las unidades y las variables criterio consideradas.

Los resultados de estos estudios apoyan el papel modulador de la fuerza del clima. Sin embargo, existen estudios en los que esa influencia moduladora no fue observada (Bliese y Halverson, 1998; Lindell y Brandt, 2000; Zohar y Luria, 2004). El estudio de Lindell y Brandt (2000) sugiere que la interdependencia entre los miembros del equipo puede ser una condición necesaria. Pero ésta es una cuestión que podrá ser abordada en mejores condiciones cuando dispongamos de más resultados al respecto.

La hipótesis de modulación ha sido apoyada en un conjunto de estudios que consideraron diversas variables criterio. Esta hipótesis asume una relación lineal. Una de sus implicaciones es que cuanto mayor sea la fuerza del clima mayor será la relación entre clima y resultados de la unidad. Sin embargo, algunos resultados de las unidades de trabajo no considerados por los estudios revisados requieren cierta diversidad en las ideas y perspectivas de sus miembros. Ése es el caso de la innovación (West, 2002). Cabe preguntarse si la modulación lineal es el modelo más apropiado para estudiar el papel de la fuerza del clima en este caso. Nuevos estudios habrán de determinar si en este caso los modelos no lineales son una alternativa plausible.

Los antecedentes de la fuerza del clima

Los resultados de los estudios revisados muestran que la fuerza del clima es un aspecto importante para entender la relación entre el clima de las unidades de trabajo y sus resultados. Por ello tiene sentido preguntarse cuáles son los factores que influyen sobre la fuerza del clima. Una serie de estudios han tratado esta cuestión.

Uno de los factores que puede incidir en la fuerza del clima es la diversidad en la composición demográfica de las unidades de trabajo. Como resultado de diversos factores, como los procesos de socialización, personas con características demográficas diferentes pueden tener experiencias, creencias y valores distintos que influyan en su manera de percibir el contexto laboral (Williams y O'Reilly, 1998; Klein, Conn, Smith y Sorra, 2001). Así, cabe esperar que una mayor diversidad demográfica en la composición de las unidades de trabajo esté asociada a una menor fuerza del clima. Los resultados obtenidos al respecto no son congruentes. Colquitt et al. (2002) y Naumann y Bennett (2000) obtuvieron relaciones negativas entre diversidad referida a la edad y la fuerza del clima en la faceta de justicia de procedimiento. Sin embargo, Klein y colaboradores (2001) no obtuvieron correlaciones significativas entre cinco medidas de diversidad demográfica y la fuerza en tres facetas de clima.

Otro factor que puede influir en la fuerza del clima son las relaciones líder-miembros. Los líderes de las unidades de trabajo pueden modelar las percepciones de clima de sus colaboradores, reduciendo la variabilidad en sus percepciones (Naumann y Bennet, 2000; Colquitt et al., 2002). Los líderes interpretan, filtran y dan sentido a los sucesos y prácticas organizacionales, y al comunicar esas interpretaciones promueven la similitud intra-unidad en las percepciones de clima (Kozlowski y Doherty, 1989). Los resultados de una serie de estudios recientes apoyan este razonamiento. González-Romá et al. (2002) encontraron que la conducta de información del líder de la unidad (el grado en el que el líder informaba a sus colaboradores acerca de las prácticas de trabajo, la política estratégica, y otros aspectos del trabajo) estaba positivamente relacionada con la fuerza del clima de la unidad. En un estudio longitudinal, González-Romá y West (2003) encontraron que la interacción líder-miembros predecía positivamente la fuerza del clima en la faceta de orientación de tarea. Recientemente, Zohar y Luria (2004) observaron que el liderazgo transformacional estaba positivamente relacionado con la fuerza del

clima de seguridad. Un resultado interesante y novedoso de estos autores es que también observaron que la variabilidad y la simplicidad de los patrones conductuales de los supervisores estaban relacionadas con la fuerza del clima de seguridad (negativa y positivamente, respectivamente). En este sentido, Naumann y Bennet (2000) observaron que la visibilidad del supervisor de la unidad estaba positivamente relacionada con la fuerza del clima.

Un tercer aspecto que se ha estudiado como hipotético antecedente de la fuerza del clima es la interacción social entre los miembros de la unidad. Basándose en el interaccionismo simbólico (Blumer, 1969; Schneider y Reichers, 1983), la aproximación interaccionista a la formación del clima propone que la similitud en las percepciones de clima se desarrolla a partir de las interacciones entre los miembros de la unidad (Moran y Volkwein, 1992). Mediante la interacción social, los individuos se comunican y discuten los significados que atribuyen a los sucesos y prácticas organizacionales, y desarrollan interpretaciones compartidas de los mismos (Ashforth, 1985). De esta manera, el clima se construye socialmente. Los resultados obtenidos por estudios recientes son congruentes con este razonamiento. Tanto Klein y colaboradores (2001), como González-Romá y cols. (2002), y González-Romá y West (2003) observaron relaciones positivas entre la interacción social entre los miembros de la unidad y la fuerza en las facetas de clima que estudiaron.

Así pues, los resultados de los estudios realizados hasta la fecha sobre los antecedentes de la fuerza del clima indican que la interacción social entre los miembros de la unidad y la interacción líder-miembros son factores que potencian la fuerza del clima, mientras que el papel de la diversidad demográfica no está claro. Otros factores que podrían ser considerados como potenciales antecedentes de la fuerza del clima en las investigaciones futuras son la antigüedad de la unidad de trabajo, la estabilidad de su composición, y la influencia del líder. Estas investigaciones deberían tratar de incorporar un diseño longitudinal. Esto permitiría tener un conocimiento más preciso de las relaciones entre las variables estudiadas, así como del modo en el que cambian a través del tiempo.

ESTUDIOS SOBRE PATRONES NO-UNIFORMES DE CLIMA

Como señalábamos anteriormente, todavía disponemos de pocos resultados sobre la influencia que las configu-

raciones o patrones no uniformes de clima tienen sobre los procesos y resultados de los equipos de trabajo. No obstante, los escasos estudios realizados indican que el tipo de patrón es un factor importante. En una muestra de oficinas bancarias, González-Romá y colaboradores (González-Romá, Hernández, Peiró, Fortes y Gamero, 2006; Hernández, González-Romá, Peiró, Fortes y Gamero, 2007) analizaron la influencia que el tipo de patrón tenía sobre una serie de criterios. Los resultados obtenidos indicaron que, en relación con las oficinas con patrones de clima uniformes, las oficinas con patrones no-uniformes presentaban mayores puntuaciones en tensión, y menores puntuaciones en calidad de la comunicación dentro de la oficina, afecto positivo, satisfacción laboral, y rendimiento.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La conceptualización del clima de las unidades de trabajo que proponemos tiene repercusiones importantes para la práctica profesional. Uno de los servicios que los psicólogos organizacionales ofrecen es la realización de estudios de clima. En ellos, se suele presentar una descripción del clima de las diferentes unidades que componen la organización. Para obtener esa descripción el procedimiento más recurrido es calcular una media a partir de las puntuaciones de clima de los miembros que componen la unidad de trabajo en cuestión. Este procedimiento sería adecuado en unidades donde existen patrones de clima uniformes con un nivel suficiente de homogeneidad. En esos casos, la media ofrecería una descripción ajustada del clima de la unidad de trabajo. Sin embargo, en las unidades donde existen patrones de clima no uniformes con alta variabilidad interna en las puntuaciones individuales de clima, el cálculo de la media no ofrecería una descripción ajustada. Por ejemplo, imaginemos que la media obtenida por un equipo de trabajo en una escala de clima de apoyo es de 3. En una escala de respuesta que oscila entre 1 (muy bajo) a 5 (muy alto). Si interpretáramos esta puntuación sin considerar otra información, podríamos inferir que en ese equipo el nivel de apoyo que se percibe es medio, pues la media obtenida coincide con el punto medio de la escala de respuesta. Sin embargo, imaginemos que queremos tener un poco más de información antes de interpretar la media del equipo, y obtenemos una gráfica con la distribución de las puntuaciones individuales. Supongamos que en esa gráfica vemos que la mitad de

los miembros del grupo obtienen puntuaciones muy bajas en la escala de apoyo, y la otra mitad puntuaciones muy altas. La media sigue siendo 3, pero ya sabemos que no podemos inferir que en ese equipo el nivel de apoyo que se percibe es medio.

Este ejemplo pone de manifiesto que antes de calcular medias para representar el clima de las unidades de trabajo, es necesario examinar la distribución de las puntuaciones individuales dentro de cada unidad, y obtener un indicador de su variabilidad (por ejemplo, la desviación típica). En casos con patrones no uniformes y valores de la desviación típica elevados es inapropiado el uso de una única media para describir el clima, y hay que recurrir a una descripción más detallada. Como señalábamos anteriormente, una buena práctica a la hora de describir comprensivamente el clima de las unidades de trabajo sería examinar, en primer lugar, la uniformidad del patrón de respuestas, para identificar el número de grupos (subclimas) existentes dentro de la unidad; en segundo lugar, determinar la homogeneidad interna de cada grupo; y en tercer lugar, localizar cada grupo a lo largo del continuo sobre el que se realiza la medición (por ejemplo, clima de apoyo) utilizando la media correspondiente.

Otra implicación práctica importante que se deriva de los estudios realizados sobre los antecedentes de la fuerza del clima de los equipos de trabajo se refiere al papel de los líderes y directores. Los resultados de la investigación muestran que pueden contribuir de manera notable a modelar el clima de los equipos que dirigen. La conducta de información del líder, la frecuencia de interacción líder-miembros, el liderazgo transformacional, y la variabilidad, simplicidad, y visibilidad de los patrones conductuales de los supervisores son factores importantes en este sentido. Teniendo en cuenta que el clima de los equipos de trabajo puede tener una influencia importante sobre sus resultados, la formación para dirigir equipos debería dedicar atención especial a los factores mencionados.

REFERENCIAS

Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: issues and extension. *Academy of Management Review*, 4, 837-847.

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., y Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bliese, P.D. y Halverson, R.R. (1998). Group consensus and psychological well-being: A large field study. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 563-580.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brown, K. G. & Kozlowski, S. W. J. (1999). *Dispersion Theory: moving beyond a dichotomous conceptualization of emergent organizational phenomena*. Paper presented at the Fourteenth Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K. & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619.

Chan, D. (1998). Functional relationships among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.

Coch, L. & French, J.R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., y Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate in teams. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.

Cooper, C. L., Cartwright, S. y Earley, P. C. (2001). *The International handbook of organizational culture and climate*. Chichester, England: John Wiley & Sons.

González-Romá, V. y West, M. (2003). Determinants and influences of climate strength: a two-wave panel study. In V. González-Romá (Chair), *Diversity and agreement in teams*, Symposium presented at the 11th European Congress on Work and Organizational Psychology, Lisbon, Portugal.

González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L. & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 511-536.

González-Romá, V., Hernández, A., Peiró, J. M., Fortes, L. y Gamero, N. (2006). Team climate, team processes and team effectiveness. A longitudinal study. In S. W. J. Kozlowski & D. Ilgen (Conveners), *Symposium on 'Emerging issues in team development and effectiveness'*, 26th International Congress of Applied Psychology, July 16-21, Athens, Greece.

González-Romá, V., Peiró, J.M. and Tordera, N. (2002).

- An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- Hernández, A., González-Romá, V., Peiró, J. M., Fortes, L. y Gamero, N. (2007). Team climate configurations: effects on team processes and effectiveness. *22th Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New York, USA, April 26-29.
- James, L. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual measures. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- Klein, K. J.; Conn, A. B., Smith, D. B., y Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.
- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J. y Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Lewin, K., Lippit, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lindell, M. K. & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 331-348.
- Martin, J. (1995). Organizational culture. In N. Nicholson (Ed.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 376-382). Cambridge, MA: Blackwell.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. y Cropanzano R. (2005). Relationships BETWEEN organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12, 99-116.
- Morales, J. F. y Moya, M. C. (1996). *Tratado de psicología social. Volumen I: procesos básicos*. Madrid: Síntesis.
- Moran, E. T & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Naumann, S. E. & Bennet, N. (2000). A case for procedural justice: development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, (pp. 211-266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ostroff, C., Kinicki, A., J. y Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. I. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology, Volume 12, Industrial and organizational psychology* (565-594). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Páez, D. (1994). Estructuras y procesos de la cognición social. En F. Morales (Coord.), *Psicología social* (pp. 123-170). Madrid: McGraw-Hill.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Payne, R. L. (2000). Climate and culture: How close can they get? In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 163-176). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Payne, R. L. (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing organizational culture/climate and its relevance to cultural change. In C. L. Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley, (Eds.), *The International handbook of organizational culture and climate* (pp. 107-122). Chichester, England: John Wiley & Sons
- Pérez, J. A. (1994). Psicología social: relación entre individuo y sociedad. En F. Morales (Coord.), *Psicología social* (pp. 25-39). Madrid: McGraw-Hill.
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper y I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 137-158. London: John Wiley & Sons.

- Schneider, B. y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B., Salvaggio, A.M. y Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Sherif, M. y Sherif, C. W. (1969). *Social psychology*. New York: Harper & Row.
- Tordera, N., González-Romá, V. y Peiró, J. M. (2005). A multilevel analysis of the relationship between leader-member exchange and psychological climate. Paper presented at the 12th European Congress on Work and Organizational Psychology, Istanbul, Turkey.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains and stagnant ponds: Creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-387.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. In B. Staw and L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 20, (pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.
- Zohar, D. y Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as a proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89, 322-333.
- Zohar, D. y Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 616-628.

PROCESOS DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO

COORDINATION PROCESSES IN WORK TEAMS

Ramón Rico¹, Miriam Sánchez-Manzanares², Francisco Gil³, Carlos María Alcover⁴ y Carmen Tabernero⁵

¹Universidad Autónoma de Madrid. ²Universidad Carlos III de Madrid. ³Universidad Complutense de Madrid. ⁴Universidad Rey Juan Carlos. ⁵Universidad de Córdoba

La coordinación en equipos de trabajo es un proceso que implica el uso de estrategias y patrones de comportamiento dirigidos a integrar acciones, conocimientos y objetivos de miembros interdependientes, con el objetivo de alcanzar unas metas comunes. La coordinación garantiza que un equipo funcione como un todo unitario y es identificado como un proceso clave para entender la efectividad de los equipos de trabajo.

Para explicar cómo se coordinan los equipos, la investigación se ha centrado tradicionalmente en la coordinación explícita, que incluye la planificación y la comunicación como mecanismos básicos. Trabajos recientes complementan nuestra comprensión del proceso con la noción de coordinación implícita, que tiene lugar cuando los miembros de un equipo anticipan acciones y necesidades tanto de sus compañeros como de la tarea que realizan, y adaptan su comportamiento dinámicamente sin necesidad de comunicarse entre sí o de planificar su actividad.

El objetivo del presente artículo es revisar de manera integradora y sintética los principales estudios de coordinación en equipos que analizan dicho proceso desde perspectivas explícitas e implícitas. Para ello, atenderemos a distintos antecedentes y procesos de equipo concurrentes que modulan los efectos de la coordinación sobre la efectividad de los equipos. Adicionalmente, discutiremos las contribuciones que el estudio de la coordinación arroja sobre el desarrollo de métodos de evaluación e intervención en equipos, así como sus implicaciones prácticas para el ejercicio profesional.

Palabras clave: Coordinación explícita, Coordinación implícita, Procesos de equipo, Efectividad, Equipos de trabajo.

Team coordination is a process that involves the use of strategies and patterns of behavior aimed to integrate actions, knowledge and goals of interdependent members, in order to achieve common goals. Coordination ensures that a team functions as a unitary whole, and is identified as a key process to understand work team effectiveness.

To explain how teams coordinate, research has traditionally focused on explicit coordination, including planning and communication as basic coordination mechanisms. Recent work complements our understanding of the process with the concept of implicit coordination that takes place when team members anticipate actions and needs of their peers and task requirements, and dynamically adapt their behavior without having to communicate with each other or to plan ahead.

The objective of this paper is to review main studies on both explicit and implicit team coordination in an integrative and synthetic way. To do so, we examine the role of different antecedents and concurrent team processes that modulate the effects of coordination on team effectiveness. Additionally, we discuss the contributions of team coordination research to the development of assessment methods and interventions in work teams, as well as their practical implications for professional practice.

Key words: Explicit coordination, Implicit coordination, Team processes, Effectiveness, Work teams.

El éxito de los últimos trasplantes de órganos realizados en nuestro sistema sanitario, y la vida misma de los pacientes que se sometieron a ellos, ha dependido de la coordinación entre los profesionales que formaron el equipo quirúrgico. Asimismo, los cientos de intervenciones anuales de los equipos de bomberos (ej., accidentes de tráfico, incendios) deben su éxito a la capacidad del equipo para realizar su labor de forma

integrada. Sin buscar situaciones límite, lo cierto es que aquella parte de nuestra actividad cotidiana que transcurre en equipos debe en gran medida su efectividad, al grado en que la coordinación entre los miembros del equipo es apropiada. Desde reuniones en las que todos estamos en la misma página, finalizando a la hora prevista y con todos los puntos del orden del día tratados apropiadamente; pasando por la realización de un proyecto sobrevenido en un corto periodo de tiempo, donde cada cual hacía lo que era conveniente; hasta esa sensación de haber realizado un buen partido cuando juga-

mos semanalmente con nuestro equipo de amigos al baloncesto, al fútbol o al vóley-playa.

La coordinación en equipos de trabajo es un fenómeno emergente que implica el uso de estrategias y pautas de comportamiento dirigidas a la integración y el alineamiento de acciones, conocimientos y objetivos de miembros interdependientes con el fin de alcanzar objetivos comunes (Malone y Crowston, 1994). La mayoría de los modelos de efectividad de equipos de trabajo basados en relaciones "Insumo-Proceso-Salida" identifican la coordinación como un proceso clave para la eficacia de los mismos (ej., Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008). La coordinación garantiza el funcionamiento de un equipo como un todo unificado (van de Ven, Delbecq y Koenig, 1976). Cuando un equipo alcanza un alto nivel de coordinación, el trabajo de todos sus miembros contribuye a los resultados. Pero cuando la coordinación es deficiente, las pérdidas de proceso consiguientes empeoran sus resultados.

La literatura científica ofrece distintas aproximaciones para explicar cómo se coordinan los equipos. Tradicionalmente, la investigación se ha centrado en la planificación y la comunicación como los mecanismos básicos de coordinación. Ambos mecanismos constituyen ejemplos de coordinación explícita, ya que los miembros del equipo los utilizan intencionalmente para manejar sus múltiples interdependencias (Espinosa, Lerch y Kraut, 2004; Malone y Crowston, 1994).

Recientemente, se ha argumentado que la coordinación explícita ofrece una imagen relativamente estática de la coordinación en los equipos (Rico, Sánchez-Manzanares, Gibson y Gil, 2008). La necesidad de comprender cómo los miembros de un equipo coordinan sus contribuciones mientras desarrollan su tarea conjunta, ha llevado a desarrollar el concepto de coordinación implícita. La coordinación implícita se produce cuando los miembros de un equipo anticipan las acciones y necesidades de sus colegas, así como las demandas de la tarea, y ajustan dinámicamente su comportamiento sin necesidad de comunicarse directamente entre sí o establecer un plan de actividad explícito (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993; Espinosa et al., 2004; Wittembaum, Stasser y Merry, 1996).

El objetivo del presente artículo es revisar de manera integradora los principales estudios de coordinación en equipos de trabajo que han analizado la coordinación desde una perspectiva explícita e implícita. Para ello, hemos organizado el artículo en tres secciones principales.

Primero, analizamos los procesos de coordinación explícita e implícita, focalizándonos en su consideración conjunta para la apropiada comprensión de la efectividad de los equipos. A continuación, revisamos las últimas propuestas de investigación en el ámbito, identificando tanto antecedentes como distintos procesos de equipo concurrentes que modulan los efectos de la coordinación sobre la efectividad de los equipos. Adicionalmente, destacamos algunas contribuciones del estudio de la coordinación para la evaluación e intervención en equipos. Finalmente, discutimos las implicaciones prácticas de este ámbito de investigación para el ejercicio profesional.

Considerando de este modo la coordinación en equipos y su relación con la efectividad, pretendemos acercar su estudio a todas aquellas personas que trabajan en equipo, dirigen equipos o simplemente se interesan por ellos. Asimismo, intentaremos en último término facilitar la transferencia de conocimiento para la aplicación profesional y ofrecer oportunidades para seguir realizando investigación útil para la práctica.

COORDINACIÓN EXPLÍCITA E IMPLÍCITA EN EQUIPOS DE TRABAJO

Mediante los procesos de coordinación, los equipos buscan gestionar las múltiples interdependencias existentes entre sus miembros al realizar su cometido común. Como señalamos anteriormente, la literatura ha diferenciado entre procesos de coordinación explícitos e implícitos.

Coordinación Explícita

Desde los años 50, la coordinación explícita ha sido objeto de interés por parte de los investigadores de los equipos y las organizaciones. La coordinación explícita se define como la utilización de forma explícita de distintos procesos que ordenan las interdependencias existentes entre los miembros de un equipo (Espinosa et al., 2004). Los estudios al respecto han identificado dos procesos básicos: la planificación y ciertos tipos de comunicación.

La coordinación basada en la planificación, también conocida como programación (March y Simon, 1958), coordinación impersonal o coordinación administrativa, se refiere al conjunto de prácticas y dispositivos que un equipo utiliza para gestionar los aspectos más estables y predecibles de su actividad. Entre los mecanismos más populares, encontramos los mapas de proceso para articular planes y definir responsabilidades, las agendas, los manuales, los mapas de burbujas para gestionar reuniones y la negociación de los plazos de ejecución.

Por su parte, la coordinación basada en la comunicación implica procesos de retroalimentación (March y Simon, 1958) y de coordinación personal (van de Ven et al., 1976), e incluye el intercambio de información entre dos o más miembros del equipo mediante transacciones formales o informales, orales o escritas, a fin de integrar sus respectivas contribuciones (Kraut y Streeter, 1995). La coordinación explícita basada en la comunicación (ej., coordinación por retroalimentación) se manifiesta en situaciones que requieren ajustar planes o responder a aspectos imprevistos del trabajo (March y Simon, 1958). Estas comunicaciones pueden ocurrir a nivel interpersonal o inter-grupal (Espinosa et al., 2004), así como ser formales o informales. De hecho, algunos estudios muestran cómo los equipos se coordinan comunicándose formalmente en las reuniones de trabajo e informalmente en lugares de descanso, como los pasillos (Kraut y Streeter, 1995).

Coordinación Implícita

La coordinación implícita captura la capacidad de actuación conjunta de un equipo mediante la anticipación de las necesidades de la tarea y de los compañeros y el ajuste consecuente del comportamiento sin necesidad de una comunicación abierta entre los miembros del equipo (Espinosa et al. 2004; MacMillan, Entin y Serfaty, 2004; Wittembaum et al., 1996).

Los patrones de coordinación implícitos y explícitos difieren en sus mecanismos subyacentes. La coordinación implícita se ha caracterizado por los siguientes comportamientos: 1) proporcionar información, conocimiento o retroalimentación relevante para la tarea a otros miembros del equipo sin solicitud previa; 2) compartir la carga de trabajo o ayudar a un compañero de forma proactiva; 3) monitorizar el progreso de la actividad y el desempeño de los compañeros; y 4) adaptar el comportamiento a las acciones esperadas de los demás (ej., Entin y Serfaty, 1999; MacMillan, Paley, Entin y Entin, 2004; Wittembaum et al., 1996).

Considerando conjuntamente esos comportamientos, Rico et al. (2008) han diferenciado dos componentes básicos en la coordinación implícita: 1) la anticipación que se revela en las expectativas y predicciones formuladas por los miembros del equipo relativas a la tarea y las acciones y necesidades de los demás; y 2) el ajuste dinámico observable en las acciones que los miembros de un equipo adoptan continuamente para adaptar mutuamente su comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en un

equipo de bomberos intentando extinguir un incendio en un edificio. Cuando uno de los bomberos desenrolla la manguera a lo largo de las escaleras, observa que los racores que permiten ensamblar los tramos de manguera pueden quedar trabados en las esquinas o en los pasamanos de las escaleras, impidiendo la extensión completa de la manguera de los bomberos a pie de fuego. Anticipando este posible problema, el bombero que prepara las mangueras estima la longitud que necesitarán los compañeros en primera línea y sitúa los racores en lugares seguros que eviten el problema. Aunque los bomberos no discuten o solicitan explícitamente dicha acción, su realización permite controlar el fuego sin poner en riesgo sus vidas.

La literatura sobre cognición en equipos sugiere que los dos componentes que forman el núcleo de la coordinación implícita tienen sus raíces en estructuras de conocimiento de equipo (ej., modelos mentales compartidos; Cannon-Bowers et al., 1993). En consecuencia, comprender la coordinación implícita requiere conocer la naturaleza y el papel de dichas estructuras. En concreto nos referiremos a los modelos mentales de equipo y a los modelos situacionales de equipo.

La mayoría de las aproximaciones al conocimiento de equipo se han basado en el constructo de modelos mentales de equipo (MMEs) (Mohammed, Ferzandi y Hamilton, 2010). Los MMEs son representaciones mentales estables a nivel de equipo, que incluyen conocimiento clave para el trabajo relacionado tanto con el propio equipo (ej., roles de los miembros) como con las tareas a realizar (ej., estrategias típicas). Los MMEs son fundamentales para una coordinación efectiva (Mohammed et al., 2010). Pero entender cómo el conocimiento del equipo genera patrones de coordinación explícita e implícita, requiere considerar otras estructuras de conocimiento de carácter dinámico que emergen durante el desempeño del equipo.

El concepto de modelos situacionales de equipo (MSEs) se ha propuesto para diferenciar las estructuras de conocimiento estables de las dinámicas (MacMillan et al. 2004). Un MSE es la representación mental asociada a la comprensión dinámica de la situación donde se encuentra el equipo, desarrollada por sus miembros en tiempo real (ej., la comprensión por un equipo de consultores durante una reunión de un problema financiero que afecta a una empresa cliente). Generar un MSE apropiado implica activar y utilizar el conocimiento a largo plazo (ej., conocimientos generales sobre finanzas

y estado de la empresa; Cooke, Salas, Kiekel y Bell, 2004).

Conviene aclarar que la coordinación implícita es el proceso por el que los comportamientos de los miembros de un equipo se coordinan en ausencia de comunicación abierta, en tanto que los MMEs y los MSEs son estructuras de conocimiento a nivel de equipo que facilitan dichos comportamientos. Por ejemplo, los jugadores de un equipo de fútbol desarrollan durante un partido un MSE sobre la estrategia de juego de su oponente (“nuestro adversario está usando una estrategia de ataque”), utilizando para ello el conocimiento acumulado en sus MMEs. Dicho MSE lleva al equipo a seleccionar una estrategia de contraataque, permitiendo a los jugadores de la defensa y el centro del campo anticipar los pases centrados que necesitan los jugadores en la línea de ataque.

LA INTERACCIÓN DE LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN IMPLÍCITA Y EXPLÍCITA

Los patrones de coordinación implícitos y explícitos intervienen de forma conjunta para alinear las múltiples interdependencias de un equipo. Ambos tipos de coordinación ocurren de forma dinámica en función de distintas variables antecedentes y de proceso (Rico, Gibson, Sánchez-Manzanares y Clark, 2009).

El creciente interés por la interacción de la coordinación explícita e implícita se debe a la necesidad de entender mejor cómo se adaptan los equipos a situaciones complejas y cambiantes (Burke, Stagl, Salas, Pierce y Kendall, 2006; LePine, 2005). Estudios recientes con equipos de anestelistas y de pilotos señalan que los mecanismos de coordinación se adaptan a las demandas situacionales (Manser, Howard y Gaba, 2008; Grote, Kolbe, Zala-Mezö, Bienefeld-Sealla y Künzle, 2009). Los resultados muestran que la coordinación explícita aumenta en situaciones inesperadas o con altos niveles de interdependencia, lo que mejora la eficacia del equipo. No obstante, el análisis de las secuencias de coordinación en los equipos de mayor rendimiento muestra un claro equilibrio entre procesos implícitos y explícitos, indicando que la representación compartida de la situación por parte del equipo es determinante para su coordinación exitosa.

Estos resultados sugieren la necesidad de disponer de modelos teóricos para explicar la relación entre la coordinación explícita e implícita a fin de maximizar el rendimiento de los equipos en diferentes circunstancias. En este sentido, Rico et al. (2009) han propuesto un modelo

multifásico para comprender cómo interactúan ambos tipos de coordinación según las distintas fases en las que un equipo desarrolla su actividad. El modelo considera que los equipos de trabajo atraviesan por fases de transición y de acción a lo largo de las cuales llevan a cabo distintas tareas al mismo tiempo (Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001). Las fases de transición previas a la acción tienen un marcado componente de planificación y comunicación, dado que en ellas se sientan las bases para la ejecución posterior, estableciendo planes y generando estrategias que permitan al equipo afrontar la tarea. Las fases de acción describen aquellos momentos en que el equipo realiza su tarea, ya sea el diseño de un nuevo programa informático, apagar un fuego, jugar la final del campeonato europeo de fútbol, realizar una intervención quirúrgica o acometer un proceso de selección en una empresa. Finalmente, las fases de transición posteriores a la acción implican aquellos momentos en los que el equipo revisa su desempeño, identificando aspectos que se desean mantener o erradicar para mejorar su efectividad futura.

El modelo multifásico de interacción de procesos de coordinación explícita e implícita formula predicciones diferenciales para cada una de las fases de transición y acción (Rico et al., 2009). Resumidamente, la fase de transición previa sería propicia a una mayor carga de coordinación explícita, frente a la fase de acción en la que si las condiciones de la tarea y el contexto no varían y el plan es útil, debería haber una mayor carga de coordinación implícita. Finalmente, la fase de transición posterior estaría volcada en procesos de coordinación explícita en tanto su objetivo es revisar la actuación previa del equipo. No obstante, una serie de variables antecedentes y de proceso pueden afectar estas cargas estimadas a priori. Como resultado, aparecerán distintas combinaciones de procesos de coordinación explícita e implícita que afectarán al desempeño del equipo en las distintas fases de transición y acción, así como a su eficacia global.

El modelo ofrece un nivel de complejidad importante cuyo desarrollo detallado excede el objetivo de este artículo. Pero una síntesis del mismo nos permite acercarnos al lector al modo en que distintos antecedentes (ej., composición del equipo, características de la tarea) y procesos de equipo concurrentes (ej., estructuras de conocimiento, comprensión cruzada, confianza) dan forma a la relación de los patrones de coordinación explícitos e implícitos con la efectividad de los equipos.

Antecedentes

Los antecedentes hacen referencia a distintas variables externas (ej., cultura organizacional) o internas del equipo (ej., composición del equipo) que forman parte de sus recursos para permitir un funcionamiento eficaz. De todos los posibles antecedentes, nos centraremos en la historia del equipo, la diversidad de conocimiento, las características disposicionales de los miembros del equipo, la estructura del equipo y las características de la tarea a realizar.

La longevidad de equipo. Definida como la cantidad de tiempo que los miembros de un equipo llevan trabajando juntos, es una variable que determina en gran medida la convergencia y la precisión de los MMEs (Mathieu, Heffner, Goodwing, Salas y Cannon-Bowers, 2000; Rentsch y Woehr, 2004). Cabe esperar que conforme aumenta la longevidad del equipo, las cargas de coordinación implícita durante las fases de transición previa y de acción propiamente dicha serán más elevadas debido a la mayor experiencia conjunta con los compañeros y el trabajo del equipo. Esto liberaría recursos atencionales en el equipo que ayudarían a mejorar su efectividad. Es previsible que este efecto se extienda a la fase de transición posterior a la acción. Pero en este caso reduciendo los esfuerzos de los miembros del equipo por revisar las acciones realizadas, ya sea por auto-complacencia o reforzando viejos prejuicios sobre las contribuciones de sus miembros.

La diversidad de conocimiento se refiere a la distribución del conocimiento relevante para la tarea entre los miembros de un equipo (Jackson, Joshi y Erhardt, 2003). Estas diferencias de conocimiento pueden afectar a la capacidad del equipo para desarrollar un modelo compartido de la tarea o el problema (Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares y van der Vegt, 2007). La investigación indica que los equipos diversos encuentran más dificultades para integrar sus distintos conocimientos cuando pretenden alcanzar un consenso y resolver problemas (Gruenfeld, Mannix, Williams y Neale, 1996; Jackson et al., 2003). Lo que se debe a problemas de comprensión mutua, percepciones erróneas y dificultades para compartir información. Por tanto, cabe esperar que tanto en las fases de transición como de acción los equipos cognitivamente diversos utilicen más mecanismos de coordinación explícita para llegar a acuerdos sobre el proceso a seguir, realizar la tarea y revisar su desempeño posteriormente.

Características disposicionales. Entre ellas destaca el nivel de minuciosidad de los miembros del equipo que aumentará la carga de coordinación explícita durante las fases de transición, al demandar lles sobre los planes del equipo. Además, la orientación personal a los objetivos colectivos puede influir de manera diferencial a las cargas de coordinación explícita/implícita: la orientación a objetivos como un proceso de aprendizaje aumentará la carga explícita especialmente en las fases de acción y de transición posterior, en tanto aumenta la disposición a solicitar y usar la retroalimentación para mejorar las habilidades para el trabajo (Hirst, van Knippenberg y Zhou, 2009). Este efecto es también previsible en la fase de acción, dado que ante la aparición de obstáculos en la tarea, las personas orientadas al proceso tienden a solucionarlos incrementando su esfuerzo para desarrollar nuevas habilidades (Dweck, 1999).

Características de la tarea. Uno de los antecedentes considerados clave en la alternancia de patrones de coordinación explícita/implícita es el carácter rutinario o novedoso de la tarea. En aquellas fases previas a la acción que sean rutinarias para el equipo, es esperable una mayor carga de coordinación implícita. Durante la fase de acción, la aparición de condiciones inciertas y cambiantes obligará al equipo a modificar los planes establecidos, aumentando la coordinación explícita. Así, los estudios realizados con equipos de acción (emergencias, policías, pilotos) indican que la coordinación implícita permite un rendimiento sin sobresaltos la mayor parte del tiempo, excepto cuando ocurren situaciones inusuales. En estas circunstancias, aquellos equipos que incrementan la coordinación explícita son más efectivos que aquellos que siguen confiando en la coordinación implícita (Edmonson, 2003; Xiao, Seagull, Mackenzie, Ziegart y Klein, 2003). Por tanto, la reducción de la coordinación implícita en favor de una mayor coordinación explícita mejorará el rendimiento del equipo cuando debe afrontar situaciones inesperadas en las fases de acción.

Procesos de equipo concurrentes

Los procesos de equipo consisten en un conjunto de mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para realizar su tarea conjunta. Son muchos los distintos procesos de equipo que interactúan con la coordinación. Aquí destacamos las estructuras de conocimiento de equipo, la comprensión cruzada, la reflexividad y la confianza.

Estructuras de conocimiento. La investigación que relaciona la aparición de MMEs compartidos y precisos con la calidad de la coordinación y la efectividad de los equipos es extensa (para una revisión reciente, véase Mohammed et al., 2010). Por tanto, como sugeríamos anteriormente, la emergencia de estructuras de conocimiento (MMEs y MSEs) compartidas y precisas entre los miembros del equipo promoverá procesos de coordinación eminentemente implícitos que facilitarán el rendimiento del equipo (Rico et al., 2008).

Los modelos mentales de los equipos se van refinando con el tiempo mediante procesos de retroalimentación que asocian patrones de coordinación y resultados. Así, los miembros del equipo encuentran cada vez más fácil anticipar y adaptarse al comportamiento de sus compañeros, tanto en fases de transición como de acción.

Adicionalmente, la relación entre MMEs y MSEs en las fases de acción permite entender el proceso de adaptación del equipo ante los cambios sobrevenidos. La aplicación del enfoque de la estructura del conocimiento y la teoría de la atribución (Durso, Rawson y Giroto, 2007; Leddo, Abelson y Gross, 1984) nos lleva a hipotetizar que si existe un desajuste entre los MMEs (nuestra representación de lo que sería esperable) generados en la fase de transición previa y los MSEs (nuestra representación de lo que está ocurriendo) generados para entender lo que sucede en la fase de acción, se incrementarán los niveles de coordinación explícita en el equipo (Rico et al., 2009). Un reciente estudio de campo ilustra claramente este fenómeno entre equipos de bomberos y de pilotos (Rico y Sánchez-Manzanares, 2010).

Comprensión cruzada, relacionada con la emergencia de MMEs, hace referencia al grado en que los miembros de un equipo poseen una comprensión adecuada de los modelos mentales de sus compañeros (Huber y Lewis, 2010). La comprensión cruzada reduciría la carga de coordinación explícita, especialmente en la fase de transición previa, dado que comprendiendo mejor lo que los compañeros saben, creen o prefieren, los miembros del equipo pueden anticipar las acciones de los demás y coordinarse eficazmente (Sánchez-Manzanares, Lewis, Rico y Huber, 2010).

Reflexividad de equipo. Definida como el grado en que los equipos reflexionan sobre su funcionamiento y lo modifican (Schippers, Den Hartog y Koopman, 2007). Cabe esperar que una mayor reflexividad aumente la carga de coordinación explícita en las fases de transición, especialmente después de la acción (Rico, Schip-

pers y Sánchez-Manzanares, 2010). La creciente investigación sobre el aprendizaje desde la experiencia (Ellis, Mendel y Nir, 2006) revela la tendencia de los equipos a interpretar rápidamente sus resultados como éxito o fracaso. Una mayor reflexividad intensificará la necesidad de interpretación, aumentando los esfuerzos de los miembros del equipo por revisar y discutir los aspectos mejorables de su desempeño y, por tanto, la coordinación explícita en esta fase (Rico et al., 2009).

Confianza, definida como la propensión a ser vulnerable a las acciones de los compañeros de equipo (Mayer, Davis y Schoorman, 1995), es crítica en tareas colectivas que implican riesgo, dependencia mutua y adaptación continua. Cuando los miembros de un equipo confían entre sí, perciben sus interacciones como seguras. Lo que incrementa la motivación por participar en el equipo (Edmonson, 2003) e intercambiar información relevante sobre aspectos sociales y de tarea (Alper, Tjosvold y Law, 1998). Esta comunicación aumentada proporciona al equipo una base de información común, que facilitará la emergencia de modelos mentales compartidos y precisos (Rau, 2005).

Desde una perspectiva longitudinal, cabría esperar que en las primeras etapas de formación de un equipo el desarrollo de la confianza vaya asociado a una mayor carga de coordinación explícita en las distintas fases de transición y acción. Esto permitiría generar estructuras compartidas de conocimiento que aumentarían la coordinación implícita en etapas de mayor madurez del equipo.

IMPLICACIONES DEL ESTUDIO DE LA COORDINACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Las conceptualizaciones desgranadas en este artículo aportan algunas directrices útiles para diseñar medidas apropiadas de coordinación explícita e implícita. El desarrollo de medidas fiables y válidas de estos procesos es esencial para avanzar en los planteamientos teóricos y aplicados de este campo de investigación.

Las medidas basadas en los comportamientos del equipo constituyen un buen punto de partida para evaluar los patrones de coordinación. Se han propuesto varios índices basados en ratios de anticipación que capturan el grado en que los miembros del equipo anticipan las necesidades de sus compañeros (ej., asistencia técnica, información; Levine y Choi, 2004). Una alternativa es diseñar escalas con marcadores conductuales que incluyen descripciones de acciones específicas implicadas en la

coordinación explícita o implícita (ej., ofrecer información relevante para la tarea a un compañero sin petición previa). Estas escalas pueden ser completadas tanto por miembros del equipo como por jueces externos (MacMillan, et al., 2004) y es el camino que los estudios más recientes están siguiendo (Sánchez-Manzanares, Rico, Gibson y Kearney, en revisión).

Respecto a la medida de las estructuras de conocimiento, tan intrínsecamente ligadas a la emergencia diferencial de patrones de coordinación explícita e implícita, conviene destacar dos puntos. Primero, las medidas tienen que capturar la naturaleza diferencial de MMEs y MSEs, lo que requiere evaluar tanto el conocimiento estable del equipo como el conocimiento activado en una situación concreta para responder adaptativamente a los problemas. Los investigadores de la cognición en equipo han comenzado a desarrollar algunas alternativas prometedoras para capturar los aspectos más dinámicos de los MSEs, como el análisis de contenido de los protocolos de comunicación (Cooke et al., 2004) o la generación de matrices conceptuales sobre elementos situacionales (Hamilton, 2010). Segundo, la evaluación de las estructuras cognitivas de equipo debe capturar sus dimensiones de convergencia y precisión. Esto permitirá explorar los efectos principales e interactivos de las distintas formas de conocimiento de equipo sobre la coordinación y el rendimiento. Estudios recientes abordan esta cuestión desde una perspectiva multidimensional, ofreciendo guías útiles para desarrollar medidas de convergencia y precisión (Lim y Klein, 2006; Mathieu, Heffner, Goodwin, Cannon-Bowers y Salas, 2005).

IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL

Pese al estado inicial de desarrollo que presenta la aproximación recogida en este manuscrito, podemos señalar algunas implicaciones prácticas relevantes. Una conclusión derivada de nuestra argumentación es que incrementar la efectividad de los equipos de trabajo pasa por desarrollar estructuras de conocimiento de equipo apropiadas. La cuestión es qué intervenciones permiten generar dichas estructuras de conocimiento.

Una forma de conseguirlo es diseñando estructuras de trabajo apropiadas en los equipos que faciliten la emergencia de modelos mentales compartidos (Harris y Beyerlein, 2003). Por ejemplo, la creación de equipos con altos niveles de diversidad de conocimiento puede producir problemas de coordinación, considerando las difi-

cultades de sus miembros para alinear sus distintos modelos mentales. Un plan para construir gradualmente estructuras de conocimiento compatibles entre los miembros de esos equipos podría ayudar a prevenir los peligros asociados a la diversidad de conocimiento. Esta recomendación resulta especialmente útil para organizaciones que requieren equipos con conocimientos altamente especializados y diversos, como compañías tecnológicas o de servicios profesionales.

Adicionalmente, la formación cruzada (los miembros del equipo aprenden los roles desempeñados por los compañeros), las sesiones regulares de revisión del equipo (ej., el responsable ofrece retroalimentación a los miembros del equipo sobre su desempeño) y el uso de ciertas tecnologías colaborativas (ej., repositorios de conocimiento compartido), podrían facilitar la formación de estructuras de conocimiento de equipo efectivas (Cooke et al., 2004; Day, Gronn y Salas, 2004).

Garantizar un cierto grado de continuidad en la composición del equipo o en la experiencia de trabajo conjunto ayudará a los miembros del equipo a construir y mantener modelos mentales compartidos para utilizar los mecanismos de coordinación implícita de manera más eficiente (Levine y Choi, 2004).

Por último, este trabajo contiene algunas implicaciones para la adaptabilidad y flexibilidad de los equipos. El modelo de Rico et al. (2009) sugiere que los patrones de coordinación implícita y explícita emergen ante condiciones distintas. En concreto, la coordinación implícita beneficiaría el rendimiento de los equipos bajo circunstancias en las que los mecanismos de coordinación explícita (ej., planificación) ralentizarían el desempeño del equipo, como en tareas con altos niveles de interdependencia, virtualidad o presión temporal (Rico et al., 2008). Si los equipos fueran entrenados en la identificación de las condiciones de tarea que rodean su trabajo, estarían mejor preparados para usar estratégicamente los distintos tipos de coordinación. Por ejemplo, la formación en adaptabilidad (dirigida a que los equipos detecten características en una situación que demandan cambios en sus estrategias de afrontamiento, facilitando un ajuste dinámico ante cambios inesperados), la formación metacognitiva (dirigida a incrementar la toma de conciencia, comprensión y autorregulación de los propios procesos cognitivos) y la retroalimentación de desempeño, son estrategias útiles para reforzar la flexibilidad cognitiva y la adaptabilidad de los equipos (Day et al., 2004; Entin y Serfaty, 1999; Burke, et al., 2006).

CONCLUSIÓN

El presente manuscrito se suma a la renovada atención prestada a los procesos de coordinación en el ámbito de los equipos de trabajo. Hemos argumentado cómo el análisis conjunto de los mecanismos de coordinación implícita y explícita ofrece una imagen más completa de este proceso clave en la efectividad grupal. Probablemente, algunas de nuestras reflexiones sobre las interacciones entre los diferentes mecanismos de coordinación y su relación con diferentes variables antecedentes y otros procesos grupales han provocado más preguntas que respuestas. Con ello, esperamos estimular el debate entre investigadores y profesionales en este campo. En cualquier caso, el análisis conjunto y longitudinal de los procesos de coordinación que considere tanto sus antecedentes como los procesos cognitivos y emocionales con los que interactúa, representa una vía prometedora para mejorar nuestra comprensión sobre los mecanismos clave de la efectividad en equipos de trabajo.

REFERENCIAS

- Alper, S., Tjosvold, D. y Law, K.S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 33-52.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Salas, E., Pierce, L. y Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207.
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E. y Converse, S.A. (1993). Shared mental models in expert decision-making teams. En: N.J. Castellan, Jr. (Ed.), *Current issues in individual and group decision making*: 221-246. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Cooke, N. J., Salas, E., Kiekel, P. A. y Bell, B. (2004). Advances in measuring team cognition. En E. Salas y S. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*: 83-107. Washington, DC: APA Books.
- Day, D.V., Gronn, P., y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Durso, F.T., Rawson, K.A. y Giroto, S. (2007). Comprehension and situation awareness. En F.T. Durso (Ed.). *Handbook of Applied Cognition*: 163-193. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Dweck, C.S. (1999). *Self-theories: their role in motivation, personality, and development*. Ann Arbor, MI: Psychology Press.
- Edmondson, A.C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.
- Ellis, S., Mendel, R. y Nir, M. (2006). Learning from successful and failed experience: the moderating role of kind of after-event review. *Journal of Applied Psychology*, 91, 669-680.
- Entin, E.E. y Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human Factors*, 41, 312-325.
- Espinosa, J.A., Lerch, J. y Kraut, R. (2004). Explicit vs. implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. En E. Salas y S. M. Fiore (Eds.), *Team cognition. Understanding the factors that drive process and performance*: 107-129. Washington, DC: APA.
- Grote, G., Kolbe, M., Zala-Mezö, E., Bienefeld-Sealla, N. y Künzle, B. (2009). Adaptive coordination and heedfulness make better cockpit crews. *Ergonomics*, 53, 211 – 228.
- Gruenfeld, D., Mannix, E., Williams, K. y Neale, M. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1-15.
- Hamilton, K. (2010). *The effect of team training strategies on team mental model formation and team performance under routine and non-routine environmental conditions*. (Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University).
- Harris, C.L., y Beyerlein, M.M. (2003). Navigating the team-based organizing journey. En M.M. Beyerlein, D.A. Johnson y S.T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*: 1-29. Oxford, UK: Elsevier.
- Hirst, G., van Knippenberg, D. y Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52, 280-293.
- Huber, G. y Lewis, K. (2010). Cross understanding: Implications for group cognition and performance. *Academy of Management Review*, 35, 6-26.
- Jackson, S.E., Joshi, A. y Erhardt, N.L. (2003). Recent research on teams and organizational diversity:

- SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.
- Kraut, R. y Streeter, L. (1995). Coordination in large scale software development. *Communications of the ACM*, 38 (3): 69-81.
- Leddo, J., Abelson, R.P. y Gross, P.H. (1984). Conjunctive explanations: when two reasons are better than one. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 933-943.
- LePine, J.A. (2005). Team adaptation and post-change performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27-39.
- Levine, J.M., y Choi, H.S. (2004). Impact of personnel turnover on team performance and cognition. En E. Salas y S.M. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*: 153-177. Washington: APA.
- Lim, B. y Klein, K.J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 403-418.
- MacMillan, J., Entin, E.E. y Serfaty, D. (2004). Communication overhead: The hidden cost of team cognition. En E. Salas y S. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*: 61-83. Washington: APA.
- MacMillan, J., Paley, M. J., Entin, E.B. y Entin, E.E. (2004). Questionnaires for distributed assessment of team mutual awareness. En: Stanton, N.A, Hedge, A., Salas, E., Hendrick, H. y Brookhaus, K. (eds.) *Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods*. London: Taylor and Francis
- Malone, T. W. y Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys*, 26, 87-119.
- Manser, T., Howard, S.K. y Gaba, D. (2008). Adaptive coordination in cardiac anaesthesia: a study of situational changes in coordination patterns using a new observation system. *Ergonomics*, 51, 1153-1178.
- March, J. y Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- 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.E., Heffner, T.S., Goodwin, G.F., Cannon-Bowers, J.A. y Salas, E. (2005). Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 37-56.
- 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.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. y Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mohammed, S., Ferzandi, L. y Hamilton, K. (2010). Metaphor No More: A 15-Year Review of the Team Mental Model Construct. *Journal of Management*, 36, 876-910.
- Rau, D. 2005. The influence of relationship conflict and trust on the transactive memory: performance relation in top management teams. *Small Group Research*, 36, 746-771.
- Rentsch, J.R. y Woehr, D.J. (2004). Quantifying congruence in cognition: Social relations modeling and team member schema similarity. En E. Salas y S. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*: 11-33. Washington: APA.
- 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. y Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge based approach. *Academy of Management Review*, 33, 163-184.
- Rico, R., Gibson, C., Sánchez-Manzanares, M. y Clark, M. (2009). On the interplay between team explicit and implicit coordination processes. Paper presented to the 4th INGRoup conference, Colorado Springs: EE.UU.
- Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2010). *Un análisis cualitativo de la interacción de procesos de coordinación explícita e implícita en equipos de acción*. (Working Paper 2010-3), Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid, Departamento de Psicología Social y Metodología.

- Rico, R., Schippers, M. y Sánchez-Manzanares, M. (2010). *The interactive effects of reflexivity and shared mental models on team performance: exploring the mediating role of implicit coordination*. (Working Paper 2010-5), Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid, Departamento de Psicología Social y Metodología.
- Sánchez-Manzanares, M., Lewis, K., Rico, R. y Huber, G. (2010). *Are you sure you know what I am going to do? Team mental model accuracy, cross understanding, implicit coordination and performance in project teams*. (Working Paper 2010-2), Madrid, España: Universidad Carlos III de Madrid, Departamento de Economía de la Empresa.
- Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., Gibson, C. y Kearney, E. (En revisión). Shared mental models and performance in project teams: assessing the role of implicit coordination and task interdependence. *Organization Science*.
- Schippers, M.C., Den Hartog, D.N. y Koopman, P.L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 189-211.
- van de Ven, A.H., Delbecq, L.A. y Koenig, R.J. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 322-338.
- Wittembaum, G.M., Stasser, G. y Merry, C.J. (1996). Tacit coordination in anticipation of small group task completion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32, 129 – 152.
- Xiao, Y., Seagull, F.J., Mackenzie, C., Ziegart, J., y Klein, K.J. 2003. Team communication patterns as measures of team processes: Exploring the effects of task urgency and shared team experience. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society*, 47th Annual Meeting, 1502-1506.

EL ESTUDIO DEL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO. UNA VISIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES CIENTÍFICAS REALIZADAS EN ESPAÑA

STUDYING CONFLICT IN WORK TEAMS. A REVIEW OF THE SPANISH SCIENTIFIC CONTRIBUTION

Miriam Benítez, Francisco J. Medina y Lourdes Munduate

Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla

En los últimos años hemos asistido a un creciente interés por el análisis de las consecuencias del conflicto en la eficacia de los equipos de trabajo, reflejándose en la publicación de un importante número de artículos realizados por equipos de investigación españoles. Este trabajo realiza un análisis y sistematización de esta literatura, partiendo de líneas de trabajo consolidadas por prestigiosos investigadores y desarrolladas en el ámbito europeo e internacional. Con este objetivo se ponen de manifiesto cuáles son los factores más importantes que intervienen en el proceso del conflicto dentro de los equipos de trabajo y las implicaciones prácticas para el ejercicio profesional que se derivan de estos estudios. Para ello: (a) nos hemos centrado en los modelos explicativos de la eficacia de los equipos utilizando una aproximación Input-Procesos-Output; (b) hemos hecho uso de la distinción entre tipos de conflictos (conflicto de tareas vs. conflicto de relaciones); (c) hemos adoptado una perspectiva contingente para determinar los efectos positivos o negativos de ambos tipos de conflictos. Finalmente, aportamos información mostrando la existencia de oportunidades para el desarrollo de futuros estudios en esta línea de trabajo aún incipiente en España.

Palabras clave: Conflicto de relaciones, Conflicto de tareas, Equipos de trabajo, Factores contingentes.

In the last years, we have observed an increasing interest in the analysis of conflict and work teams' effectiveness. This growing interest is showed by the many articles from Spanish research teams focused on the phenomenon of conflict in work teams. This paper provides a thorough analysis and classification of the literature on conflict at work, stressing the main research streams developed by prestigious researchers in the European and international scope. Our main goal in this review was to identify the most important variables involved in the conflict process in work teams, as well as the practical implications for professionals derived from this literature. To this end, we first focused on the Input-Processes-Output theoretical model, distinguishing between two types of conflict (tasks conflict vs. relationship conflict). Second, we adopted a contingent perspective to examine both positive and negative effects of these different types of conflict. Finally, we provided suggestions for future research on conflict to help the development of studies in this topic still incipient in Spain.

Key words: Relationship conflict, Task conflict, Work teams, Contingent perspective.

Las relaciones conflictivas en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional (Roberts, 2005). Una clara evidencia de ello son los índices de diversos estudios que muestran que los directivos y líderes de equipo dedican más del 20% de su tiempo a gestionar este tipo de conflictos y a buscar soluciones para prevenir o paliar sus efectos negativos (Ursiny y Bolz, 2007). Sin embargo, la presencia de conflictos en las organizaciones es considerado un proceso inevitable (Munduate y Martínez, 2004; Thomas, 1992) y, en ocasiones, un elemento necesario para la producción y la

renovación del conocimiento previniendo la aparición del pensamiento grupal (Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2004; Turner y Pratkanis, 1994). Los trabajos realizados en organizaciones españolas apuntan que, efectivamente, las organizaciones actuales precisan de ideas creativas e innovadoras, que son demandadas por las políticas sectoriales y transversales del ámbito nacional y transnacional para la gestión de la competitividad (González-Romá, 2008). En este contexto, las discrepancias sobre aspectos del trabajo se plantean como una oportunidad para la generación de conocimiento (Mañas y Díaz-Fúnez, 2009)

El conflicto, por lo tanto, es un proceso intrínseco de la dinámica de las organizaciones de nuestro contexto, que está presente tanto a niveles interpersonales como grupales y organizacionales (Boz, Martínez y Munduate, 2009; Medina, Munduate, Dorado, Martínez, y Guerra, 2005). Los empleados interactúan con compañeros, superiores, clien-

Correspondencia: Lourdes Munduate Jaca. Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad de Sevilla. Calle Camilo José Cela s/n. 41018 Sevilla. España.
E-mail: munduate@us.es

tes y empleadores y, consecuentemente, dichos procesos de interacción pueden convertirse en relaciones conflictivas (v. g., Benítez, Guerra, Medina, Martínez, y Munduate, 2008a; Martínez-Pecino, Munduate, Medina y Euwema, 2008). Este fenómeno implica una interesante paradoja: a pesar de que ha sido empíricamente demostrado que el trabajo en equipo es uno de los medios más eficaces para alcanzar niveles más elevados de rendimiento - en comparación con los que pueden lograrse trabajando de manera individual (West, 2001)-, también es cierto que esta nueva dinámica de trabajo requiere un cambio en la forma de pensar y altos niveles de coordinación e interacción entre sus miembros (Peiró, 2001), lo que fomenta el auge de conflictos intragrupal (De Dreu y Gelfand, 2008). En este sentido, los trabajos desarrollados en España consideran que el conflicto es un fenómeno que se encuentra presente en la dinámica diaria de los equipos de trabajo y que resulta clave para entender las relaciones entre sus miembros (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008; González-Romá, 2008).

Consecuentemente, la emergencia y relevancia de este fenómeno ha suscitado el interés de diversos investigadores, tanto de ámbito nacional como internacional, por conocer cómo surge el conflicto, qué consecuencias tiene para el desarrollo de los equipos de trabajo y, cuáles son los factores y estrategias que podrían evitar sus consecuencias negativas y potenciar los beneficios de sus consecuencias positivas. Dentro de esta temática, la investigación desarrollada en nuestro contexto cultural no ha sido una investigación que haya posibilitado una innovación por sí misma, sino que se ha insertado en líneas de trabajo consolidadas por prestigiosos investigadores e impulsada desde el ámbito europeo e internacional. Se ha abordado, en este sentido, el estudio del conflicto en equipos de trabajo teniendo en cuenta para su análisis los siguientes aspectos: (a) la consideración del conflicto como un proceso más de los modelos teóricos explicativos de la eficacia de los equipos de trabajo (v. g., Gil et al., 2008; González-Romá, 2008); (b) la necesidad distinguir entre tipos de conflictos (Jehn 1995; 1997); (c) la adopción de una perspectiva contingente para poder comprender la dinámica de sus efectos (Jehn y Bendersky, 2003).

Fundamentados en líneas previas, en el presente trabajo se revisará la literatura más reciente sobre los conflictos y su gestión en los equipos de trabajo, así como las implicaciones prácticas para el ejercicio profesional, haciendo especial énfasis en las contribuciones españolas.

FACTORES IMPLICADOS EN EL PROCESO DEL CONFLICTO

Para estudiar los factores implicados en el proceso de conflicto, nos basaremos en los modelos teóricos de Gil et al. (2008) y González-Romá (2008), quienes fundamentados en las aportaciones de diversos autores (v. g., Hackman, 2002; Janssen, van de Vliert, y West, 2004) desarrollaron dos modelos explicativos de la eficacia de los equipos de trabajo a partir del modelo *Input-Procesos-Output*. En este marco, el conflicto es considerado un proceso motivacional y afectivo que influye sobre las actuaciones y resultados del equipo de trabajo. Asimismo, los modelos identifican la composición de los equipos como uno de los antecedentes clave de su eficacia. Y, señalan que los factores organizacionales y situacionales influyen en la estructura del equipo como un todo, afectando a las demás variables (véase Gil et al., 2008). En coherencia con la literatura reciente, en la Figura 1 se presenta un modelo con el fin de estructurar y ordenar el análisis de los factores más importantes implicados en el proceso del conflicto en los equipos de trabajo.

Antecedentes del conflicto en los equipos de trabajo

Buena parte de la investigación realizada sobre el conflicto en equipos ha intentado delimitar cuáles son los antecedentes que provocan la aparición de los mismos. Destaca en este sentido, la investigación de la composición de los equipos a través de indicadores de diversidad (Jehn, Northcraft, y Neale, 1999). En este ámbito, se ha demostrado que la diversidad provoca un incremento de los conflictos entre compañeros considerándose dicha relación perjudicial para el desarrollo del equipo. Sin embargo, algunos estudios señalan la necesidad de elaborar modelos más complejos que no sólo analicen los efectos directos de la diversidad sobre el conflicto, sino que se tengan en cuenta los tipos de diversidad y otros aspectos grupales para determinar la naturaleza de sus consecuencias (van Knippenberg y Schippers, 2007).

En este sentido, investigadores de nuestro ámbito cultural, coinciden en señalar que se precisa distinguir entre diversidad *social* o *demográfica* - diferencias de aspectos superficiales- y diversidad *funcional* o de *información* - diferencias debidas a características relacionadas con el trabajo - para determinar los efectos (positivos o negativos) de la diversidad (Osca y García-Salmones, 2010). Durante mucho tiempo se pensó que la diversidad en variables superficiales de los miembros de un

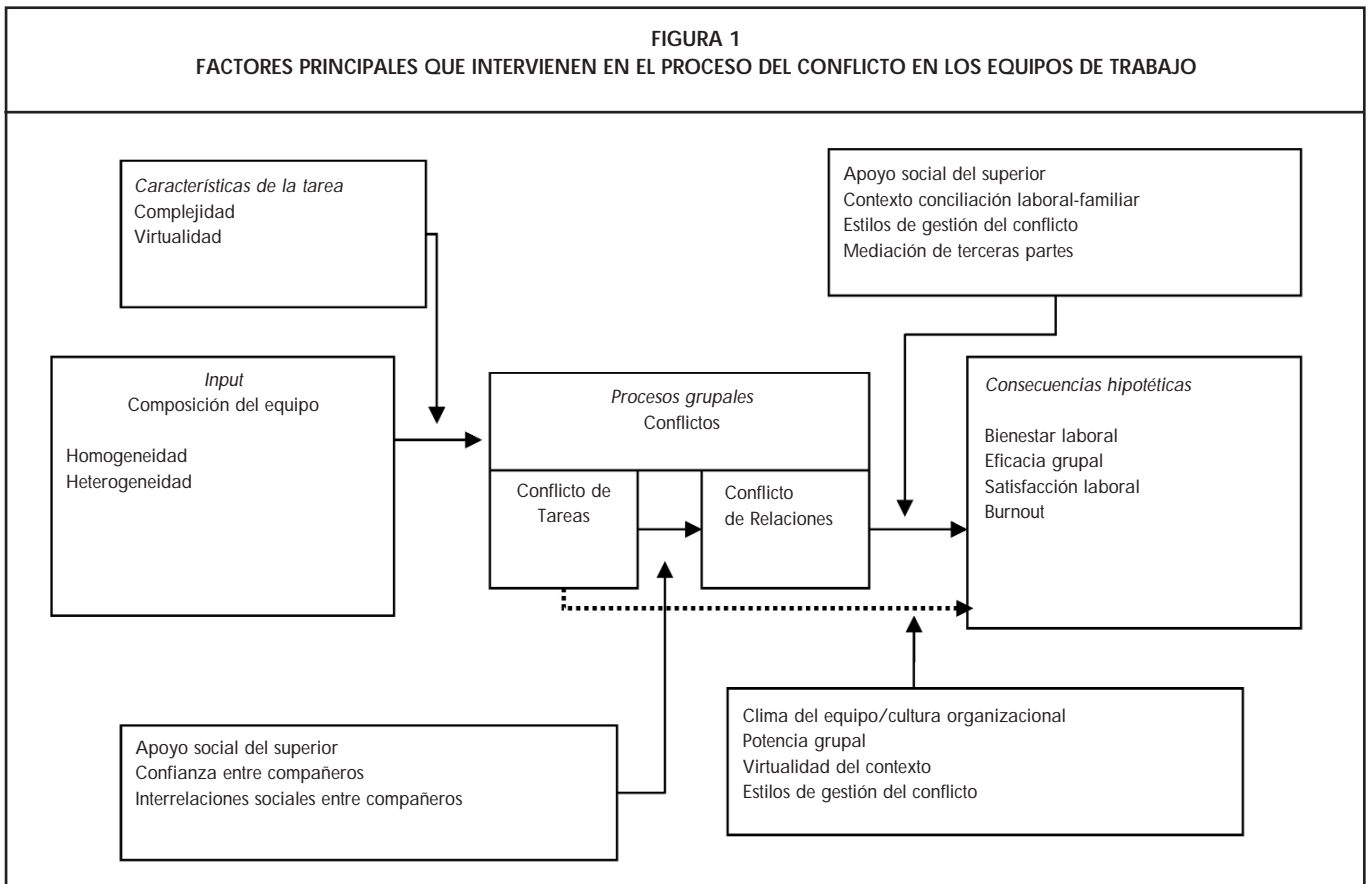
equipo eran las que más influían sobre variables psicosociales, tales como el conflicto. Sin embargo, en años recientes se ha observado que las variables no visibles o internas de los empleados son las que tienen mayor impacto sobre el conflicto intragrupal. Si bien es cierto que la convergencia de las diferentes habilidades, aptitudes, y estilos de pensamiento que poseen los integrantes de un equipo, puede representar una riqueza potencial para analizar problemas, tomar decisiones y llevar a cabo tareas de distinta naturaleza, la práctica ha demostrado que es igualmente probable que, ante este tipo de diversidad, aparezcan fenómenos tales como es el conflicto, la pérdida de confianza del equipo, el debilitamiento de la red social y el fracaso en la consecución de la tarea (Arciniega, Woehr y Poling, 2008)

Ante estas evidencias, se insiste en la importancia de explorar cuales son las condiciones que determinan el éxito o el fracaso de la diversidad funcional en los equipos de trabajo, destacándose las características de la tarea. Así, se ha demostrado que la diversidad de experiencias y habilidades, así como los conflictos que de ellas se generan, son necesarios para que el equipo

sea capaz de resolver tareas complejas que requieren de innovación y creatividad (Gil et al., 2008). Siguiendo en esta línea de trabajo, se ha demostrado que el uso de medios virtuales (v. g., videoconferencias o relaciones mediante ordenador), altera significativamente las interacciones entre los miembros del equipo, reduce la eficacia de la comunicación, genera más problemas para desarrollar la confianza entre los miembros, y se promueve como consecuencia el desarrollo de conflictos (Martínez-Moreno, González-Navarro, y Orengo, 2005). Sin embargo, parece que estos efectos de la virtualidad dependen a su vez de las demandas de la tarea; sólo cuando los equipos realizan tareas complejas y/o interdependientes, resulta recomendable reducir los niveles de virtualidad (usando medios de comunicación más tradicionales) (Gil et al., 2008).

Consecuencias del conflicto y factores contingentes

El estudio de las consecuencias del conflicto se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teóricas totalmente opuestas: la perspectiva *pesimista* del conflicto (v. g., De Dreu y Weingart, 2003; De Dreu, 2008)



y la perspectiva *optimista* del mismo (v. g., Jehn y Bendersky, 2003; Tjosvold, 2008). Mientras desde la perspectiva *optimista* el conflicto en los equipos de trabajo es considerado un medio poderoso para generar mayor rendimiento; enfoques más *pesimistas* y críticos creen que los efectos beneficiosos del conflicto únicamente se darán en circunstancias excepcionales, considerándolo más como una limitación que como una ventaja.

En este marco teórico, no podemos obviar las aportaciones de relevantes investigadores, indicando la necesidad de distinguir entre tipos de conflictos y la adopción de una perspectiva contingente para poder comprender la dinámica de sus efectos (Jehn y Bendersky, 2003). La clasificación tradicionalmente aceptada ha sido la propuesta por Jehn (1995; 1997). Esta autora establece una diferenciación entre dos tipos de conflictos: el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones. El conflicto de tareas se define como “los desacuerdos de los miembros del grupo sobre el contenido de la tarea o la manera de llevarla a cabo, incluyendo diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones”. El conflicto de relaciones, sin embargo, es entendido como “las discrepancias e incompatibilidades que surgen entre los miembros de grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo, gustos, ideas o valores, los cuales típicamente incluyen tensión personal, enemistad y hostilidad” (Jehn, 1994, p. 224; Jehn, 1995, p. 258).

Las hipótesis de que el conflicto relacional es perjudicial, independientemente de las circunstancias, ha recibido un amplio apoyo desde ambas perspectivas y en diversos contextos nacionales e internacionales (v. g., Benítez et al. 2008a; Boz et al., 2009; De Dreu y Weingart, 2003). Sin embargo, los resultados contradictorios sobre las consecuencias (positivas o negativas) del conflicto de tareas generaron un importante debate que se mantiene aún en la investigación actual. Ello dio lugar a que los estudios agrupados bajo la perspectiva *pesimista* ignoraran la distinción entre tipos de conflictos y se centraran en los efectos perjudiciales del conflicto relacional. Mientras que la perspectiva *optimista* abogara por la consideración del conflicto de tareas como un proceso necesario y beneficioso para los equipos de trabajo.

En el ámbito español, una revisión de las investigaciones sobre esta temática nos revela que sus autores se han apoyado en estas dos líneas tradicionales del conflicto, subrayándose que aunque ambas líneas de trabajo con frecuencia van separadas, en nuestro contexto cultural han caminado con notable interacción.

La perspectiva pesimista del conflicto. Desde esta perspectiva el conflicto es considerado una limitación para los equipos de trabajo y no entiende de diferencias en base a su naturaleza. El conflicto es abordado como un proceso dinámico que ocurre entre partes que sufren reacciones emocionales negativas al percibir discrepancias e interferencias en el logro de sus objetivos (Barki y Hartwick, 2004). Por lo tanto, desde esta corriente teórica el conflicto (laboral o personal) no se concibe en ausencia de emociones y reacciones negativas entre los miembros del equipo (Bodtker y Jameson, 2001).

En este sentido, diversos estudios han considerado el conflicto relacional como una de las fuentes de estrés más importantes del contexto laboral (Giebels y Janssen, 2005; Spector y Jex, 1998). La mera experiencia de discordia, discrepancia de intereses, percepciones, valores, o creencias, implica procesos emocionales y afectivos, que suscitan, probablemente, estados emocionales de enfado, disgusto, agresividad, resentimientos y reproches (Frone, 2000). Ante esta situación, se acrecientan los niveles de tensión y la ansiedad (Jehn y Mannix, 2001), se reduce la conducta prosocial y se atenúan las manifestaciones de ayuda mutua (De Dreu y van Vianen, 2001). Por lo tanto, el conflicto al igual que cualquier otro estresor, demanda la generación de recursos para paliar la situación de discrepancia que se produce (Spector y Jex, 1998). Es decir, se precisa de una respuesta adaptativa ante la situación de conflicto. En este sentido, cuando los miembros de equipo divergen, y no cuentan con los recursos apropiados para hacer frente a estas demandas cognitivas, los conflictos comienzan a ser una importante fuente de estrés para el equipo de trabajo (Benítez, Medina y Munduate, en prensa-a, en prensa-b)

La consideración del conflicto como estresor laboral y sus repercusiones negativas para el bienestar, la productividad y la salud de los equipos, no ha pasado desapercibida por los investigadores españoles. En los últimos años, bajo una perspectiva *pesimista*, se ha experimentado un resurgir del interés del conflicto relacional generándose diversas investigaciones que nos aportan conocimientos sobre ciertos elementos contingentes, propuestos como factores preventivos de los efectos perjudiciales de este tipo de conflicto. Entre estos factores se subraya la importancia de: (a) el apoyo social del superior (Boz et al., 2009); (b) la adopción de medidas de conciliación de la vida laboral-familiar en el contexto del trabajo (Boz et al., 2009); (c) los estilos de gestión del

conflicto (Benítez et al., en prensa-a, en prensa-b); y (d) la mediación de terceras partes (Martínez-Pecino et al, 2008).

El apoyo social del superior. La figura del superior, y en concreto el apoyo social que ofrece como líder a los miembros de su equipo, ha sido destacado como fuente fundamental para disminuir los efectos perjudiciales del conflicto relacional en las respuestas afectivas de los empleados (Thomas, Bliese y Jex, 2005). Los resultados de estos estudios se sustentan en las influencias que ejercen los líderes sobre las percepciones, las respuestas afectivas, y las conductas de sus miembros de equipo (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002; Schaubroeck, Lam, y Cha, 2007). Boz et al. (2009), han resaltado el papel del apoyo social del superior como inhibidor del estrés causado por el conflicto relacional. En concreto, los resultados de este trabajo revelaron que, en equipos donde sus miembros percibieron que el superior les apoyaba (emocional e instrumentalmente), la satisfacción laboral de los empleados no se vio perjudicada por este tipo de conflicto. Por el contrario, la satisfacción disminuyó cuando el conflicto relacional fue combinado con la falta de apoyo social del superior inmediato.

Contexto laboral de conciliación vida laboral-personal-familiar. Los cambios sociales y políticos en el ámbito empresarial, entre los que se destaca la incorporación de la mujer al mundo laboral, han propiciado el incremento de los conflictos familia-trabajo en los últimos 20 años (Siegel, Post, Brockner, Fishman y Garden, 2005). Ante esta situación la investigación actual ha reconocido el crítico rol de la organización para la creación de un contexto laboral flexible y adaptado a las necesidades familiares que fomente el equilibrio entre familia-trabajo (Andrade-Boz, Martínez, Munduate, 2007; Greenhaus y Powell, 2006), considerándose como un recurso paliativo de los efectos negativos del estrés (Frone, 2002) y un factor relevante en la disminución de los efectos negativos del conflicto (Rotondo y Kincaid, 2008). El estudio de Boz et al. (2009) respalda las relaciones propuestas, dado que estas autoras observaron que la relación entre el conflicto relacional y la satisfacción laboral estaba modulada por la percepción de un contexto laboral facilitador de la conciliación familia-trabajo. Es decir, cuando los empleados percibieron que su organización les ofrecía los recursos personales, instrumentales y afectivos para conciliar sus facetas familiares y laborales, la satisfacción laboral no se vio perjudicada por las discrepancias que surgían entre los miembros de los equipos sobre aspectos personales.

Estilos de gestión del conflicto. Desde la perspectiva del estrés y la salud individual, se ha demostrado que la forma de gestionar los conflictos puede ser una manera de paliar los efectos negativos del estresor (De Dreu, van Dierendonck y Dijkstra, 2004). Así, diversos estudios muestran que las consecuencias de los conflictos dependen de cómo las partes enfrentadas resuelvan las disputas (Tjosvold, 2008). En nuestro contexto, dos estudios recientes (Benítez et al., en prensa-a, en prensa-b) han demostrado la importancia de considerar los estilos de gestión del conflicto (integración, compromiso, evitación, servilismo y dominación) para determinar las consecuencias del conflicto relacional. En el primer estudio, por un lado, se puso de manifiesto el papel perjudicial del conflicto de relaciones para la creación de un *clima de servicio* en los equipos de trabajo. Es decir, para el fomento de un clima de equipo donde sus miembros tuvieran una visión compartida sobre las políticas, prácticas y procedimientos que son recompensadas, apoyadas y esperadas por la organización con respecto a la calidad de servicio ofrecida al cliente. Y por otro, se demostró el papel modulador de la integración en dicha relación. Ante un conflicto relacional, un elevado empleo del estilo de integración en los equipos no llevó a una disminución del clima de servicio, mostrándose que era la integración y no la evitación el estilo de gestión más eficaz para aminorar los efectos negativos del conflicto relacional.

En el segundo estudio de Benítez et al. (en prensa-b), se exploró el rol modulador de los estilos de gestión en la relación entre el conflicto relacional y el agotamiento emocional. Tomando como nivel de análisis el equipo de trabajo, los hallazgos confirmaron, por un lado, el efecto negativo del conflicto relacional sobre el agotamiento emocional, en este caso grupal. Y por otro, acorde a los resultados de Gross y Guerrero (2000), se demostró el papel efectivo de la integración para paliar los efectos negativos de este tipo de conflicto. Parece ser que los comportamientos de búsqueda de soluciones que benefician a los intereses de todos los miembros del equipo, tiende a fomentar un ambiente positivo de trabajo en el que se valora la ayuda mutua, la escucha empática y la aceptación de puntos de vista contrapuestos, reduciéndose el agotamiento emocional (Gross y Guerrero, 2000). De la misma manera, se mostró el rol modulador del estilo de evitación, apoyándose de forma empírica lo defendido por De Dreu y van Vianen (2001) y lo sustentado por Zapf y Gross (2001). Efectivamente, estos autores argumentan que la evitación puede ser

considerada como el estilo de gestión más exitoso ante conflictos relacionales, especialmente cuando la intensidad del conflicto es elevada. Mientras que la integración y la evitación parecen ejercer un efecto positivo, los resultados mostraron que el uso del compromiso en los equipos es inefectivo y perjudicial ante conflictos personales. El compromiso requiere de grandes esfuerzos para solucionar las discrepancias, supone el rechazo de unos intereses a cambio de la aceptación de otros, e implica la búsqueda de soluciones rápidas, impidiendo la formulación de soluciones integrativas e incrementando los niveles de agotamiento emocional en los equipos de trabajo (Gross y Guerrero, 2000). Estos resultados apoyan la dificultad de los estilos puramente negociadores, de *toma y daca*, como el compromiso, para la negociación de asuntos vinculados con las relaciones personales, resultando efectivos los estilos integradores, los cuales buscan nuevos puntos de encuentro donde las partes puedan satisfacer sus intereses en la disputa.

La mediación de terceras partes. Entre los tipos de intervención con terceras partes, es la mediación la que ha sido objeto de mayor atención, como alternativa a los conflictos laborales (Munduate, Cisneros, Dorado y Medina, 1999; Serrano, 2003). En este sentido, en las organizaciones actuales se ha comenzado a utilizar la mediación como proceso efectivo de resolución de conflictos (Martínez-Pecino et al., 2008; Serrano, 2008), y se ha demostrado la necesidad de formar mediadores eficaces en la resolución de conflictos, tanto laborales como familiares (Serrano, Lopes, Rodríguez, y Mirón, 2006). La mediación permite que las partes en conflicto gocen de cierto grado de libertad y puedan cooperar entre ellas. Sus resultados se traducen en una percepción más equitativa de los resultados, mayor compromiso con los mismos y más satisfacción para las partes implicadas (Munduate et al., 1999) y, ofrece la posibilidad de ir más allá de la resolución de un conflicto puntual, resultando una herramienta moderadora de las relaciones y preventiva de futuras tensiones creadas en los equipos de trabajo (Munduate, 2008).

La perspectiva optimista del conflicto. Bajo esta perspectiva, se argumenta que el conflicto *per se* no tiene por qué tener consecuencias negativas, destacándose los efectos beneficiosos del conflicto de tareas (Jehn y Bendersky, 2003; Tjosvold, 2008). Por lo tanto, esta corriente aboga por la consideración del conflicto de tareas como fuente generadora de nuevos conocimientos, señalando la importancia de conocer cuáles son los factores

contingentes que promueven sus efectos beneficiosos y, bajo qué condiciones sus consecuencias resultan perjudiciales.

El trabajo realizado en el ámbito español, bajo esta perspectiva, sostiene que los resultados negativos del conflicto de tareas pueden ser explicados básicamente por tres motivos: (a) por la alta correlación existente entre el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones (Benítez, Guerra, Medina, y Munduate, 2008b; Gamero, González-Romá y Peiró, 2008); (b) por no tomar en consideración las condiciones contextuales donde el conflicto de tareas surge y se desarrolla (Guerra et al., 2005; Lira, Ripoll, Peiró y González, 2007; Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2003a); y (c) por una aproximación inapropiada al estudio de la gestión de este tipo de conflictos (Medina, Dorado, Cisneros, Arévalo y Munduate, 2003b; Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999). Analizamos brevemente estos tres motivos.

Conflicto de tareas y conflicto de relaciones. El meta-análisis de Dreu y Weingart (2003) y el estudio de Simons y Peterson (2001) ponen de manifiesto la asociación positiva entre el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones, oscilando la fuerza de dicha correlación en un rango comprendido entre .34 y .88. Estos resultados sugieren que la relación entre ambos tipos de conflicto podría depender de las condiciones en las que éstos surjan y se desarrollen. Esto es, podría haber variables contingentes que expliquen tal variabilidad. De este modo, recientes estudios han mostrado cómo ciertos factores grupales modulan la relación entre ambos tipos de discrepancias en los equipos de trabajo, tales como el apoyo social del superior (Benítez et al., 2008b), la interacción social y la confianza entre los miembros de equipo (Gamero et al., 2008; Peterson y Behfar, 2003), y las habilidades grupales para gestionar las emociones (Yang y Mossholder, 2004), entre otras. Destacamos el estudio de Gamero et al. (2008) en el que, además de demostrarse el rol modulador de la interacción social en la relación entre ambos tipos de conflicto, se observó el rol mediador del conflicto de relaciones en la dinámica de la relación entre el conflicto de tareas y el clima afectivo. Ello implica que, los efectos perjudiciales del conflicto de tareas sobre las respuestas afectivas de los empleados sólo se produjeron cuando los equipos, además de percibir un conflicto de tareas, también experimentaron un conflicto relacional. Estos resultados son consistentes con el estudio de Medina et al. (2005), en el

que se contrastó el rol mediador o modulador del conflicto de relaciones en la asociación entre el conflicto de tareas y las variables afectivas de satisfacción laboral, bienestar e intención de abandono del trabajo. En una muestra de 169 empleados de organizaciones de servicios, estos autores observaron que, además del efecto mediador del conflicto relacional, resultaba relevante considerar los niveles de intensidad de ambos tipos de conflictos para determinar las consecuencias positivas o negativas del conflicto de tareas. De esta manera se mostró que el conflicto de tareas tenía un efecto disfuncional para las variables afectivas, sólo cuando ambos tipos de conflictos presentaban niveles altos de intensidad.

El clima grupal y la cultura organizacional. Una de las razones por las que los equipos pueden trabajar con efectividad, de forma conjunta, es porque éstos crean un clima grupal positivo, basado en las relaciones personales que se establecen entre ellos, y en determinadas normas y principios compartidos por todos (Zander, 1993). En este sentido, algunos autores sugieren que los equipos de trabajo pueden beneficiarse del conflicto de tareas cuando cultivan un ambiente que sea tolerante a los diferentes puntos de vista; donde los desacuerdos sobre las formas de realizar sus funciones son consideradas por los trabajadores como una forma de mejorar su productividad, y de alcanzar los objetivos que el equipo se plantee (Jehn, 1995; Lovelace, Shapiro y Weingart, 2001). En base a dichas consideraciones, Medina et al., (2003a; 2004) y Guerra et al., (2005) hallaron que el conflicto de tareas resultaba efectivo para la satisfacción y el bienestar de los empleados, en la medida en que, tanto en los equipos como en las organizaciones se fomentaba una cultura de metas. Es decir, cuando las actividades y comunicaciones estaban orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos haciendo referencia a la racionalidad, a los indicadores de rendimiento, a la consecución de objetivos, y a las recompensas contingentes con el trabajo y el esfuerzo realizado, los conflictos sobre asuntos laborales resultaron beneficiosos para los equipos de trabajo.

La potencia grupal. Otro de los procesos motivacionales y afectivos contingentes a destacar en los equipos de trabajo, es la potencia grupal. Gil et al. (2008) indican que cuando los miembros de un equipo tienen una creencia compartida de su eficacia grupal, estarán dispuestos a esforzarse por trabajar duro y alcanzar su meta

común, en lugar de orientarse a metas personales. El estudio de Lira et al., (2007) respalda dicha consideración. Estos autores mostraron, en uno estudio longitudinal, el rol modulador de la potencia grupal en la relación entre el conflicto de tareas y la efectividad grupal. Los equipos que trabajaron en diferentes condiciones experimentales, en base al medio de comunicación empleado (medio tradicional cara a cara vs. comunicación mediada por ordenador), mostraron que, independientemente de la virtualidad de la relación, cuando en éstos se percibían niveles altos de potencia grupal, los equipos pudieron beneficiarse de los efectos positivos del conflicto de tareas. Por el contrario, este tipo de conflicto resultó perjudicial en los equipos que tenían una baja creencia de eficacia grupal.

La virtualidad del contexto. En el estudio anterior no se apreció el rol modulador de la virtualidad. Sin embargo, se ha demostrado que el uso de medios virtuales para realizar ciertas tareas altera significativamente las interacciones entre los miembros del equipo, de manera que la comunicación es menos eficiente y la aparición de conflictos es más frecuente. Apoyando dicha consideración, el estudio elaborado por Martínez-Moreno, González-Navarro, Zornoza, y Ripoll (2009), constató el rol modulador de la virtualidad. Mediante un diseño longitudinal, se observó que después de un periodo de trabajo en equipo, los conflictos perjudicaron en mayor grado el rendimiento grupal cuando sus miembros utilizaron medios virtuales de comunicación (videoconferencia y comunicación mediante ordenador), en comparación con aquellos que se comunicaron de forma tradicional (cara a cara).

Los estilos de gestión del conflicto. El estudio de Chen, Liu, y Tjosvold (2005) puso de manifiesto la importancia y eficacia de una aproximación cooperativa a la gestión del conflicto. En una aproximación cooperativa se busca la consecución de objetivos comunes y la orientación hacia el beneficio mutuo, de manera que las partes en conflicto se esfuerzan por entender las opiniones de los otros y por elaborar soluciones que incorporen diversos puntos de vista. Por el contrario, el uso de estrategias competitivas implica la percepción del conflicto como una situación donde se pierde o se gana, y se tiende al uso de conductas de presión e intimidación para conseguir los intereses propios. En la misma línea, se ha considerado la integración o solución de problemas como la forma más efectiva ante conflictos sobre aspectos relacionados con el trabajo (van de Vliert,

Euwema y Huismaus, 1995). Una característica de estos estudios sobre la gestión del conflicto, ha sido su tendencia a analizar los estilos por separado, adoptando una perspectiva analítica, en la que se comparan los diversos estilos entre sí, como si fuesen independientes. Sin embargo, tal como indicaron Munduate et al. (1999), el conflicto se produce a lo largo de un proceso de interacción, durante el cual, las partes cambian muy a menudo de una conducta a otra en un mismo episodio conflictivo. Así, se mostró que no es la integración por sí misma la conducta más efectiva, sino que es la combinación de diversos estilos lo que conlleva a la obtención de los mejores resultados (Luque, Medina, Dorado y Munduate, 1998; Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999). En esta misma línea, Medina et al. (2003b) analizaron la efectividad de la combinación de determinadas conductas de gestión del conflicto profundizando en el estudio de cómo estas combinaciones de conductas se sucedían durante el proceso de interacción. En concreto, se analizaron las conductas emitidas por las partes en conflicto en una situación de escalamiento, así como su articulación con la efectividad de los negociadores. Los resultados mostraron que la efectividad de los estilos de gestión depende, tanto del momento del escalamiento del conflicto, como de la reciprocidad de la otra parte con respecto a la conducta emitida. Sin embargo, ante conflictos escalados, tanto las conductas de solución de problemas, como las conductas de acomodación, tuvieron una gran ventaja con respecto a otras conductas de gestión: eran capaces de reducir la intensidad del conflicto, y por consiguiente, el escalamiento del mismo. En definitiva, el presente estudio puso de manifiesto que los negociadores efectivos deben tener en consideración, al realizar sus propuestas, el interés de la otra parte, a pesar de que la respuesta del adversario vaya orientada a la consecución de sus intereses personales.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL ANTE EL FENÓMENO DEL CONFLICTO

La demanda gradual, en el ámbito empresarial, de formar a trabajadores y líderes de equipos en estrategias de resolución de conflictos eficaces (Nussbaum, 2009), exige de la concienciación de la sociedad y de los futuros profesionales sobre la importancia de este fenómeno y las consecuencias de una gestión deficiente del mismo. Para ello, y acorde a las recomendaciones formativas del Espacio Europeo de Educación Superior, se precisa partir desde los primeros escalones de la forma-

ción universitaria, con la presentación de manuales científicos, a la vez que aplicados-, que expliciten los contenidos básicos de este fenómeno, para su entendimiento y manejo, de manera que se procure el buen funcionamiento del trabajo en equipo. Destacamos en esta línea los trabajos realizados por el Equipo de Investigación y Desarrollo de Recursos Humanos (INDRHO) (<http://grupo.us.es/grupoindrho/>), tales como el manual Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación, coordinado por los profesores Munduate y Medina, y reeditado en tres ediciones consecutivas (2005-2009). Este manual recoge las aportaciones de prestigiosos investigadores en el ámbito del conflicto, la negociación y la mediación, que han tratado de transferir sus conocimientos teóricos sobre el tema a los requerimientos que los potenciales profesionales precisarán en su ejercicio práctico.

Asimismo, resulta relevante considerar el impacto que, para la mejora y la innovación social, así como para el fomento de nuevos proyectos de investigación y desarrollo, ejercen los resultados de la investigación en el ámbito de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Ello precisa de la divulgación del conocimiento, no sólo en revistas y foros científicos, sino también en manuales divulgativos y medios de comunicación que satisfagan las necesidades sociales y políticas del momento que está viviendo el país o la región. A su vez, tal y como indican Salgado y Peiró (2008), "Una práctica profesional de calidad, rigurosa y eficaz ha de tener su fundamento en los conocimientos científicos" (p. 2), por lo que la colaboración fluida y permeable entre investigación –ejercicio profesional, resulta muy enriquecedora para el desarrollo social. Destacan en este sentido, los manuales prácticos e informes elaborados por el Equipo INDRHO, en colaboración con el Colegio Oficial de Psicología Occidental (COPAO) y diversas administraciones públicas, apoyando las actuaciones que el Colegio Oficial de Psicólogos viene promoviendo desde la década de los ochenta, para el desarrollo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y los Recursos Humanos. Estos manuales e informes detallan, desde el ámbito científico, pautas de intervención específica ante fenómenos tales como el conflicto, el acoso laboral en el trabajo y el burnout, como formas de prevención o paliativas de las consecuencias negativas de los mismos.

En esta misma línea, destacamos cómo la necesidad de una gestión eficaz del conflicto por parte de las organizaciones requiere la incorporación de modelos y técni-

cas de probada eficacia, a la propia dinámica de la gestión de organizaciones. Un buen ejemplo de ello, es la colaboración entre el Equipo INDHRO y el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (CARL) en el desarrollo de un modelo de mediación laboral, actualmente incorporado al Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA). En esta colaboración científica-profesional, la práctica de la mediación laboral se presenta como una herramienta preventiva que ayuda a mantener las relaciones entre las partes que interactúan diariamente en el entorno laboral (Martínez-Pecino et al., 2008).

CONCLUSIONES Y RETOS FUTUROS EN EL ESTUDIO DEL CONFLICTO

El propósito del presente trabajo ha sido sintetizar e integrar algunos de los resultados obtenidos en España sobre el conflicto y su gestión en los equipos de trabajo.

Para ello hemos partido de los modelos teóricos y explicativos de la eficacia de los equipos de trabajo desarrollados por Gil y colaboradores (2008) y por González-Romá (2008). De esta manera, se ha considerado el conflicto como un proceso motivacional y afectivo que influye sobre las actuaciones y resultados de los equipos y, se ha identificado la noción de diversidad - tanto de aspectos superficiales o visibles como profundos e invisibles -, como relevante antecedente de este proceso grupal. A su vez, se ha insistido en la adopción de una perspectiva más compleja para determinar las consecuencias (positivas o negativas) de la homogeneidad vs. heterogeneidad en la dinámica de los equipos de trabajo.

Atendiendo a las sugerencias de relevantes investigadores sobre la importancia de considerar la dimensionalidad del conflicto, se ha hecho uso de la clasificación tradicionalmente aceptada, en la que se distingue entre el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones (Jehn, 1995; 1997). Asimismo, se ha adoptado una perspectiva contingente para describir cuáles son los factores que los estudios españoles consideran facilitadores o inhibidores de las consecuencias negativas del conflicto relacional y de las consecuencias positivas del conflicto de tareas (Ver Figura 1)

En cuanto al conflicto relacional, se ha constatado su consideración como fuente estresante en los equipos de trabajo, y se han identificado diversos factores como inhibidores de las consecuencias negativas de este tipo de conflictos sobre el bienestar y la efectividad de los equi-

pos de trabajo: el apoyo social del superior, el contexto laboral de conciliación vida laboral-personal-familiar, los estilos de gestión del conflicto (integración y evitación), y la mediación de terceras partes. Con respecto al conflicto de tareas, se ha determinado la importancia de la capacidad de los miembros de los equipos de distinguir entre el conflicto de relaciones y el conflicto de tareas para poder beneficiarse de sus efectos y, la influencia que ejercen ciertas variables grupales, tales como la confianza y la interacción social, como facilitadores de dicho proceso. Además, se ha considerado el conflicto de tareas como un proceso inevitable pero, en ocasiones, saludable para la vida de los equipos. El fomento de una cultura organizacional enfocada hacia metas o hacia la consecución de objetivos grupales, la creencia compartida de los equipos sobre su eficacia (potencia grupal) y, la adopción de la combinación de estilos de gestión enfocados hacia los intereses del otro pero atendiendo al estado del proceso de la interacción, y acorde a las respuestas de la otra parte, ayudarán a que los equipos de trabajo, no sólo eviten los posibles efectos perjudiciales del conflicto de tarea, sino que también puedan beneficiarse de sus efectos funcionales.

Tal como queda reflejado en este artículo, el estudio del conflicto en los equipos de trabajo está mostrando ser una línea de investigación prioritaria en nuestro contexto cultural. Sin embargo, la investigación de expertos de otros contextos culturales nos plantea nuevos retos que deben abordarse, a su vez, en el ámbito nacional. En este sentido, son necesarios estudios longitudinales que cubran ampliamente el proceso del conflicto, analizando cómo surgen y se desarrollan las discrepancias, tanto laborales como personales, en el seno de los equipos y, cómo se van adoptando diferentes estrategias de gestión, en función del proceso evolutivo de los mismos (De Dreu y Gelfand, 2008). Asimismo, el futuro de la investigación sobre el conflicto precisa de la adopción de una perspectiva multinivel que permita plantear modelos transnivel con el objetivo de examinar la influencia de un nivel más alto (v. g., nivel de unidad de trabajo) sobre variables de nivel más bajo (v. g., nivel individual). Un pionero en esta línea de trabajo, ha sido el estudio realizado por Aritzeta y Balluerka (2006), en el que se adopta una perspectiva longitudinal y multinivel para analizar la influencia de cuatro patrones culturales, individualismo-colectivismo y vertical-horizontal, en la utilización de los estilos de gestión cooperativos frente a los competitivos. De la misma manera, considerando que los equipos

trabajan en un contexto más amplio (la organización), será necesario utilizar diseños de investigación multinivel que nos permitan determinar qué factores de la organización inhiben o facilitan los efectos negativos del conflicto, tanto en el bienestar y rendimiento individual como en los resultados grupales.

Finalmente, hemos de indicar que la mayoría de los estudios españoles se han basado en la concepción bidimensional del conflicto, con un componente cognitivo, funcional o de tareas; y un componente afectivo, disfuncional o relacional. Sin embargo, la investigación internacional ha identificado una tercera dimensión denominada conflicto de proceso. Este tipo de conflicto surge cuando las discrepancias están motivadas por distintas opiniones que los miembros del equipo tienen sobre cómo realizar la tarea encomendada (v. g., el reparto de responsabilidades sobre quién va a realizar cada parte de la tarea) (Jehn, 1997), siendo muy frecuente su aparición en los equipos multidisciplinares actuales. Ante esta realidad, se precisan estudios que delimiten las consecuencias de esta tercera dimensión del conflicto, tanto para el individuo, el grupo y/o la organización (Jehn y Berdersky, 2003; Martínez-Moreno et al., 2009). Este concepto más integral del conflicto y su consideración como un proceso interactivo, cíclico, y no lineal, junto a una aproximación multinivel que vaya más allá del mero análisis individual del fenómeno, es lo que se constituye actualmente como guía para el desarrollo de esta línea de investigación en diversos contextos culturales.

REFERENCIAS

- Andrade-Boz, M., Martínez, I. y Munduate, L. (2007). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en las pymes de la provincia de Sevilla: Perspectiva empresarial y familiar*. Informe técnico para la Junta de Andalucía. Sevilla: Consejería de Empleo.
- Arciniega, L. M, Woehr, D. J y Poling, T. (2008). El impacto de la diversidad de valores en los equipos sobre las variables de proceso y el desempeño de la tarea. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40, 523-538
- Aritzeta, A., y Balluerka, N. (2006). Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: A multilevel approach. *Psicothema*, 18, 757-765.
- Barki, H. y Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15, 216-244.
- Benítez, M., Guerra, J. M, Medina, F. J., Martínez, I, y Munduate, L. (2008a). Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees' well-being. *Psicologica*, 47, 29-42.
- Benítez, M., Guerra, J. M., Medina, F.J. y Munduate, L. (2008b, Julio). *The importance of supervisor support to buffer the link between task conflict and relationship conflict: a longitudinal study*. Paper presentado en el 21st. Annual Conference of the International Association for Conflict Management (IACM). En Chicago, E.E.U.U. Abstract extraído de <http://ssrn.com/abstract=1298615>
- Benítez, M., Medina, F. J. y Munduate, L. (en prensa-a). La gestión del conflicto relacional en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología*.
- Benítez, M., Medina, F. J. y Munduate, L. (en prensa-b). Managing relationship conflict and emotional exhaustion at work in service organizations. En *ENOP Book*.
- Bodtker, A. M., y Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 259-75.
- Boz, M., Martínez, I., y Munduate, L. (2009). Breaking Negative Consequences of Relationship Conflicts at Work: The Moderating Role of Work Family Enrichment and Supervisor Support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (2), 113-122.
- Chen, G. Q., Liu, C. H., y Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in china. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 277-300.
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5-18.
- De Dreu, C.K.W., y Gelfand, M. J. (2008, Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 1 – 484). New York: Lawrence Erlbaum.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F. y Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In Cooper, C. L. and Robertson I. T. (Eds), *International Review of industrial and organizational psychology*, Vol. 11, (p.p. 369-411). Chichester, UK: Wiley.
- De Dreu, C. K.W., van Dierendonck, D., y Dijkstra, M. T. (2004). Looking back, looking ahead: Conflict at work and individual health and well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 1–18.
- De Dreu, C. K. W., y van Vianen, A. E. M. (2001). Ma-

- naging relationship conflict. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 309-328.
- De Dreu, C. K. W., y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model young worker. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246-255.
- Frone, M. R. (2002). Work-family balance. En Quick, J. C. y Tetrick, L.E. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-162). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Gamero, N., González-Romá, V., y Peiró, J.M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47-69.
- Guerra, J.M., Martínez, I., Munduate, L. y Medina, F.J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 157-176.
- Giebels, E. y Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced wellbeing at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 137-155.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 32-40.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- Greenhaus, J. H. y Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: A theory of work and family enrichment. *Academy of Management Journal*, 31, 72-92.
- Gross, M. y Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11, 200-227.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Janssen, O., van de Vliert, E., y West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 50, 256-283.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizations groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-55.
- Jehn, K. A. y Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A. y Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 2, 238-251.
- 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.
- Lira, E., Ripoll, P., Peiró, J. M., y González, P. (2007). The roles of group potency and information and communication technologies in the relationship between task conflict and team effectiveness: a longitudinal study. *Computers in Human Behaviour*, 23 (6), 2888-2903
- Lovelace, K., Shapiro, D. L. y Weingart, L. R. (2001). Maximizing crossfunctional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 779-783.
- Luque, P. J., Medina, F. J., Dorado, M. A., y Munduate, L. (1998). Efectividad de los estilos de gestión del conflicto. *Revista de Psicología Social*, 13, 217-224.
- Mañas, M. A., y Díaz-Fúnez, P. A. (2009). El conflicto, una oportunidad de mejora del rendimiento en los grupos de trabajo. En Boada i Grau, J. (Eds.), *Solución de conflictos en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Martínez-Moreno, E. González-Navarro, P. y Orengo, V. (2005). El conflicto intragrupal en distintos contextos de comunicación. Un estudio longitudinal. *Revista de Psicología Social y Aplicada*, 15 (3), 116-127.

- Martínez-Moreno, E., González-Navarro, P., Zornoza, A., y Ripoll, P. (2009). Relationship, task and process conflicts on team performance: the moderating role of communication media. *International Journal of Conflict Management*, 20 (3), 251-268.
- Martínez-Pecino, R., Munduate, L. y Medina, F. J. (2008). La gestión de conflictos organizacionales por medios extrajudiciales. *Papeles del Psicólogo*, 29, 41-48.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M.A. y Mañas, M. (2003a). Una perspectiva contingente en el estudio de la efectividad de los tipos de conflicto organizacional. El rol moderador del clima de los equipos de trabajo. *Encuentros en Psicología Social*, 1, 341-346.
- Medina, F. J., Dorado, M. A., Cisneros, I., Arévalo, A. y Munduate, L. (2003b). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicothema*, 15, 12-18.
- Medina, F.J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A. y Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19, 3-15.
- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martínez, I. y Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 219-230.
- Munduate, L. (2008). Mediating in teams: Opportunities and challenges. *International Journal of Psychology*, 43 (3-4), 186-186.
- Munduate, L. Cisneros, I. Dorado M. A. y Medina, F. J. (1999). Evolución de la gestión del conflicto y la negociación en España. Factores interpersonales y culturales. *Papeles del Psicólogo*, 72, 16-24.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M., y Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10, 5-24.
- Munduate, L. y Martínez, J.M. (2004, 2ªedn). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Pirámide.
- Munduate, L. y Medina, F. J. (2009, 3ª edición). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide. ISBN 84-368-1924-.1
- Nussbaum, B. (2009). *Integrating conflict situations, personal characteristics, and behavior in the workplace*. Unpublished doctoral dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Osca, A. y García-Salmones, L. (2010). El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales. *Psicothema*, 22, 137-142.
- Peiró, J. M. (2001). Estrés laboral. Una perspectiva individual y colectiva. *Investigación Administrativa*, 30, 31-40.
- Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 3, 176-186.
- Peterson, R. S. y Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102-112.
- Roberts, T. (2005). Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, 49, 16-18.
- Rotondo, D. M. y Kincaid, J. F. (2008). Conflict, facilitation, and individual coping styles across, the work and family domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 484-506.
- Salgado, J. F. y Peiro, J. M. (2008). Psicología del Trabajo, la Organizaciones y los Recursos Humanos en España. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 2-5.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., y Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.
- Serrano, G. (2003). *Nuevos desarrollos en la psicología de la mediación*. Congreso de Mediación Familiar. Valladolid. Junio
- Serrano, G. (2008). Eficacia y mediación familiar. *Boletín de Psicología*, 92, 51-63.
- Serrano, G., Lopes, C., Rodríguez, D. y Mirón, L. (2006). Características de los medidores y éxito de la mediación. *Anuario de Psicología Jurídica*, 16, 75-88.
- Siegel, P.A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A.Y. y Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 13-24.
- Simons, T. L., y Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Spector, P. E., y Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational*

- Health Psychology*, 3, 356-367.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas J. L., Bliese, P. D. Jex, S. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2375-2398.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28
- Turner, M. E. y Pratkanis, A. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: Reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270.
- Ursiny, T, y Bolz, D (2007). *The top performer's guide to conflict*. Naperville: Sourcebooks, Inc.
- Valenti, M. A., y Rockett, T. (2008). The effects of demographic differences on forming intragroup relationships. *Small Group Research*, 39, 179-202.
- van de Vliert, E., Euwema, M.C. y Huismans, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- van Knippenberg, D., y Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- 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.
- Yang, J., y Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589-605.
- Zander, A. (1993). *Making groups effective* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Zapf, D., y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.

GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES: ALGUNAS APORTACIONES DESDE LA INVESTIGACIÓN¹

MANAGEMENT OF VIRTUAL TEAMS IN WORK ORGANIZATIONS: SOME INPUTS FROM RESEARCH

Virginia Orengo^{1,2}, Ana Zornoza^{1,2} y José M^a Peiró^{1,2,3}

¹IDOCAL (Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral)

²Universitat de València. ³IVIE

Actualmente, los equipos virtuales se están convirtiendo en un elemento clave en la estrategia de la organización, el desarrollo del trabajo y la gestión de las organizaciones. Con frecuencia esos equipos utilizan diversas tecnologías de la información y la comunicación. El presente trabajo analiza algunos aspectos importantes implicados en el funcionamiento de los equipos virtuales. En concreto, se analizan las relaciones interpersonales y sociales entre sus miembros, la estructuración y coordinación del trabajo, y la potencia y la confianza del equipo. Estos factores son relevantes en el proceso de creación de equipos virtuales en las organizaciones. También se ofrecen algunas directrices para la gestión y dirección de estos equipos.

Palabras clave: Equipos virtuales, Procesos de colaboración, Dinámicas sociales y relacionales, Estrategias de intervención.

Actually, virtual teams are becoming a key strategy in actual organizations. The aim of this paper consists of reviewing some relevant issues involved in virtual team functioning such as interpersonal and social dimension, coordination and work structure and potency and team trust. These factors need to be taken into account in the virtual team building and development processes in organizations. In this line, we offer several guidelines in order to manage the virtual teams in organizations.

Key words: Virtual teams, Collaborative processes, Social and relational dynamics, Intervention strategies.

PAPEL DE LOS EQUIPOS VIRTUALES EN LAS ORGANIZACIONES

El trabajo distribuido apoyado por las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (NTICs) constituye un elemento relevante en muchas organizaciones para el logro de sus objetivos. Actualmente, un número importante de empresas requieren de la colaboración electrónica -entre trabajadores, proveedores, clientes, "partners", etc- para el desarrollo de sus actividades tanto en el sector de producción como en el de servicios. En los últimos tiempos, la expansión de los límites del trabajo cooperativo y/o en equipo es una realidad (Marrone, 2010) que favorece la práctica del *virtual teaming* o de los equipos virtuales. Éstos se convierten en estrategias idóneas para que las empresas puedan actuar de forma más competitiva en un mercado claramente descentralizado y globalizado (Vartiainen y Andriessen, 2008) superando restricciones

temporales, espaciales y organizativas que hasta ahora han sido limitaciones ineludibles.

Los equipos virtuales (EVs) se conciben como conjuntos de personas que si bien se encuentran distribuidas geográficamente persiguen una meta común, que se facilita de forma importante si utilizan tecnologías de la información para comunicarse y cooperar a través del tiempo y del espacio (Bell y Kozlowski, 2002; DeSanctis y Monge, 1999; Javenpaa y Leidner, 1999; Hertel, Geister y Konradt, 2005). Ahora bien, hoy en día existe un gran abanico de posibilidades tecnológicas que pueden usarse y/o combinarse de numerosas formas para facilitar el trabajo en equipo en función de los requerimientos que se tengan (p.e. el tipo de tareas a realizar, las competencias de los miembros del equipo, los requisitos de sincronicidad de la comunicación, etc). Por ello, la virtualidad se concibe como una característica potencial que en cierto modo todos los equipos pueden llegar a presentar en mayor o menor grado (Griffith, Sawyer y Neale, 2003; Martins, Gilson y Maynard, 2004). Así, la virtualidad puede considerarse un continuo en función del grado de dispersión geográfica y dependencia tecnológica que posee el equipo (Cohen y Gibson, 2003; Munkvold y Zigurs, 2007).

Correspondencia: Departamento de Psicología Social, Avda Blasco Ibáñez, 21, 46710 Valencia.

E.mail: virginia.orengo@uv.es; ana.zornoza@uv.es;

Jose.M.Peiro@uv.es.

¹ Este trabajo se ha realizado en el marco de los proyectos (SEJ2005-05375) y (SEJ2006-14086)

Trabajar virtualmente proporciona numerosas ventajas tanto para las organizaciones como para los usuarios a nivel individual (Geister, Konradt and Hertel, 2006; Bergiel, Bergiel & Balsmeier, 2008). Entre ellas se han mencionado la reducción de costes temporales y espaciales; mayor flexibilidad (p.e. “multifuncionalidad” de sus miembros en diferentes proyectos al mismo tiempo), diversidad del equipo que favorece la creatividad individual y la innovación empresarial, agilidad en la toma de decisiones, producción de mejores resultados, combinación e integración de recursos (p.e. conocimientos, competencias, estrategias), etc. Por otra parte, también se han señalado problemas y dificultades en los equipos virtuales: mayor frecuencia de malentendidos, problemas de coordinación, falta de confianza, gestión negativa del conflicto, pérdida de control respecto de la actividad laboral, gestión negativa de emociones y pérdidas de motivación entre otros.

En este sentido, cuanto mayor grado de virtualidad tengan los equipos mayor complejidad contextual tendrán que gestionar los propios usuarios, los profesionales y los gerentes de las empresas (Vartiainen y Andriessen, 2008). Ello plantea la necesidad de conocer mejor los procesos de colaboración y de gestión en estos contextos lo que se pone de manifiesto en la investigación sobre esta temática, y en el consiguiente desarrollo de modelos teóricos. De hecho, en la última década han sido varias las revisiones sobre equipos de trabajo que conceden una especial atención al funcionamiento de los EVs (Kozlowski e Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008) y también las revisiones específicas sobre éstos (Maznevski y Chudoba, 2000; Axel, Fleck y Turner, 2004; Martins et al., 2004; Powell, Piccoli e Ives, 2004; Hertel, Geister y Konradt, 2005; Rice, Davidson, Dannenhoffer, y Gay, 2007; Bergiel et al, 2008; Lin, Standing y Liu, 2008; Ebrahim, Ahmed y Taha, 2009). Asimismo, hay un buen número de estudios empíricos que analizan diversos aspectos relevantes de esos equipos en el contexto de la organización. En el presente trabajo, centraremos nuestra atención, en primer lugar, en el análisis de diversas premisas básicas sobre las que actualmente se asienta la investigación en los EVs para, posteriormente, adentrarnos en algunos aspectos relevantes para su gestión.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL TRABAJO EN EQUIPO VIRTUAL

Para comprender la incidencia de la comunicación mediada tecnológicamente sobre el trabajo en equipo virtual, podemos seguir diferentes aproximaciones teóricas

que la investigación en este campo ha ido desarrollando. Estas aproximaciones pueden agruparse en dos amplias perspectivas. En primer lugar, las que recientemente Leung y Peterson (2011) denominan “*perspectiva funcional*”, que resaltan las limitaciones que las tecnologías ofrecen para transmitir información, conocidas también como “filtrado de claves informativas” o aproximaciones basadas en la limitada “riqueza del medio”. Y en segundo lugar, aquellas que ponen énfasis en el papel activo del usuario en la adaptación y apropiación de las características de la tecnología (Schiller y Mindivilla, 2007) denominadas también “*perspectiva psico-social*” (Leung y Paterson, 2011).

La *perspectiva funcional* basada en la “riqueza del medio” (Daft y Lengel, 1986; Siegel et al.1986) y el filtrado de claves, propone que la tecnología posee unas características objetivas que determinan su capacidad para transmitir información rica, es decir, información social, no verbal y feedback. Cuanto más “estrecho” es un canal, más limitada es la cantidad y complejidad de la información que transmite, y por tanto más incertidumbre y ambigüedad se crea en el grupo, lo que puede dificultar sus procesos sociales e interpersonales. Gran parte de la investigación sobre el trabajo en equipo a través de diferentes contextos de comunicación ha seguido esta aproximación para formular sus modelos y predicciones.

Sin embargo, los resultados obtenidos desde esta aproximación han sido inconsistentes. Hay otros aspectos que es necesario tener en cuenta, como el papel activo que desempeña el grupo al apropiarse de esa información adaptándose a las características de la tecnología empleada. Surgen así varias aproximaciones basadas en estos conceptos (DeSanctis y Poole, 1994): *Teoría de Expansión del Canal* (Carlson y Zmud, 1999); *Teoría del Procesamiento de la Información Social* (SIP, Walther, 1992); *Identidad Social y Efectos de Desindividuación* (SIDE, Lea y Spears, 1992) y la *hipótesis Hiperpersonal de Walther* (1996). Todas estas teorías afirman que la tecnología utilizada por el grupo para trabajar no tiene un efecto determinista sobre sus resultados. Los usuarios puede “ampliar” la riqueza del medio utilizado con la experiencia, o puede “exagerar” sus características personales con el fin de conseguir aumentar la presencia social de sus compañeros que no están físicamente próximos.

Un elemento importante también en todas estas teorías es el “*tiempo*”. Los equipos necesitan tiempo para adaptarse y optimizar las características de la tecnología que van a utilizar. Así pues, paradójicamente la mediación

tecnológica puede crear proximidad percibida si se desarrollan estrategias de trabajo en equipo apropiadas y si se dan un conjunto de competencias personales y de equipo adecuadas para trabajar en este contexto.

En este sentido, la investigación desarrollada en los últimos años sobre el funcionamiento de los EVs en el contexto organizacional ha transcurrido de forma paralela a la investigación relativa a los equipos de trabajo “cara a cara” o con bajo nivel de mediación tecnológica y dispersión geográfica. En este ámbito, las primeras investigaciones tenían como principal objetivo la identificación de aquellos componentes que contribuyen a su eficacia. Sin embargo, esas orientaciones y perspectivas han ido cambiando progresivamente. Como señalan algunas revisiones recientes (Ilgen, Hollenbeck, Jhonson y Jundt, 2005; Marks et al., 2001; Mathieu et al., 2008), los populares modelos IPO han ido evolucionando hacia los modelos IMO/IMOP dejando constancia de las bases o criterios que guían la investigación más reciente en los equipos en general y también en los EVs.

En el caso de los EVs, la variedad en la oferta de TICs en las empresas junto con su estructura idiosincrásica ha influido también en la evolución de los modelos conceptuales que vienen orientando su investigación. Así, los estudios basados en modelos conceptuales lineales y globales, con diseños transversales y con orientación hacia los resultados del equipo, van dejando paso a modelos conceptuales cíclicos o recurrentes, con diseños longitudinales, orientados hacia el desarrollo de los diferentes tipos de procesos y/o estados emergentes como características clave en los equipos (Martins et al. 2004; Cuevas, Fiore, Salas y Bowers, 2004; Powell Piccolli y Piccolli, 2004; Leung y Peterson, 2011).

Los resultados obtenidos en la literatura previa ponen de manifiesto las dificultades que encuentran, de manera específica los EVs para alcanzar sus objetivos debido a sus propias características de dispersión y mediación tecnológica. Estas dificultades o “retos” pueden agruparse en dos grandes áreas: los procesos interpersonales o de “construcción” del equipo y los procesos relacionados con la coordinación y combinación de recursos entre sus miembros (Cuevas et al. 2004; Rosen et al. 2006). No obstante, hay dos constructos cuyo papel es muy relevante para la

eficacia de los EVs: la confianza y la potencia. Ambos constructos, caracterizados como “estados emergentes”, (Marks et al 2001; Kozlowski e Ilgen, 2006) juegan un papel facilitador tanto de los procesos interpersonales y de integración del equipo, como de los procesos de gestión y combinación de los recursos del grupo.

En el grupo de investigación Group-NIT², actualmente integrado en el Instituto de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL) se viene realizando, desde hace más de dos décadas, investigación sobre diversas temáticas relevantes en los equipos virtuales (Zornoza, Ripoll y Peiró, 2002, Zornoza, Orengo, Gosálvez y González-Navarro, 2002). En el presente trabajo ofrecemos una visión de síntesis del análisis realizado sobre los procesos interpersonales, de coordinación y de combinación de recursos y también de los estados emergentes arriba mencionados. Resaltamos también la relevancia de los resultados obtenidos para diseñar intervenciones que faciliten una gestión adecuada y eficaz de los equipos virtuales en la actualidad.

Relaciones sociales e interpersonales en los EVs

La actividad desarrollada en equipos de trabajo ha sido objeto de interés desde hace más de medio siglo (Bales, 1950), y hoy continúa siendo una de las principales áreas de estudio de los equipos, tanto en contextos de trabajo convencionales como virtuales (Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001; Martins et al., 2004; Kozlowski e Ilgen, 2006; Rousseau, Aubé y Savoie, 2006; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu y Saul, 2008; Mathieu et al., 2008).

La revisión de la literatura permite identificar un porcentaje importante de estudios realizados en EVs en los que se constata que esos equipos, en comparación con los que actúan “cara a cara” (CC), se orientan más hacia los aspectos de la tarea (p.e coordinación, comunicación y/o ajuste tarea-tecnología) que a los aspectos socioemocionales que se producen entre los miembros. Esto a menudo se explica por las limitaciones de los medios de comunicación utilizados para transmitir información no verbal (perspectiva del filtrado de claves y limitada presencia social) (Burke y Chidambaram, 1999; Bordia, 1997; Lipnack and Stamps, 2000). Según estos

² Nota de los autores: Queremos agradecer y reconocer la labor realizada por todos y cada uno de los miembros del equipo investigador en el desarrollo de los proyectos de trabajo. El reconocimiento explícito de las contribuciones de todos ellos se realiza a través de la cita de las publicaciones realizadas en el presente trabajo.

modelos, al no estar disponible la información contextual entre los miembros del EV éstos tienden a buscar significados a partir de las claves disponibles y por ello, se centran en el desarrollo de la tarea (Cramton, 2001; Leung y Peterson, 2011). Quizás debido a la falta de atención sobre los aspectos sociales se estimula una tendencia a comportarse de forma más impersonal, hostil y desinhibida (Orengo, Zornoza, Prieto y Peiró, 2000).

Sin embargo, estudios realizados desde perspectivas interaccionistas, que prestan más atención al desarrollo de los procesos del equipo, constatan que aspectos tales como la evolución de la interacción a lo largo del tiempo, la familiaridad previa entre los miembros del equipo, el desarrollo de algunos procesos sociales relevantes, la experiencia en el uso del medio y/o el aprendizaje de competencias para el trabajo en equipo virtual pueden mitigar las constricciones atribuidas inicialmente al medio de comunicación (Walther, 1992, 1996; Carlson y Zmud, 1999; Beranek y Martz, 2005; Walther y Bunz, 2005). Como se puede advertir a continuación, la investigación realizada en nuestro grupo de investigación es coherente con esta aproximación contribuyendo a la identificación y/o clarificación de algunos procesos centrales para el funcionamiento de los EVs.

La *comunicación relacional* constituye un proceso amplio que facilita la gestión de identidades interpersonales y sus relaciones en el grupo (Walther, 1995) e influye positivamente sobre los resultados del EV. Su naturaleza multidimensional ha sido estudiada por Zornoza, Orengo, Ripoll y González-Navarro (2003) en los EVs a partir de procesos de categorización de la información intercambiada durante las interacciones del grupo (gestión social de la información, comunicación integrativa y de apoyo, y conducta desinhibida). Los equipos que trabajan utilizando comunicación mediada por ordenador (CMO) en comparación con los equipos que trabajan cara a cara (CC) son capaces de desarrollar intercambios de apoyo e integración aunque manteniendo también mayor grado de mensajes socioemocionales negativos y desinhibidos.

Estos resultados evidencian, una vez más, la importancia del aprendizaje y el uso de estrategias de gestión de la información social (información sobre la tarea socialmente compartida por el equipo, visión del equipo relativa a objetivos, procedimientos, etc.) en contextos de trabajo virtual. Estas estrategias, que se desarrollan con más dificultad y lentitud en contextos mediados, permiten sin embargo a los EVs adaptar sus intercambios de in-

formación de naturaleza socioemocional sin incrementar su conducta negativa. Como señala Beranek (2005), el efecto que la tecnología tiene sobre el desarrollo de la comunicación relacional no es estático sino que puede depender del transcurso temporal y/o de la formación que el equipo haya recibido para el desarrollo de tales vínculos relacionales.

En este marco, el *conflicto intra-equipo* es otro proceso que puede tener efectos distintos en función del medio de comunicación (cara a cara CC, videoconferencia VC y comunicación mediada por ordenador CMO) y del tiempo de experiencia con que cuenta el propio grupo. Así, Martínez-Moreno, González-Navarro, Zornoza y Ripoll (2009), analizan el efecto del conflicto de tarea, de proceso y de relación sobre la calidad de las decisiones. Los resultados evidencian que mientras el conflicto de tarea y el de proceso resultan determinantes para la efectividad del equipo al inicio de la interacción en medios "ricos" capaces de transmitir mucha información y de carácter más complejo (CC y videoconferencia -VC), son los conflictos de proceso y de relación los que se asocian negativamente con el rendimiento en grupos de CMO conforme el grupo adquiere experiencia de trabajo. De este modo, una gestión eficaz del conflicto en los EVs requerirá que esos equipos de trabajo aprendan y clarifiquen desde el inicio de sus interacciones los posibles desacuerdos sobre los procedimientos de resolución de la tarea así como respecto de su manera de relacionarse.

Recientemente, González-Navarro, Orengo, Zornoza, Ripoll y Peiró (2010) analizan la tendencia a utilizar *diferentes estilos de interacción en los EVs*, así como su incidencia sobre la efectividad del equipo. Los resultados obtenidos indican que mientras los equipos en VC prefieren usar un estilo constructivo (promueve la confianza y el apoyo entre los miembros), los equipos en CMO desarrollan un estilo agresivo (comentarios hostiles o imperativos) y/o pasivo (baja participación y uso de frases cortas, sin argumentación). Si bien, estas diferencias no disminuyen con la experiencia de uso de la tecnología y con el desarrollo del grupo, tienen importantes efectos sobre la efectividad del equipo. Así, se advierte que el estilo constructivo mejora la eficacia percibida en VC y la empeora en CMO. Por otro lado, el estilo pasivo se asocia positivamente con los resultados del equipo en CMO, tanto de rendimiento como de autoeficacia percibida. Este último resultado, sugiere un uso probablemente estratégico e intencional del anonimato en CMO de adaptación a la tecnología. Es decir, menor frecuencia

de intervenciones pero más protocolizadas, fomento de igualdad en la participación y eliminación del estatus. Así pues, un estilo de interacción funcional en niveles bajos de virtualidad deja de serlo cuando el contexto de comunicación se virtualiza y viceversa.

Por tanto, con suficiente tiempo, los EVs pueden intercambiar información y/o gestionar sus procesos interpersonales de forma eficiente para construir unas relaciones interpersonales similares a las de los equipos CC, lo que favorece el desarrollo de otros procesos y/o estados necesarios para el equipo (p.e. confianza, compromiso, satisfacción y/o cohesión) (Jarvenpaa y Leidner, 1999; Chidambaram, 1996). La utilización de estrategias que permitan a los equipos adaptarse a la tecnología y desarrollar unas relaciones sociales más ricas, pueden incidir positivamente en su desempeño. Aún más, de acuerdo con los resultados obtenidos por Lin, Standing y Liu (2008) al tratar de identificar los procesos de interacción críticos para la efectividad de los EVs, la dimensión social no sólo complementa sino que, paradójicamente, potencia y mejora de forma muy importante la actividad relativa a la tarea del equipo, siendo incluso la primera un "pre-requisito" de la eficacia en la tarea. Así pues, el desarrollo temprano de relaciones sociales entre los miembros del equipo contribuye a mejorar los aspectos de tarea y los resultados obtenidos.

Estructuración y coordinación de los procesos de trabajo en los EVs

La flexibilidad que los EVs pueden conseguir hoy día, en términos de gestión del espacio, tiempo y formas de cooperación ha supuesto un recurso sin precedentes para el desarrollo de la actividad laboral, sobre todo si atendemos a las numerosas ventajas que aportan a nivel individual, organizacional y social (Powell, Piccoli e Ives, 2004). Sin embargo, los autores se apresuran a señalar que la implantación y uso de los EVs en las organizaciones requiere de su adecuada integración en cada caso y una atención especial a la estructuración y el desarrollo de los procesos de trabajo en equipo. Como señalan Maruping y Agarwal (2004), la teoría existente y los resultados de los equipos de trabajo que se comunican CC no puede ser directamente aplicada a los EVs. En este sentido, en nuestro contexto de investigación se han desarrollado distintos estudios que ponen de manifiesto la idiosincrasia de los EVs (Peñarroja, Orengo, Zornoza y Lira, 2007; Zornoza, Ripoll, Orengo, González-Navarro y Peiró, 2008) y con ello, ofrecen claves importantes para su gestión.

Así, cuando se analiza la influencia del nivel de virtualidad de los equipos sobre los *procesos de coordinación y planificación* se obtiene que, los equipos que usan CMO muestran los niveles más bajos en estos procesos y, además esta tendencia se mantiene a lo largo del tiempo. Sin embargo, esta relación negativa que daría apoyo a la teoría del filtrado de claves, desaparece cuando la confianza del equipo es considerada una variable mediadora de dicha relación (Peñarroja et al., 2007). Asimismo, también se observa que los equipos con niveles intermedios de virtualidad (VC) desarrollan sus procesos de forma semejante a los equipos que se comunican cara a cara (CC).

Los EVs como sistemas socio-cognitivos requieren procesar información y transformar una serie de recursos en outputs específicos. En especial los procesos de interacción social determinan la manera en que se desarrolla este proceso (Curseu, Schalk, y Wessel 2008). En este sentido, Zornoza et al., (2008), aportan datos relevantes en relación con los *procesos de influencia grupal* y su incidencia sobre los resultados. Los resultados obtenidos muestran que los EVs se adaptan a la tecnología utilizando diferentes estilos de influencia según el medio de comunicación. En los grupos de CMO predomina un estilo normativo (expresión de preferencias y normas reguladoras) en comparación con los grupos de VC que prefieren un estilo informativo (basado en el uso de argumentos e información para lograr acuerdos) para el desarrollo de la tarea. Además, se constata la funcionalidad diferencial de cada estilo de influencia en cada medio de comunicación a la hora de predecir y mejorar los resultados tanto de tarea como de bienestar del equipo. Así por ejemplo, cuando los miembros del equipo adolecen de mayores restricciones (CMO) utilizan un estilo normativo para acortar el tiempo necesario en lograr acuerdo y favorecer un mayor intercambio de intervenciones entre los integrantes del grupo. Sin embargo, cuando los equipos están dispersos pero mantienen presencia del contacto visual (VC), es más efectivo intercambiar y contrastar argumentos y opiniones diferentes.

Finalmente, cabe señalar que cuando los EVs deben afrontar tareas complejas (Zornoza, Ripoll y Peiró, 2002; Ripoll, González-Navarro, Zornoza, Orengo y Peiró, 2004) y/o lograr efectividad con restricciones temporales (Peñarroja, Lira, Ripoll y Zornoza, 2005) los procesos y/o estilos de interacción en general y, por supuesto, la estructuración y la coordinación del trabajo del equipo adquiere mucha más relevancia como meca-

nismos intervinientes en el desarrollo del equipo. Asimismo, parece conveniente utilizar medios sincrónicos cuando los EVs desarrollan tareas con elevada interdependencia con miras a mejorar su efectividad. (Rico, Cohen y Gil, 2006).

En síntesis, aunque los EVs proporcionen soluciones muy flexibles para empresas y trabajadores, es fundamental la adopción de procedimientos formales o protocolos que estructuren el trabajo de los miembros de estos equipos (p.e. saber gestionar y dirigir, establecer expectativas claras, integrar la información y convertirla en propuesta o solución). Así, desarrollar una visión compartida, formalizar y coordinar los procesos de trabajo se ha asociado positivamente con la cohesión, el compromiso, la colaboración, la confianza, y la calidad de las decisiones de los equipos virtuales (Warkentin y Beranek, 1999; Lurey y Raisinghani, 2001; Martins et al., 2004; Rice et al., 2007).

Estados emergentes relevantes en los EVs: potencia y confianza

Los estados emergentes se definen como aquellos que poseen una naturaleza cognitiva, motivacional y/o afectiva, que son dinámicos y que pueden variar en función de otros aspectos tales como el contexto del equipo, los antecedentes o inputs, los procesos y los resultados (Mark et al., 2001; Mathieu et al., 2008). La potencia y la confianza son, pues, estados emergentes que, por su naturaleza pueden jugar distintos papeles en los procesos de trabajo e interacción de los equipos. En general, los trabajos desarrollados en nuestro grupo de investigación dan cuenta del potencial y los beneficios que estos procesos poseen y de sus aportaciones positivas al desarrollo de los EVs.

La potencia del equipo en los contextos virtuales se revela como un ingrediente clave en el funcionamiento de estos grupos. De acuerdo con Guzzo, Yost, Campbell y Shea (1993), la potencia se define como "la creencia colectiva en el grupo de que éste puede ser efectivo" (pág. 87) y ha sido asociada positivamente con la efectividad de los equipos en contextos de comunicación convencionales (Pearce, Gallagher y Ensley, 2002). De acuerdo con Gibson (1999), esta relación puede variar en función de variables contextuales. Los trabajos que se presentan a continuación incorporan la tecnología como variable interviniente importante.

Los hallazgos obtenidos por Lira, Ripoll, Peiró y Zornoza (2008) contribuyen a clarificar el patrón de desarro-

llo de la potencia del equipo en función del medio de comunicación utilizado (CC vs. CMC), y también la influencia que la percepción de eficacia tiene para su desarrollo posterior. Por un lado, se observa que la potencia incrementa con el transcurso temporal en los grupos de CC mientras que permanece estable en los grupos de CMO, debido posiblemente a que se requiere más tiempo para adaptarse a la tecnología y desarrollar dicha creencia en el equipo. Por otro lado, se obtiene que la percepción de efectividad del equipo resulta determinante para incrementar la potencia en los grupos de CMO en comparación con los equipos CC. De acuerdo con ello, se sugiere que la potencia puede ser modificada con intervenciones que permitan al grupo ser conocedor de sus resultados de forma continuada.

Por otra parte, la potencia se ha relacionado con otros procesos de equipo tales como el conflicto intragrupo. La importancia del conflicto en los EVs ha cobrado fuerza en los últimos años. Parece claro que cuanto mayores son las limitaciones del medio de comunicación (ausencia de claves sociales, contextuales y comunicación no verbal) y/o las necesidades de adaptación a la tecnología, más importancia adquieren los intercambios entre los miembros del equipo orientados a mostrar los puntos de vista propios, realizar evaluaciones críticas y dedicar tiempo a los aspectos de relación. En este contexto, Lira, Ripoll, Peiró y Orengo (2008) analizan la relación entre los constructos, "conflicto intragrupo" (de tarea y de relación) y "potencia", y obtienen que ésta es más difícil y compleja cuando los grupos hacen uso de la CMO en comparación con la comunicación CC. Sin embargo, en otro trabajo desarrollado por Lira, Ripoll, Peiró y González-Navarro (2007) se pone de manifiesto el papel modulador que la potencia puede ejercer en la relación entre conflicto de tarea y resultados del equipo (rendimiento y cohesión). Así, cuando la potencia es elevada, el conflicto contribuye positivamente a mejorar tanto la calidad en el resultado del grupo como la cohesión percibida entre sus miembros.

En conclusión, la creencia colectiva de que el grupo puede ser efectivo favorece la obtención de resultados satisfactorios, y ésta puede mejorar si al equipo se le proporcionan recursos que les permitan una adecuada gestión del conflicto en el grupo (gestión del tiempo, resolver desacuerdos, facilitar la multiplicidad de opiniones, realizar evaluaciones críticas, etc.).

La confianza de equipo en los contextos virtuales. Los equipos virtuales son especialmente vulnerables a la des-

confianza (Rosen, Furst y Blackburn, 2007) a causa de las limitaciones asociadas a los medios de comunicación. Las dificultades para establecer un *rapport* inicial, identificar y/o conocer la información relativa a los otros miembros (p.e. roles, experiencias, conocimientos, competencias) y la limitada presencia de relaciones interpersonales obstaculizan, enlentecen o dificultan los primeros estadios del desarrollo de la confianza del equipo.

Muchas veces, los mecanismos de control conductual que los equipos utilizan habitualmente para obtener información (p.e. frecuencia de intervenciones, reportes frecuentes, evaluaciones periódicas de la tarea) generan incertidumbre y desconfianza. De acuerdo con Piccoli e Ives (2003), esto se produce habitualmente por el surgimiento de incongruencias entre los miembros del equipo, lo que les hace estar más vigilantes. Por ello, la necesidad de información sobre los demás y el propio entorno hacen que actuemos buscando lograr la colaboración y la confianza en el equipo. De hecho, aspectos tales como la benevolencia, la capacidad y la integridad se asocian positivamente con la confianza del equipo (Jarvenpaa, Knoll y Leidner, 1998). Así pues, la desconfianza inicial, que a menudo genera un mayor control sobre los otros, puede servir de base para el desarrollo de expectativas de confianza entre los miembros del equipo.

La confianza en el equipo requiere del desarrollo de un conjunto de actitudes y predisposiciones por parte de cada miembro respecto de los otros sobre la relación que se establece. Supone que las acciones de los otros son necesarias (los miembros del equipo son interdependientes) y favorables, y que esos miembros no se aprovecharán de la vulnerabilidad manifestada para perjudicar a quien la asume (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998). Tales actitudes se desarrollan a partir de las experiencias que las personas van realizando tanto en el plano cognitivo como en el, afectivo y conductual (Jones y George, 1998). Así, el desarrollo de la confianza en un entorno virtual cobra más relevancia ya que inhibe el efecto adverso que pueden tener factores como la dispersión geográfica, la falta de claves no verbales y la incertidumbre generada por la tecnología (Walter, 1994; Jarvenpaa y Leidner, 1999; Krebs, Hobman y Bordia, 2006). De hecho, este estado emergente (Marks et al., 2001) ha sido estudiado ampliamente en los EVs, atendiendo tanto a sus determinantes, como a sus consecuencias y a su relación con otros procesos y/o estados (p.e. papel mediador y/o modulador).

En relación con los antecedentes, un primer estudio realizado por Zornoza, Orengo Ripoll, González-Navarro y Peiró (2007) amplía la investigación previa sobre los antecedentes de la confianza en el equipo (Jarvenpaa et al., 1998 y Aubert y Kelsey, 2003). Para analizar este fenómeno, se consideran dos procesos relativos a la tarea (potencia del equipo y compromiso con la tarea) y se estudia su influencia sobre el desarrollo de la confianza en función del nivel de virtualidad del medio (CC, VC y CMO). Los resultados ponen de manifiesto que ambos procesos, estar comprometido con la meta y creer que el grupo puede ser efectivo, mejoran a lo largo del tiempo el desarrollo de la confianza en equipos que trabajan con CMO. Por otro lado, la percepción de potencia se asocia positivamente con la confianza en los grupos que trabajan mediante VC aunque sólo al inicio de la interacción entre los miembros del equipo. Así pues, si atendemos a la dimensión temporal de la confianza en los EVs, la evidencia muestra que, aunque su desarrollo requiere más tiempo que el requerido en los equipos de CC, puede emerger y desarrollarse hasta alcanzar niveles semejantes (Wilson, Strauss y McEvily, 2006).

En general, la confianza se considera uno de los factores más importantes para determinar el éxito de los EVs (Kanawattanachai y Yo, 2002). Los efectos que el desarrollo de un clima de confianza puede tener para la efectividad del equipo en función del nivel de virtualidad que posea el medio de comunicación han sido estudiados recientemente por Zornoza, Orengo y Peñarroja (2009). Los resultados obtenidos confirman al tiempo que amplían los hallazgos previos. El desarrollo de un clima de confianza puede eliminar las pérdidas durante los procesos de interacción del equipo (Aubert y Kelsey, 2003; Jarvenpaa, Shaw y Staples, 2004) y mejorar especialmente los resultados afectivos como la satisfacción con el equipo y la cohesión en contextos de comunicación con elevado nivel de virtualidad (CMO) (Zornoza, Orengo y Peñarroja, 2009).

A la vista de los resultados anteriores, cabe confirmar el papel de la potencia y la confianza en los EVs como estados emergentes relevantes para su eficacia. Ambos constructos de carácter dinámico se desarrollan con el transcurso del tiempo, y pueden ser influidos por otros procesos de interacción, a la vez que pueden influir sobre esos procesos y los resultados de los equipos (Ilgen et al., 2005 y Kozlowski y Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2008).

ACTUACIONES RELEVANTES EN LA GESTIÓN EFICAZ DE EQUIPOS VIRTUALES

Los estudios analizados en los apartados anteriores sobre el funcionamiento de los EVs ponen de manifiesto la importancia de desarrollar estrategias de intervención eficaces para su gestión en las organizaciones.

Un factor a tener en cuenta es el fomento del papel activo que el usuario tiene en el proceso de apropiación y adaptación a la tecnología. Los equipos cambian la estructura de sus relaciones y normas, en interacción constante y dinámica con la tecnología. Bjorn y Ngwenyama (2011) señalan la importancia del proceso de *alineación tecnológica* para un desarrollo óptimo de la actividad en los EVs. Se trata de un proceso continuo e iterativo, que se mantiene activo durante toda la vida del equipo, y en el que la tecnología y los procesos de colaboración (p.e. socioemocionales y de tarea) se transforman mutuamente. Para ello, es necesario desarrollar conocimientos y habilidades en los componentes del equipo que permitan un uso apropiado de la tecnología.

En el apartado anterior se ha puesto también de manifiesto la relevancia de acciones orientadas a desarrollar y fortalecer dos áreas clave en el funcionamiento de los EVs: *la construcción de relaciones entre los miembros del equipo y los procesos de coordinación y estructuración del trabajo*.

Existe evidencia empírica que muestra el papel facilitador de unas buenas relaciones sociales sobre el intercambio de información y el desempeño del grupo (Beranek y Martz, 2005). En este sentido, los resultados de los trabajos presentados en el apartado anterior evidencian que el desarrollo de una comunicación abierta y personal, la disponibilidad para el equipo de los recursos necesarios para el desarrollo de un clima de confianza mutua, el entrenamiento del equipo para que gestione adecuadamente el conflicto intra-grupo (expresión de desacuerdos, puntos de vista, ideas, relaciones) y la preparación para que sea capaz de detectar los puntos fuertes de los otros constituyen aspectos necesarios para que un EV funcione adecuada y eficazmente gracias a las aportaciones de sus integrantes.

Por otra parte, los resultados sugieren que aunque los EVs proporcionen soluciones muy flexibles para empresas y trabajadores, es fundamental la adopción de procedimientos formales o protocolos que estructuren el trabajo de los miembros de estos equipos así como el entrenamiento en la aplicación de los mismos. Hay elementos que facilitan esa cooperación y coordinación co-

mo la elección de un coordinador, el establecimiento de objetivos específicos que proporcionen retroalimentación al grupo de su consecución, la formulación de procedimientos formales de trabajo y el desarrollo de estrategias de comunicación explícita que permitan compartir la información y el conocimiento entre los miembros del equipo.

Además, la literatura propone una variedad de estrategias para mejorar la eficacia de los EVs que inciden sobre las dos áreas de funcionamiento diferenciadas en este trabajo: las relaciones interpersonales y los procesos de estructura y coordinación (Priest, Stagl, Klein y Salas, 2005; Rosen et al, 2006). A continuación describimos brevemente algunas de ellas, por su fácil desarrollo y también por la eficacia demostrada.

Una estrategia que facilita el trabajo en EV es *la previsión y disponibilidad de tiempo suficiente* para que el grupo lleve a cabo su cometido. Los EVs trabajan a un ritmo distinto que los que lo hacen CC o con menor nivel de virtualidad. Los equipos que interactúan mayoritariamente a través de comunicación escrita necesitan aproximadamente cuatro veces más tiempo que los que interactúan verbalmente.

Otra estrategia que favorece la integración de los miembros del equipo, la cohesión y la confianza es desarrollar un "encuentro inicial" presencial, cara a cara. Diferentes autores han puesto de manifiesto la importancia del contacto directo para el desarrollo de variables clave en el éxito de los EVs. Por una parte puede promover la confianza y la cohesión en los equipos (Curseu, Schalk y Wessel, 2008) así como los procesos de coordinación (Lipnack y Stamps, 2000; Rosen et al., 2006 y Zheng, Bos, Olson y Olson, 2001)

La tercera estrategia de carácter global es *el entrenamiento*. Se trata de formar a los miembros del equipo en un conjunto de técnicas dirigidas a la mejora del funcionamiento general del EV. El entrenamiento en los procesos de trabajo de los EVs contribuye a adaptar la tecnología a las necesidades y tareas del equipo, a superar sus limitaciones y a evitar las pérdidas debidas al proceso de trabajo en grupo (Kozlowski & Ilgen, 2006; Rosen, Furst & Blackburn, 2006). El *entrenamiento de los procesos de comunicación* en el equipo se asocia positivamente con la participación (Saviki et al, 2002) y la mejora de los aspectos relacionales lo que a su vez influye positivamente en el intercambio compartido de información (Warkentin y Beranek, 1999), Además, aquellos equipos que han recibido entrenamiento en gestión de

relaciones y confianza mejoran sus percepciones del proceso de interacción y logran más cohesión y confianza entre sus miembros (Beranek, 2005).

Sin embargo, la literatura sobre el tema todavía es escasa, siendo pocas y limitadas las guías y procedimientos que existen sobre sistemas de entrenamiento y construcción de equipos virtuales (Gibson y Cohen, 2003; Rosen et al. 2006).

En este contexto, nuestro equipo de investigación (Group.NIT, IDOCAL) ha diseñado y puesto en marcha un entrenamiento para EVs a partir de las "iniciativas y buenas prácticas" propias de un entorno de trabajo virtual, siguiendo la investigación realizada previamente. Se trata de un *entrenamiento auto-guiado* en el que los miembros del equipo analizan y revisan sus procesos de interacción y los resultados logrados en la tarea (p.e. rendimiento), con el apoyo de un facilitador, recibiendo feedback y desarrollando estrategias de mejora. Los contenidos básicos del programa incluyen estrategias para desarrollar la confianza, estrategias de comunicación escrita (p.e. uso de emoticones, frases cortas, etc.) y estrategias de coordinación y de uso compartido de la información.

Los resultados obtenidos hasta la fecha ponen de manifiesto que el entrenamiento genera efectos beneficiosos para los equipos bien directa o indirectamente: a) acelera la consolidación del equipo, ya que activa y estimula las percepciones de cohesión, cooperación y la satisfacción con el mismo; b) incide positivamente sobre la innovación, posiblemente por que sus miembros gestionan más eficientemente la información; y, finalmente, c) intensifica las relaciones positivas entre los procesos de interacción (comunicación, cooperación, identificación y gestión compartida de la información) y los resultados del equipo (potencia, aprendizaje, satisfacción con el equipo).

CONCLUSIÓN

No hay duda de que el trabajo en EVs, mediante el uso de TICs en las organizaciones actuales precisa de una reflexión y nuevos enfoques sobre el modo de dirigir al capital social en general, y más concretamente a los equipos de trabajo.

A lo largo de este artículo se ha proporcionado información y resultados de investigación sobre aspectos relevantes del funcionamiento de los EVs que resultan eficaces en el ámbito de las empresas. Para ello es importante que se prepare a gerentes y profesionales en

las competencias necesarias para afrontar con éxito esta nueva forma de trabajar en equipo. Así, hemos revisado los componentes clave para el funcionamiento óptimo de los EVs, desde los principales marcos teórico-conceptuales y también hemos ofrecido los principales hallazgos empíricos sobre ese tipo de modelos. Finalmente, a la vista de todo ello, y desde una orientación positiva que pretende la mejora en el funcionamiento de los EVs, se han revisado algunas de las principales estrategias del trabajo en EVs entre las que cabe destacar el entrenamiento como una de las prácticas más eficaces para su gestión en la empresa.

REFERENCIAS

- Aubert, B. A., & Kelsey, B. L. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 34(5), 575-618.
- Axtell, C.M.; Fleck, S.J. y Turner, N. (2004). Virtual teams: collaborating across distance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 19; 205-248.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bell, B. S., y Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27 (1), 14-49.
- Beranek, P. M., & Martz, B. (2005). Making virtual teams more effective: improving relational links. *Team Performance Management*, 11(5/6), 200-213.
- Beranek, P.M. (2005). A Comparison of Relational and Trust Training Techniques for Virtual Team Communication; How Much Training is Enough?. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Bergiel, J.B., Bergiel, E.B. y Balsmeier, P.W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31, 99-110.
- Bjorn, P. y Ngwenyama, O. (2011). Technology Alignment: A New Area in Virtual Team Research. *IEEE Transactions Professional Communication*, 54, 1.
- Bordia, P. (1997). Face to Face versus Computer-Mediated Communication: A Synthesis of the Experimental Literature. *The Journal of Business Communication*, 34, 1, 99-120.
- Burke, K. y Chidambaram, L. (1999). How Much Bandwidth is Enough? A Longitudinal Examination of Media

- Characteristics and Group Outcomes. *MIS Quarterly*, 23, 557-580.
- Carlson, J.R. y Zmud, R.W. (1999). Channel expansion theory and the experimental nature of media richness perceptions. *Academy of Management Journal*, 42 (2), 153-170.
- Chidambaram, L. (1996). Relational Development in Computer-Supported Groups. *MIS Quarterly*, June, 143-163.
- Cohen, S. G. y C. B. Gibson. (2003). In the beginning: Introduction and framework. En C. B. Gibson y S. G. Cohen (Eds.), *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, 1-13. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cramton, C. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12, 3, 346-371.
- Cuevas, H.M., Fiore, S.M., Salas, E. y Bowers, C.A. (2004). Virtual Teams as Sociotechnical Systems. En S. Godar & S. Ferris, *Virtual and Collaborative Teams*, pp. 1-19). New Zealand: Victoria University of Wellington.
- Curseu, P.L., Schalk, R. y Wessel, I. (2008). How do virtual teams process information?. A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 6, 628-652.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32,(5), 554-71.
- DeSanctis, G. y M. S. Poole. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organ. Science*. 5(2) 121-147.
- DeSanctis, G., y Monge, P. R. (1999). Communication processes for virtual organizations. *Organization Science*, 10, 693-703.
- Ebrahim, N.A., Ahmed, S. y Taha, Z. (2009). Virtual Teams: a literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3, 3, 2653-2669.
- Geister, S., Konradt, U. y Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 37: 459-489.
- Gibson, C. B., y Cohen, S. G. (2003). The last word: Conclusions and implications. En C. B. Gibson & S. G. Cohen, *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 403-421). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Gibson, C.B. (1999). Do they do what they believe they can?. Group efficiency and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42, 138-152.
- González-Navarro, P., Orengo, V. Zornoza, A., Ripoll, P. y Peiró, J.M. (2010). Group interaction styles in a virtual context: The effects on Group outcomes. *Computers in Human Behavior*, 26, 1472-1480.
- Griffith, T. L., Sawyer, J. E. y Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly*, 27: 265-287.
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J. y Shea, G.P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hertel, G., Geister, S., y Konradt, U. (2005). "Managing virtual teams: A review of current empirical research." *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Jhonson, M. D., y Jundt, D. K. (2005). Teams in organizations: From Input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., y Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
- Jarvenpaa, S. L., y Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- Jarvenpaa, S.L., Shaw, T.R. y Staples, D.S., (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, 15 (3), 250-267.
- Jones, G., y George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546.
- Kanawattanachai, P., y Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 187-213.
- Kozlowsky, S.W.J., y Ilggen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work Group and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 3, 77-124.
- Krebs, S.A., Hobman, E.V. and Bordia, P., (2006). Virtual teams and group member dissimilarity: Consequences for the development of trust. *Small Group Research*, 37, 6, 721-741.
- Lea, M., & Spears, R. (1992). *The social contexts of computer-mediated communication*. Hemmel Hampstead, UK: Harvester-Wheatshead.

- 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.
- Leung, K., y Peterson, M. (2011). Managing a globally distributed workforce: Social and interpersonal issues. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 771-805). Washington, DC US: American Psychological Association.
- Lin, C.; Standing, C. y Liu, Y. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 45, 4, 1031-1045.
- Lipnack, J. y Stamps, J., (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. New York: Wiley.
- Lira, E., Ripoll, P., Peiró, J.M. y González-Navarro, P. (2007). The roles of group potency and information and communication technologies in the relationship between task conflict and team effectiveness: A longitudinal study. *Computers in Human Behavior*, 23, 2888-2903.
- Lira, E., Ripoll, P., Peiró, J.M. y Orengo, V. (2008). How do different types of intragroup conflict affect group potency in virtual compared with face-to-face teams?. A longitudinal study. *Behaviour & Information Technology*, 27, 2, 107-114.
- Lira, E., Ripoll, P., Peiró, J.M. y Zornoza, A. (2008). The Role of Information and Communication Technologies in the Relationship Between Group Effectiveness and Group Potency. A Longitudinal Study. *Small Group Research*, 39, 6, 728-745.
- Lurey, J.S. y Raisinghani, M.S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information and Management*, 38, 523-544.
- 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, 3, 356-376.
- Marrone, J.A. (2010). Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future. *Journal of Management*, 36, 4, 911-940.
- Martínez-Moreno, E., González-Navarro, P., Zornoza, A., y Ripoll, P. (2009). Relationship, task and process conflicts on team performance: the moderating role of communication media. *International Journal of Conflict Management*, 20 (3), 251-268.
- Martins, L.L.; Gilson, L.L. y Maynard, M.T. (2004). Virtual teams: what do we know and where do we go from here?. *Journal of Management*, 30,6, 805-835.
- Maruping, L.M. y Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 975-990.
- Mathieu, J.; Maynard, M.T.; Rappm T. y Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 3, 410-476.
- Maznevski, M.L. y Chudoba, K.M. (2000), "Bridging space over time: global virtual-team dynamics and effectiveness", *Organization Science*, Vol. 11 No. 5, pp. 473-92.
- Munkvold, B. E. y Zigungs, I. (2007) Process and technology challenges in swift-starting virtual teams. *Information & Management*, 44, 287-299.
- Orengo, V., Zornoza, A., Prieto, F. y Peiró, J.M. (2000). The influence of familiarity among group members, group atmosphere and assertiveness on uninhibited behavior through three different communications media. *Computers in Human Behavior*, 16, 141-159.
- Pearce, C.L., Gallagher, C.A. y Ensley, M.D. (2002). Confidence at the group level of analysis: a longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 115-119.
- Peñarroja, V., Orengo, V. Zornoza, A. y Lira, E. (2007). Team trust effects on group planning process in virtual teams. Presentado al *XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology*. Estocolmo.
- Peñarroja, V.; Lira, E. M.; Ripoll, P.; y Zornoza, A. (2005). Efectos de la interacción entre el medio de comunicación y la presión temporal percibida sobre el rendimiento grupal y la satisfacción con los resultados en tareas de negociación. *Revista de Psicología Social y Aplicada*, 15 (3), 99-115.
- Piccoli, G., e Ives, B. (2003). Trust and the unintended effects of behavior control in virtual teams. *MIS Quarterly*, 27(3), 365-395.
- Powell, A., Piccoli, G., e Ives, B. (2004). "Virtual teams: A review of current literature and directions for future research." *Advances in Information Systems*, 35:1, 6-24.
- Priest, H.A., Stagl, K.C. Klein, C y Salas, E. (2005). Virtual Teams: Creating Context for Distributed Teamwork. En C. A. Bowers, E. Salas, and F. Jentsch (Eds.) *Creating High-Tech Teams*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Rice, D. J., Davidson, B. D., Dannenhoffer, J. F. y Gay, G. K. (2007) Improving the Effectiveness of Virtual Teams by Adapting Team Processes. *Computer Supported Cooperative Work*, 16, 567-594.
- Rico, R., Cohen, S. y Gil, F. (2006). Efectos de la interdependencia de tarea y la sincronía en las tecnologías de comunicación sobre el rendimiento de los equipos virtuales de trabajo. *Psicothema*, 18, 743-749.
- Ripoll, P., González-Navarro, P., Zornoza, A., Orengo, V. y Peiró, J.M. (2004). La influencia de los procesos de interacción grupal y el medio de comunicación sobre la eficacia de los grupos de trabajo. *Revista latinoamericana de Psicología*, 36 (2), 195-208..
- Rosen, B., Furst, S., y Blackburn, R. (2006). Training for virtual teams: and investigation of current practices and future needs. *Human Resource Management*, 45 (2), 229-247.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-disciplinary view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rousseau, V., Aubé, C. y Savoie, A., (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37 (5), 540-570.
- Saviki, V., Kelley, M. y Ammon, B. (2002). Effects of training on computer-mediated communication in single or mixed gender small task groups. *Computers in Human Behavior*, 18, 257-269.
- Schiller, SZ. y Mindviwalla, M. (2007). Virtual team research: An analysis of Theory use and a framework for Theory Appropriation. *Small group research*, 38, 12-59.
- Siegel, J.; Dubrovsky, V.; Kiesler, S. & McGuire, T.W. (1986). Group Processes and Computer-Mediated Communication. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 157-187.
- Vartianien, M. y Andriessen, J.H.E. (2008). Virtual Team-Working and Collaboration Technology. En Nick Chmiel (Ed.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective*, cap. 10, 209-233. Blackwell Publishing Ltd.
- Walther, J. B., & Bunz, U. (2005). The rules of virtual groups: Trust, liking, and performance in computer-mediated communication. *Journal of Communication*, 55, 828-846.
- Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Communication Research*, 19, 52-90.
- Walther, J. B. (1994). Anticipated ongoing interaction versus channel effects on relational communication in computer-mediated interaction. *Human Communication Research*, 20: 473-501.
- Walther, J. B. (1996). Computer mediated communication: Impersonal, interpersonal and hyperpersonal interaction. *Communication Research*, 23, 3-43
- Walther, J.B. (1995). Relational Aspects of Computer-mediated Communication: Experimental Observations over Time. *Organizational Science*, 6, 186-203.
- Warketin, M. y Beranek, P.M. (1999). Training to improve virtual team communication. *Info Systems*, 9, 271-289
- Wilson, J.M., Strauss, S. y McEvily, B., 2006. All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 99, 16-33.
- Zheng, J., Bos, N.D., Olson, J.S., y Olson, G.M. (2001). Trust without touch: jump-start trust with social chat. *Proceedings of Human Factors in Computing Systems. Extended Abstracts*, New York: ACM.
- Zornoza, A. Ripoll, P. y Peiró, J.M. (2002). Conflict Management in groups that work in two different communication contexts: FtF and CMC. *Small Group Research*, 33, 481-508.
- Zornoza, A. Orengo, V., Gosálvez, I. y González-Navarro, P. (2002). Teamwork in different communication contexts: A longitudinal study. *Psychology in Spain*, 6, 1, 41-55.
- Zornoza, A., Orengo, V., y Peñarroja, V. (2009). Trust and social capital in teams and organizations. *Social Science Information*, 48(2), 257-281.
- Zornoza, A., Orengo, V., Ripoll, P. y González-Navarro, P. (2003). The influence of Time on Socially Oriented Communication in Groups that Work in FtF and CMC. Comunicación presentada al XIth *European Congress on Work and Organizational Psychology*. Lisboa, 14-17 Mayo.
- Zornoza, A., Orengo, V., Ripoll, P., González-Navarro, P. y Peiró, J.M. (2007). Antecedents of trust in teams with different virtuality levels. A longitudinal study. *The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks*, 9, 30-53.
- Zornoza, A., Ripoll, P., Orengo, V., González-Navarro, P. y Peiró, J.M. (2008). Los procesos de influencia social en entornos virtuales y su incidencia sobre la eficacia grupal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40 (2), 213-227.

¡Pearson Clinical and Talent Assessment ya tiene oficinas en España!

Pearson Clinical and Talent Assessment, editor y líder mundial en pruebas y evaluaciones psicológicas probadas científicamente, hace su entrada en el mercado español.

Pearson Clinical and Talent Assessment España, forma parte del grupo internacional **Pearson**, líder mundial en publicación y distribución de herramientas para la evaluación psicológica.

PEARSON ofrece una amplia gama de pruebas psicométricas que permiten evaluar la personalidad, aptitudes, competencias, lenguaje y los intereses.

Nuestra cartera internacional de productos incluye instrumentos como las **Escalas Wechsler** (WAIS, WISC, WMS, etc.), el **Cuestionario de 90 síntomas SCL-90-R**,

las **Escalas Bayley de Desarrollo BSID**, las **Matrices Progresivas de Raven**, los **Inventarios Cínicos de Millon** (MACI, MCMI), los **Test Evaluativos de Kaufman** y muchos más.

Los primeros productos disponibles en 2011 serán el **WAIS-III**, las **Matrices Progresivas de Raven** y el **Test BOEHM**. Posteriormente, seguiremos un amplio y atractivo programa editorial como por ejemplo el **WNV** (escala non verbal de Weschler), el **BDI II** (escala de depresión de Beck), el **BAI 2** (escala de ansiedad de Beck) ...

Para más información sobre estos productos o sobre Pearson Clinical and Talent Assessment España, visite nuestra página Internet: <http://www.pearsonassessment.es>

PEARSON

Pearson Clinical and Talent Assessment.



Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos

NORMAS PARA LA PUBLICIDAD EN LAS PUBLICACIONES DEL CONSEJO GENERAL DE COP

La Junta de Gobierno del COP ha tomado la decisión de acomodar, de forma más efectiva, el contenido de la publicidad que se inserta en sus publicaciones con los principios que respalda públicamente en torno a la defensa de la Psicología como ciencia y profesión.

La publicidad que se inserte en los medios de comunicación del COP se atenderá, en todos los casos, a los principios éticos, de decoro y de defensa de la Psicología como ciencia y profesión que son exigibles a una organización como el COP.

En este sentido, y desde hace ya bastante tiempo, la Organización Colegial ha venido manteniendo, en diversos foros tanto oficiales como profesionales, que la formación post-graduada, referida explícitamente a algún ámbito de la Psicología, debería estar encaminada únicamente a psicólogos. Así mismo, el COP, en su calidad de miembro de la EFPA (Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos), está comprometido con el desarrollo del Certificado de Acreditación para Psicólogos Especialistas en Psicoterapia, y los principios que lo sustentan, siendo uno de los más relevantes, la consideración de que la formación especializada en Psicoterapia debe estar ligada a una formación básica en Psicología, y articulada en torno a unos criterios exigentes de calidad.

En consecuencia, y con el ánimo de dar un mensaje claro y coherente a nuestros colegiados y a la sociedad en general, la publicidad de post-graduada que se inserte en las publicaciones del COP deberá guardar las siguientes normas:

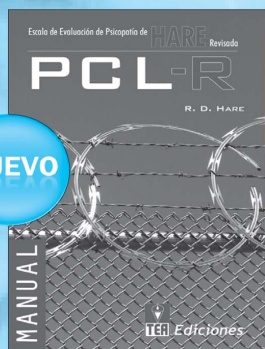
1 Cuando se inserte publicidad en alguna de las publicaciones del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (Infocop, Infocop Online, Papeles del Psicólogo, Psychology in Spain, Boletines de distribución por correo electrónico) que haga referencia expresa o implícita a formación postgrado en algún campo de la Psicología, dicha formación deberá estar dirigida únicamente a psicólogos, y el texto del anuncio deberá decir expresamente que dicha formación está dirigida únicamente a psicólogos.

2 Cuando se inserte publicidad en alguna de sus publicaciones (Infocop, Infocop Online, Papeles del Psicólogo, Psychology in Spain, Boletines de distribución por correo electrónico) que haga referencia expresa o implícita a formación en el campo de la Psicoterapia, dicha formación deberá estar dirigida únicamente a médicos y psicólogos, y el texto del anuncio deberá decir expresamente que dicha formación está dirigida únicamente a psicólogos o médicos.

3 En ningún caso, los anuncios insertados en cualquier publicación colegial podrán incluir referencia alguna a acreditaciones concedidas por sociedades nacionales o internacionales que no hayan suscrito los correspondientes acuerdos de reconocimiento mutuo con la EFPA (Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos) o el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Se excluyen de esta norma las acreditaciones concedidas por organismos oficiales españoles.

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos

PRUEBAS PARA LA EVALUACIÓN EN CONTEXTO FORENSE



PCL-R

Escala de evaluación de la psicopatía de Hare revisada

R.D. Hare

Adaptación española:
R. Torrubia, J. Moltó y R. Poy

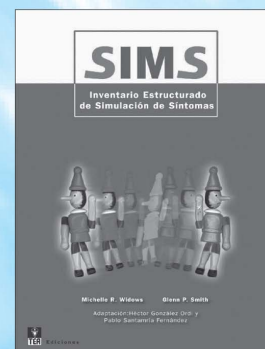


MMPI-2-RF

Inventario multifásico de personalidad de Minnesota-2 reestructurado

Y. S. Ben-Porath y A. Tellegen

Adaptación española:
H. González y P. Santamaría

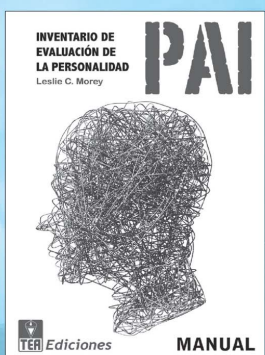


SIMS

Inventario estructurado de simulación de síntomas

M. R. Widows y G. P. Smith

Adaptación española:
H. González y P. Santamaría

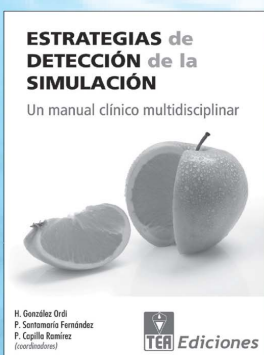


PAI

Inventario de evaluación de la personalidad

L. C. Morey

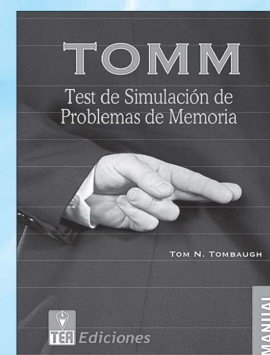
Adaptación española:
M. Ortiz-Tallo, P. Santamaría,
V. Cardenal y P. Sánchez



ESTRATEGIAS de detección de la simulación

Varios autores
Coordinadores:

H. González, P. Santamaría y
P. Capilla



TOMM

Test de simulación de problemas de memoria

T. N. Tombaugh

Adaptación española:
R. Vilar-López, M. Pérez y
A. Puento



www.teaediciones.com

Normas de Publicación

Papeles del Psicólogo

1 La revista Papeles del Psicólogo publica trabajos referidos al campo profesional de la psicología, principalmente en su vertiente aplicada y profesional.

2 Los trabajos habrán de ser inéditos y los derechos de reproducción por cualquier forma y medio son de la Revista.

3 La preparación de los originales ha de atenerse a las normas de publicación de la APA (Manual de publicación de la APA, quinta edición, 2001). Algunos de los requisitos básicos son:

Las citas bibliográficas en el texto se harán con el apellido y año, entre paréntesis y separados por una coma. Si el nombre del autor forma parte de la narración se pone entre paréntesis sólo el año. Si se trata de dos autores se citan ambos. Cuando el trabajo tiene más de dos y menos de seis autores, se citan todos la primera vez; en las siguientes citas se pone sólo el nombre del primero seguido de “et al” y el año. Cuando haya varias citas en el mismo paréntesis se adopta el orden cronológico. Para identificar trabajos del mismo autor, o autores, de la misma fecha, se añade al año las letras a, b, c, hasta donde sea necesario, repitiendo el año.

Las referencias bibliográficas irán alfabéticamente ordenadas al final siguiendo los siguientes criterios:

- a) Para libros: Autor (apellido, coma e iniciales de nombre y punto. En caso de varios autores, se separan con coma y antes del último con una “y”), año (entre paréntesis) y punto; título completo en cursiva y punto. En el caso de que se haya manejado un libro traducido con posterioridad a la publicación original, se añade entre paréntesis “Orig”. y el año.
- b) Para capítulos de libros colectivos: Autor (es); año; título del trabajo

que se cita y, a continuación, introducido por “En” las iniciales del nombre y apellidos del director (es), editor compilador(es), el título del libro en cursiva y, entre paréntesis, la paginación del capítulo citado; la ciudad y la editorial.

c) Para revistas: Autor: título del artículo; nombre de la revista completo en cursiva; volumen en cursiva, número entre paréntesis y página inicial y final.

4 Los trabajos tendrán una extensión máxima de 6000 palabras (que incluirá las referencias bibliográficas, figuras y tablas), en páginas tamaño DIN-A4 con 40 líneas y tipo de letra Times New Roman cuerpo 12, con interlineado normal por una cara, con márgenes de 3 cms y numeración en la parte superior derecha.

La primera página debe contener: título en castellano e inglés. Nombre, apellidos, profesión y lugar de trabajo de cada autor. Nombre y dirección del autor al que dirigir la correspondencia. Teléfono, Fax, Correo electrónico de contacto. La segunda página ha de incluir un resumen de no más de 150 palabras en castellano e inglés.

Papeles del Psicólogo acusará recibo inmediato de todo artículo recibido. Los originales no serán devueltos ni se mantendrá correspondencia sobre los mismos. En un plazo máximo de 90 días se contestará acerca de la aceptación o no para su publicación.

Todos los documentos que publique Papeles del Psicólogo serán previamente evaluados de forma anónima por expertos, para garantizar la calidad científica y el rigor de los mismos, así como su interés práctico para los lectores. Podrían no ser evaluados aquellos trabajos empíricos y de corte experimental, más

apropiados para las revistas especializadas; manuscritos cuyo estilo de redacción fuese también muy especializado y que no se ajustase al amplio espectro de los lectores de Papeles del Psicólogo; originales que abordasen cuestiones que hubieran sido ya recientemente tratadas y que no ofrecieran contribuciones relevantes a lo publicado; o trabajos cuya redacción no estuviera a la altura de la calidad exigible.

Los trabajos serán enviados a través de la página web de la revista: www.papelesdelpsicologo.es (siguiendo las instrucciones que se encuentran en el apartado “envío originales”). Su recepción se acusará de inmediato y, en el plazo más breve posible, se contestará acerca de su aceptación.

Los trabajos sometidos a revisión para Papeles del Psicólogo podrán abordar cualquiera de las siguientes cuestiones:

- ✓ Implicaciones prácticas de investigaciones empíricas (investigación + ejercicio profesional); implementación de cuestiones generalmente ignoradas por los investigadores.
- ✓ Investigación y desarrollo; desarrollo e innovaciones (I+D+I) (soluciones prácticas novedosas o de elección en áreas específicas); evaluaciones (análisis y crítica de tendencias emergentes, desde la perspectiva de su aplicación práctica).
- ✓ Revisiones, estados de la cuestión, actualizaciones y meta-análisis de temáticas de la Psicología aplicada.
- ✓ Contraste de opiniones, debates, políticas profesionales y cartas al editor (Forum).

Por otra parte, el Comité Editorial podrá encargar trabajos específicos a autores reconocidos o proponer números especiales monográficos.