

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.

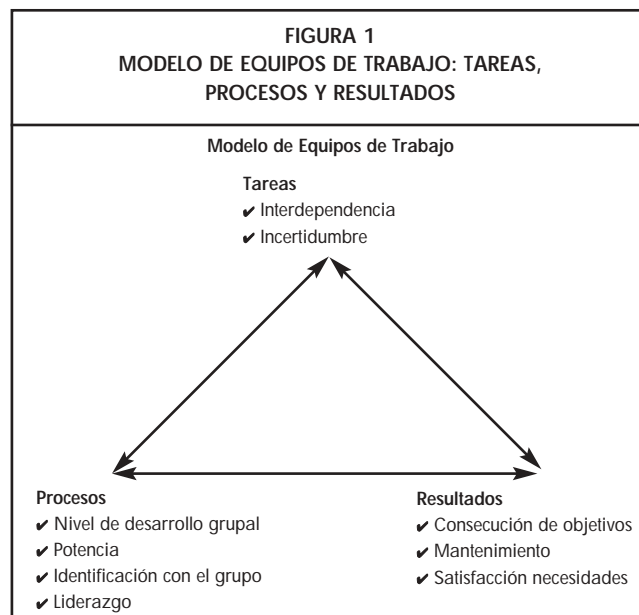
TAREAS DE GRUPO: ¿QUÉ TAREAS REQUIEREN DEL TRABAJO EN EQUIPO?

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 interaccionar, 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 propusieran 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

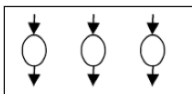
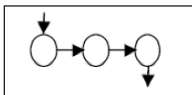
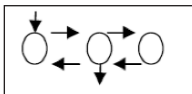
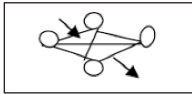
por los grupos y equipos) se tiende a sobreestimar el peso de los procesos psicológicos en los grupos, olvidando que las tareas y objetivos a conseguir son otros elementos fundamentales sin los cuales no tendremos una comprensión cabal del funcionamiento de los equipos. Esta postura es sencilla de defender: 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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.