



Escuela de Ciencias Jurídicas y Sociales
Centros de Prácticas Sociales (CEPS)

Documento de Trabajo Interdisciplinario

Guía básica: Equipo de Alto desempeño.

Mónica Villegas López
Psicóloga Organizacional.
Coordinadora académica Área Organizacional
Viña del Mar, Noviembre 2015.

ÍNDICE

1.0 INTRODUCCIÓN	4
1.1 Paper n° 1 LAS CLAVES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	7
EAD = COORDINACIÓN + CONFIANZA.....	8
MARCIAL LOSADA	10
2.0 Paper n° 2 FELICIDAD ORGANIZACIONAL	13
CIRCULO VIRTUOSO DE ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO	14
CONDICIONES PARA EL SUFRIMIENTO Y MAL DESEMPEÑO.....	15
Ventajas Cuantitativas de la felicidad en el trabajo	16
3.0 PAPER N° 3 PAPELES DEL PSICÓLOGO, TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES APORTACIONES DE LA PSICOLOGIA	21
EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.	25
EQUIPOS DE TRABAJO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES:	35
DINÁMICAS DE CAMBIO, ADAPTACIÓN Y APRENDIZAJE EN	35
ENTORNOS FLEXIBLES	35
GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES: HERRAMIENTA BÁSICA PARA	55
GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE Y AMBIGÜEDAD CRECIENTES.....	55
EFICACIA GRUPAL EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN:	79
TAREAS Y PROCESOS GRUPALES	79
NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO	97
EL CLIMA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO:	117
UNA PROPIEDAD CONFIGURACIONAL	117
PROCESO DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO	139
EL ESTUDIO DEL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	159
UNA VISIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES CIENTÍFICAS REALIZADAS	159
EN ESPAÑA.....	159
GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES EN LAS ORGANIZACIONES.....	185

LABORALES: ALGUNAS APORTACIONES DESDE LA INVESTIGACIÓN ¹	185
4.0 Paper n° 4 Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última	
Década de Investigación	215
5.0 Paper n° 5 EL ARTE DE LA RETROALIMENTACIÓN EN LOS EQUIPOS DE ALTO	265
DESEMPEÑO	265
6.0 Paper n° 6 Marcial Losada: Equipos de alto rendimiento	280
7.0 Paper n° 7 Equipos de Alto Desempeño	306
Competencias conversacionales, una propuesta para el logro de resultados	306
Enfoque conversacional de los equipos de proyecto y de las organizaciones	308
La tridimensionalidad del trabajo	310
Coaching Ontológico y Proyectos	314
The Complex Dynamics of Wishful Thinking:.....	316
The Critical Positivity Ratio	316
8.0 Paper n° 8 Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto	
Desempeño (Etad).....	384
FUNDAMENTO TEÓRICO.....	388
1 Equipos de Alto Desempeño	388
1.1 Características.....	388
2 Las Organizaciones	392
2.1 Desafíos Actuales	392
3 Espacio Emocional	396
3.1 Las Emociones.....	396
3.1.1 El valor de las emociones positivas.....	398
3.1.2 Las Emociones Positivas Mejoran la Forma de Pensar	402
4 La Conectividad	402
4.1 ¿Qué es la Conectividad?	402
5 Método Losada	404
5.1 Modelo experimental	404
6 Conclusiones	406

9.0 Paper n° 9 Tendencias en Psicología Contemporánea	412
“Reflexiones acerca de los Equipos de Alto Desempeño”	412
10 Paper n° 10 TRABAJO EN EQUIPO GGRPOATMAN	461
11 BIBLIOGRAFÍA	474

1.0 INTRODUCCIÓN

EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO (EAD)

La presente guía pretende orientar a los estudiantes de la Escuela de Cs Sociales y Jurídicas, en el proceso de trabajo e intervenciones con grupos de personas, sistemas sociales, equipos de trabajo.

Desde mis 13 años de experiencia como Psicóloga Organizacional, siempre me ha llamado la atención lo poderoso que son los Equipos de trabajo, lo importante que son en las organizaciones y de todo lo que son capaces de generar en un organismo, empresa, institución, sistema social, etc. Teniendo esto en cuenta, es que cuando pienso en un tema para compartir con alumnos o colegas, me motiva mucho hablar, leer, conversar y dialogar respecto a los equipos de trabajo y especialmente a los de alto desempeño.

Hoy en día, con la creciente complejidad que el mundo y los procesos organizacionales se están dando, se exige un mayor manejo de situaciones tanto a nivel individual como grupal. Es así como toman relevancia los equipos eficaces y se considera como uno de los valores fundamentales para que las empresas produzcan buenos resultados, lleguen a sus metas, cumplan sus desafíos, sus sueños, etc. Todo esto suena fácil, pero la verdad es que es lejos lo mas difícil conseguir equipos de alto desempeño, ya que no solo bastan con las capacidades individuales de sus integrantes, sino que también con la interacción entre las personas, en donde por la naturaleza del ser humano se generan conflictos y relaciones que muchas veces pueden terminar en un desastre o en un gran triunfo.

En este cuadernillo, es importante considerar la distinción que muchos autores realizan entre equipo y grupo, ya que si bien cuando se obtienen buenos resultados se le consigna de manera natural equipo, no necesariamente se convierte en un

equipo de alto desempeño, esa partir de esa distinción necesaria que permite realizar intervenciones efectivas, ya que por ejemplo en muchas organizaciones el uso indiscriminado de el llamado equipo de trabajo, las ha llevado a tener fracasos en sus procesos, lo cuales muchas veces se deben por ejemplo a que en el proceso de cambio no se consideró las variables que son la adecuadas, es por eso, que es importante diferenciar al grupo de trabajo, equipo de trabajo y por otra parte al equipo de alto rendimiento.

En este compilado encontraran las distinciones conceptuales necesarias para diferenciar estos conceptos y además profundizar el concepto de equipo de alto desempeño.

Kozlowski, Rosen, Losada, Frederick, Goleman , Fernández , Winter, entre otros autores, proponen alternativas de acción para formar, acompañar y potenciar equipo de alto desempeño. Algunas de estas metodologías utilizadas en el mundo occidental son el liderazgo, el coaching, gestión de cambio, comunicación eficaz, etc. Todas son alternativas validadas en el camino hacia el alto desempeño y buscan finalmente, que las empresas puedan dar respuesta a las inquietudes que emergen en el día a día.

Uno de los autores que revisara este cuadernillo, es Losada, quien propone que el campo emocional del equipo resulta ser un fuerte propulsor del alto desempeño. Su modelo conocido como “meta-learning” (1999) se desarrolla como una estrategia para empresas que desean transformar equipos de bajo y mediano desempeño en EAD, interviniendo en la capacidad que estos tienen para disolver las dinámicas que cierran las posibilidades de acción eficaz y así evolucionar hacia dinámicas de apertura. Su propuesta es de carácter científico sobre un modelo matemático. De acuerdo a Losada “los mejores trabajos que se han hecho con modelos lineales en conductas de equipo dan cuenta de solo el 30% de la performance de estos. El modelo que desarrolle da cuenta del 92% es decir, mejor sistema lineal tiene un error del 70% para entender que está pasando. El mío tiene un error de solo el 8%.

Losada definió 3 dimensiones bipolares que engloban las enormes cantidades de competencias y contextos organizacionales en base a la capacidad predictiva del desempeño de ellas. Estas dimensiones son: positividad/negatividad, indagación/persuasión y orientación interna/ orientación externa.

Las principales conclusiones de esta investigación indican que las condiciones óptimas para el desarrollo de EAD tiene relación con n tasa de indagación/persuasión equilibrada: 1/1. Tasa de orientación interna/ externa equilibrada: 1/1 y una tasa de positividad/negatividad: 3/1. Esta última condición contextual se conoce como Losada Line.

Finalmente una variable que no se ha mencionado, pero que se considera relevante en los EAD, es la Conectividad. Esta se entiende como la red de conexiones de mutua resonancia entre las personas de un equipo, sobre la base de respeto y confianza.

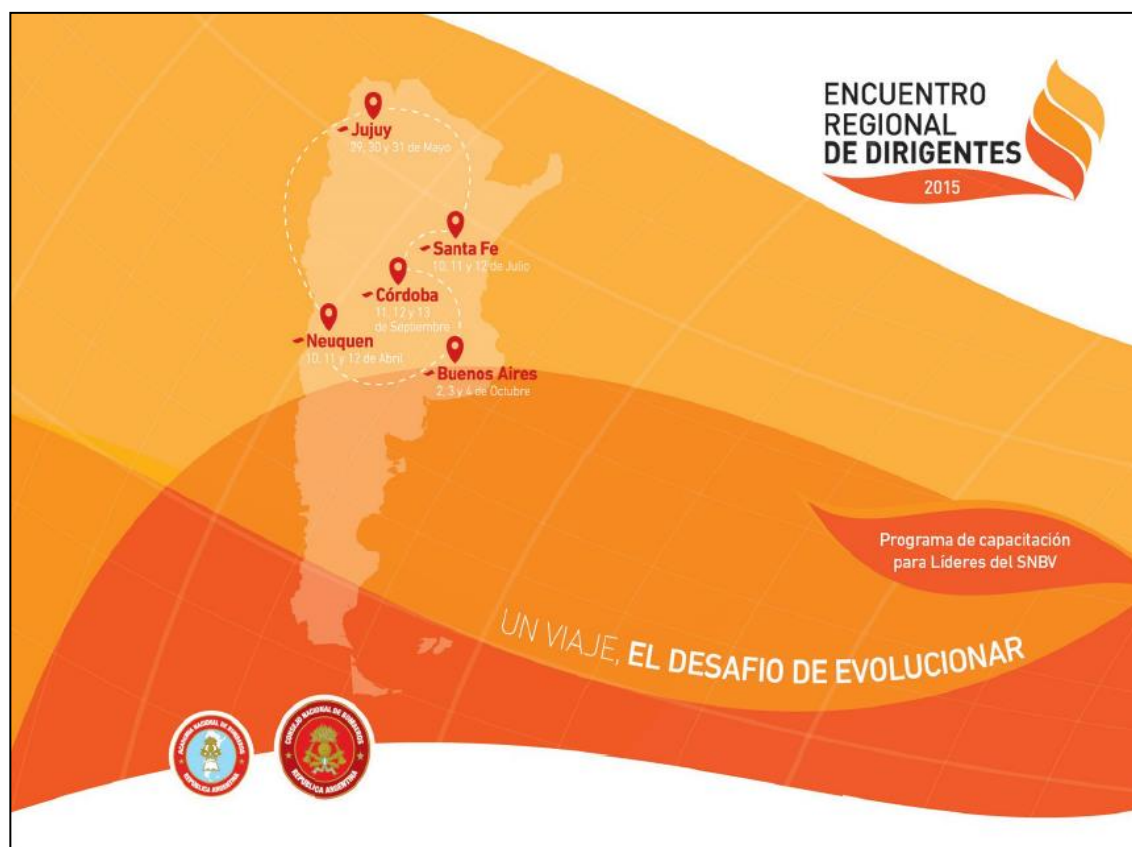
Las implicancias de esta definición es relevante, dado que habitualmente las empresas concentran su trabajo en el 5% de la ecuación (procesos), dejando al azar el otro 95%. En conclusión, este modelo tiene la gran potencialidad de entregar resultados medibles, que permitan predecir el logro organizacional de los EAD.

Por lo tanto, podemos concluir que las organizaciones en el mundo de hoy requieren para mejorar considerablemente su desempeño, aprovechar los recursos manifiestos y latentes que ya poseen las personas que son parte de su equipo.

¿y cómo se hace? Muchos podrán decir, a través de tecnología de información, activos fijos, incentivos, potencias le recursos humano, planes de desempeño, planes de desarrollo. Si! Toso suma, pero el foco real de los EAD es distinto. Es decir, las empresas invierten en potenciar los recursos manifiestos de sus trabajadores, sin embargo, dedica poco o nada de sus capacidades en el desarrollo de los recursos latentes. Este mundo ofrece un sin de posibilidades que abren paso a la expansión de la creatividad e innovación, entre otras cosas. Es así como también toma fuerza la sinergia que se produce a nivel colectivo-grupal por el mayor aprovechamiento de los recursos manifiestos y latentes al mismo tiempo.

Por lo tanto, el dominio sobre el cual se trabaja la metodología de EAD, es el recurso manifiesto-latente de las personas de la organización, siendo esta la clave de los EAD. Te invito a seguir leyendo y reflexionando esta propuesta, como alternativa de acción para desarrollar, potenciar, Equipos de trabajo.

1.1 Paper n° 1 LAS CLAVES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO





UN VIAJE, EL DESAFIO DE EVOLUCIONAR

Las claves para el trabajo en Equipo **Alto Desempeño**



UN VIAJE, EL DESAFIO DE EVOLUCIONAR

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

¿Homogéneos o
Heterogéneos?



EAD = COORDINACIÓN + CONFIANZA



UN VIAJE, EL DESAFÍO DE EVOLUCIONAR

EAD = COORDINACIÓN + CONFIANZA

COORDINACIÓN

Determinada por el nivel de comprensión que poseo sobre aquellas variables claves que determinan el funcionamiento del otro u otros.

CONFIANZA

- **De carácter:** motivación, compromiso, valores, etc.
- **Técnica:** basada en conocimientos específicos, en la trayectoria, en poder conseguir resultados, etc.



UN VIAJE, EL DESAFÍO DE EVOLUCIONAR

CONFIANZA «EL FACTOR CONFINAZA» S.M.R Covey



FALTA DE CONFIANZA

=



COSTOS



TIEMPOS



UN VIAJE, EL DESAFIO DE EVOLUCIONAR

¿CUÁLES SON LAS CLAVES PARA LOGRAR QUE UN GRUPO DE TRABAJO CONSIGA INCREMENTAR SU PERFORMANCE?

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO (EAD)

MARCIAL LOSADA



UN VIAJE, EL DESAFÍO DE EVOLUCIONAR

MARCIAL LOSADA

Psicólogo y Matemático Chileno



- ✓ Realizó estudios durante 10 años sobre equipos de trabajo (1995-2005)
- ✓ Desarrolla un modelo que da cuenta del 92% del desempeño de los equipos
- ✓ Universidad de Michigan y Massachusetts Institute of Technology (MIT) (20 millones de U\$S)
- ✓ Aplicó conceptos de la matemática no-lineal



UN VIAJE, EL DESAFÍO DE EVOLUCIONAR

MARCIAL LOSADA

Psicólogo y Matemático Chileno



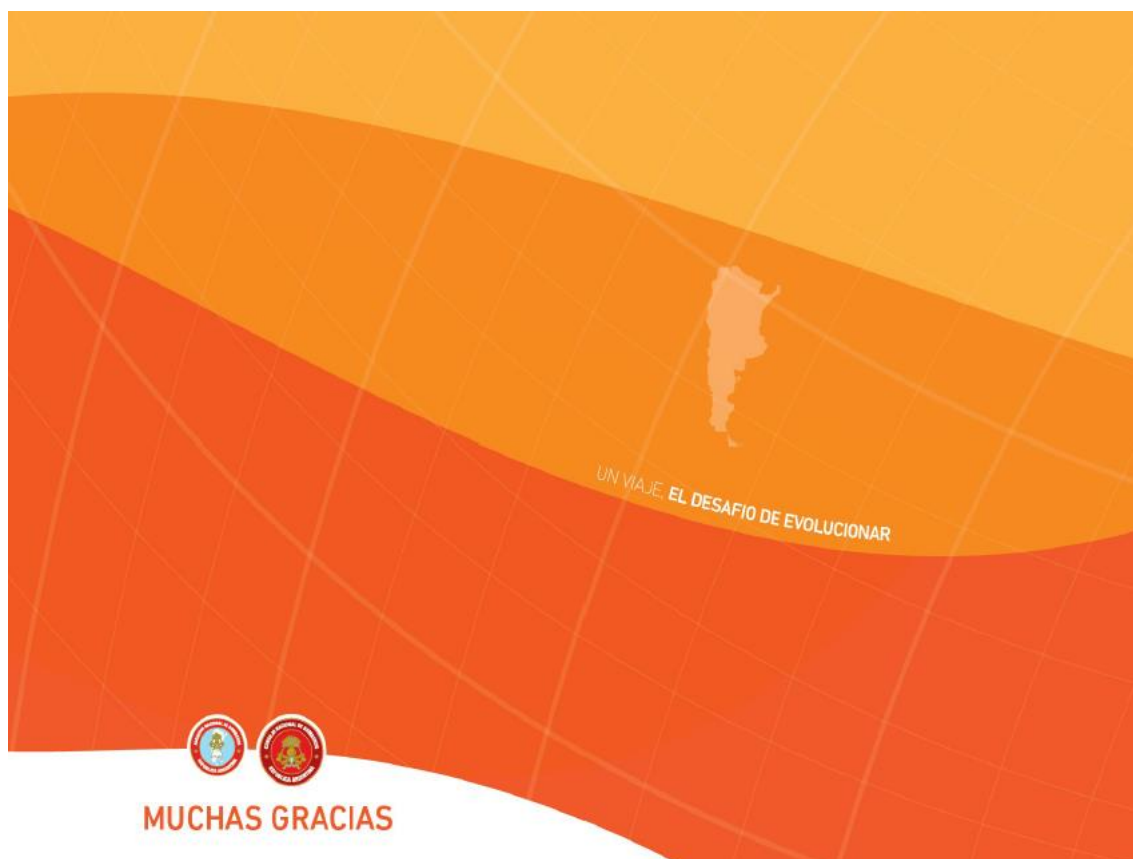
- ✓ Generalmente se observan, en el mejor de los casos, tazas P/N de 2/1 en actos de lenguaje.
- ✓ Losada Line: El mínimo para el "florecimiento" (3/1)
- ✓ El Campo Emocional: representa el 95% de la explicación sobre el rendimiento de los equipos
- ✓ El 5% restante es coordinación de acciones y mejora de procesos



UN VIAJE, EL DESAFIO DE EVOLUCIONAR

MAYOR INVESTIGACIÓN SOBRE EAD: Marcial Losada

- ✓ Positividad vs Negatividad 3:1
- ✓ Orientación Interna vs Orientación Externa 1:1
- ✓ Persuasión vs Indagación 1:1



2.0 Paper n° 2 FELICIDAD ORGANIZACIONAL

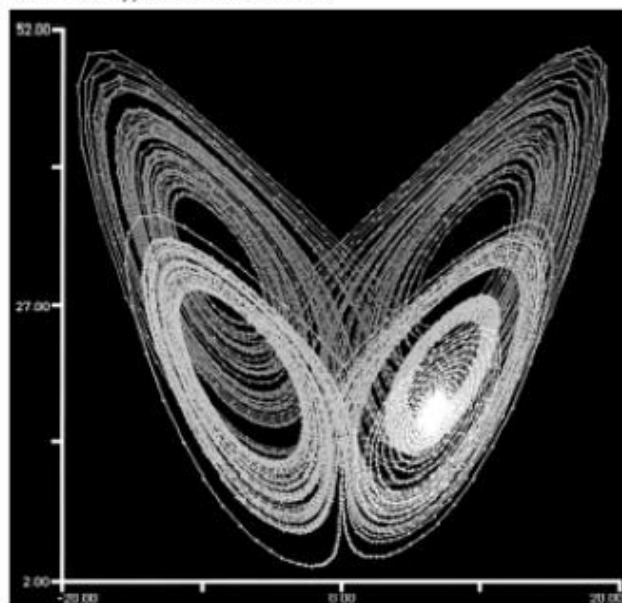
Felicidad es la experiencia de bienestar, combinada con la sensación de que nuestra vida es tiene sentido y vale la pena.

¿Es posible hablar de Felicidad Organizacional?

¿No será un exceso?

**¿Se debe hacer cargo una organización de la
felicidad de sus trabajadores?**

Figure 1
The Complex Dynamics of Three Types of Business Teams



Note: The dynamical structures, as represented by trajectories in phase space, generated by Losada's (1999) model to describe high-performance (dark gray), medium-performance (light gray), and low-performance (white) teams. The vertical axis represents emotional space. The formula connecting P/N to emotional space is $P/N = E - 1/b^{-1}$, where E is emotional space, i is the initial value of positivity/negativity (equal to 1.6), and b^{-1} is the Lorenz inverse constant (equal to 0.375). $P/N = 1$ when $E = 18.66$ (Losada & Heaphy, 2004). Values above and below 18.66 indicate predominance of positivity and negativity, respectively. The horizontal axis represents degrees of inquiry versus advocacy: The left represents asking questions, and the right represents advocating one's own viewpoint.

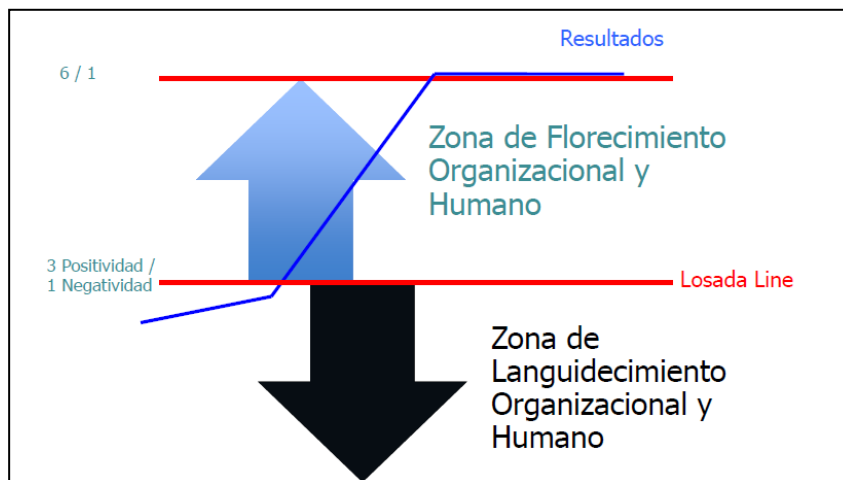
Positividad/negatividad de “espacio emocional” versus

“Indagación vs. proposición”/Responsabilidad interna/externa.

Fredrickson, B. & Losada, M. (2005, october) Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. American Psychologist Vol. 60, No. 7, 678–686.

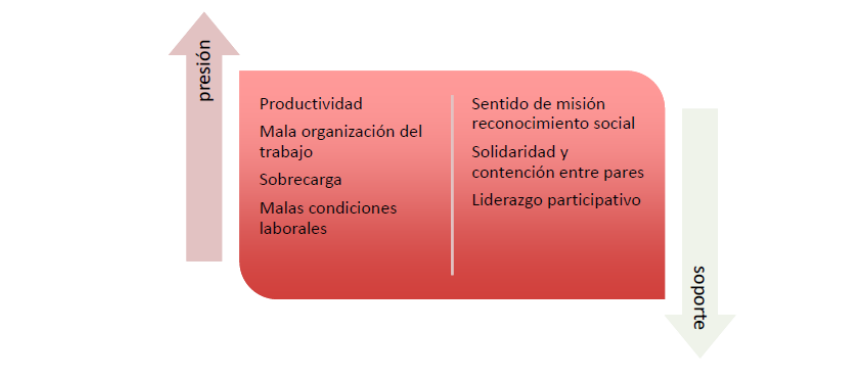
CIRCULO VIRTUOSO DE ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO



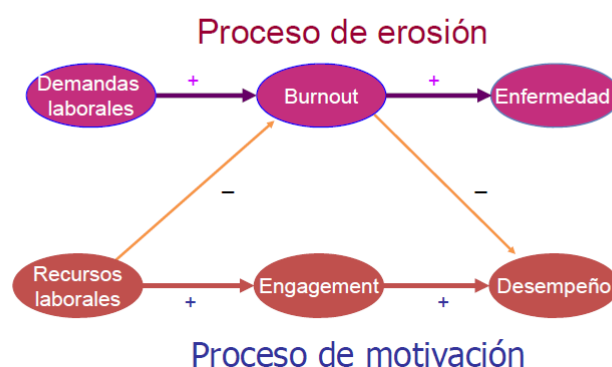


CONDICIONES PARA EL SUFRIMIENTO Y MAL DESEMPEÑO

Condiciones para el sufrimiento y el mal desempeño



Nuestro comportamiento dual en el trabajo



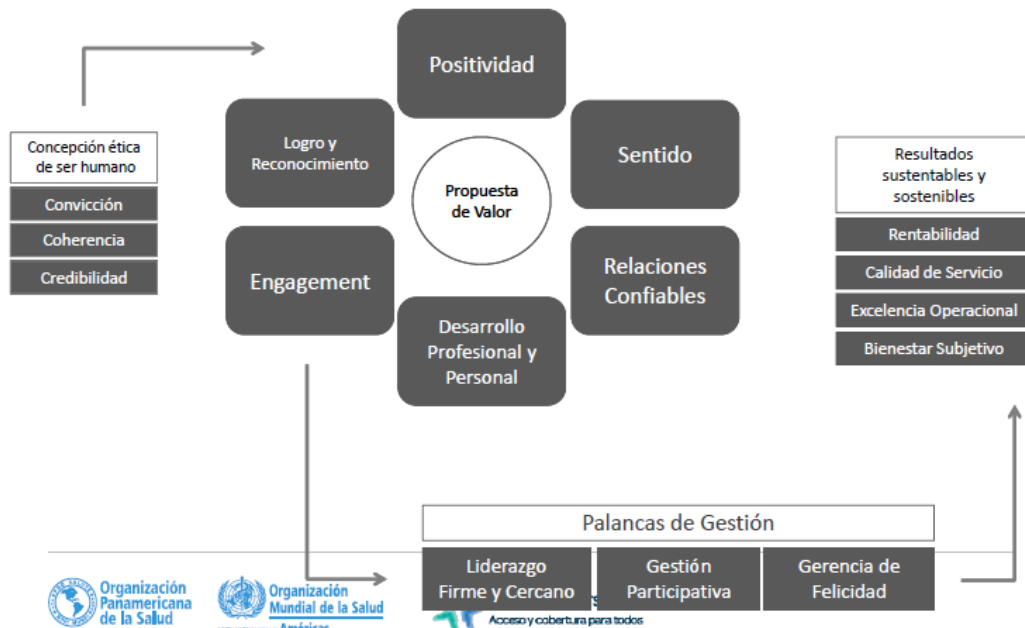
RECURSOS PERSONALES (Personas positivas)	RECURSOS LABORALES (Ambiente laboral positivo)
• Autocontrol. • Optimismo. • Emociones positivas • Resiliencia. • Responsabilidad. • Confianza.	• Autonomía laboral. • Apoyo social. • Contagio emocional positivo. • Liderazgo positivo. • Oportunidades aprendizaje. • Ser escuchado, participar

Ventajas Cuantitativas de la felicidad en el trabajo

Ventajas Cuantitativas de la felicidad en el trabajo
• Aumenta la productividad: 31 a 40%. • Incrementa la excelencia operacional: 30 a 45%. • Mejora la calidad de servicio a los usuarios: 15% a 25%. • Mejora el valor accionario y la rentabilidad: 15 a 28%. • Reduce el ausentismo: 43 a 51%. • Disminuye la accidentabilidad: 48 a 50%. • Reduce la rotación: 33 a 58%. • Incrementa el compromiso de los colaboradores: 30 a 55%. • Mejora el clima laboral: 55 a 90%. • Aumenta confianza en jefaturas y compañeros de trabajo: 40 a 55%.

Modelo de Felicidad Organizacional

(Ignacio Fernández, 2015)



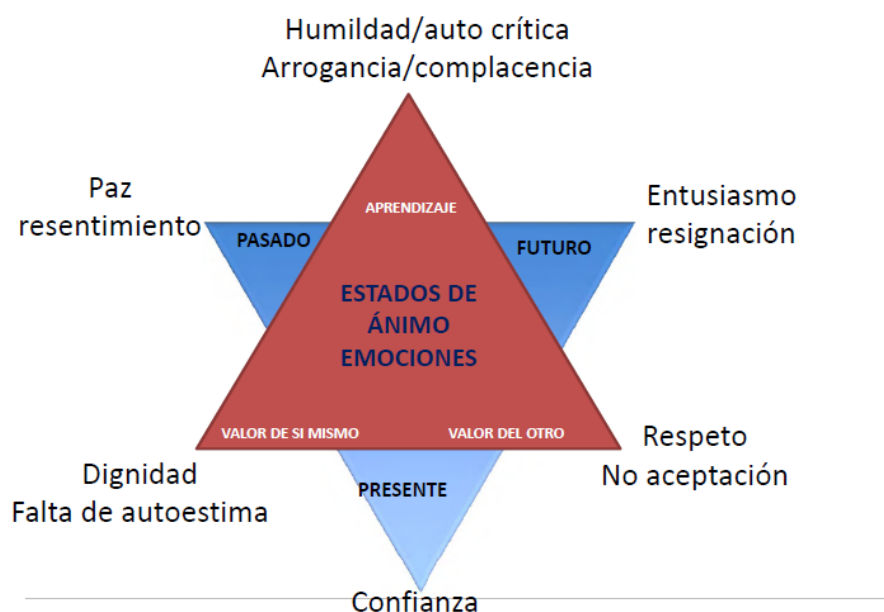
Felicidad organizacional es la capacidad para facilitar las condiciones de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, que balancee la misión institucional y el bienestar psicosocial de los trabajadores.

Felicidad en el trabajo es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo. Misión, desempeño y desarrollo humano no son adversarios sino interdependientes.

3 focos de la Felicidad organizacional



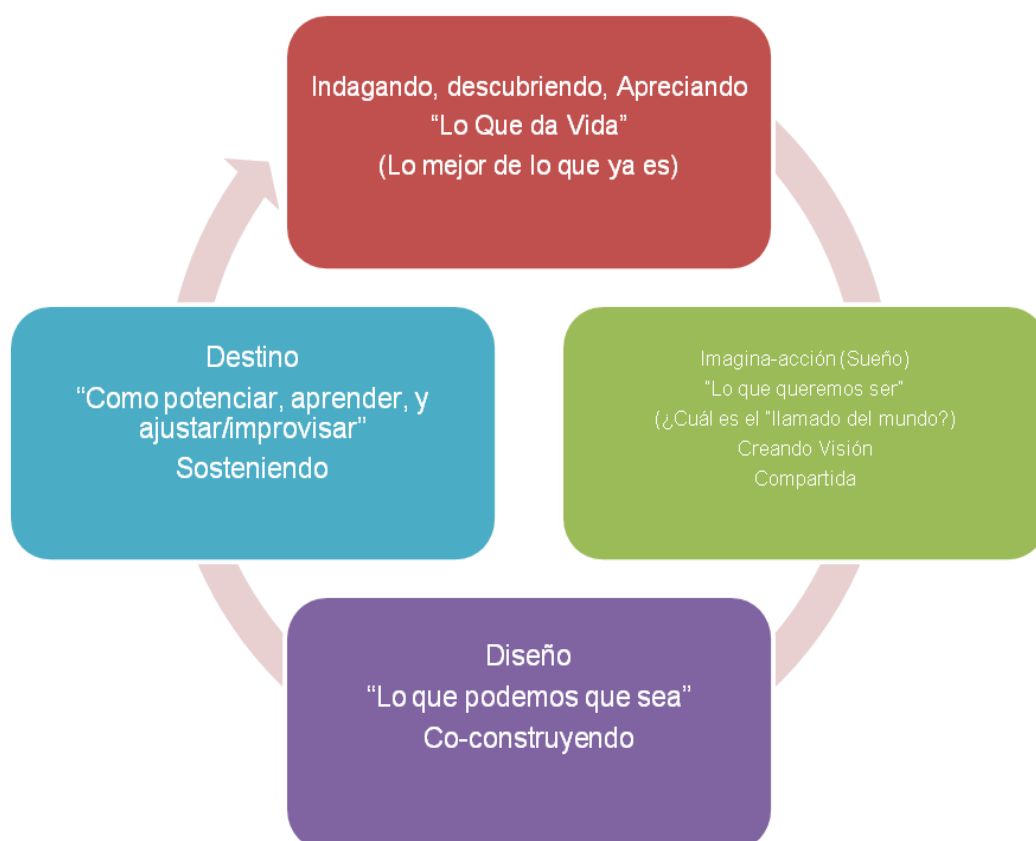




MODELO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	MODELO APRECIATIVO
Proceso: • Identificación de un problema; • Análisis de las causas; • Análisis de posibles las soluciones; • Plan de acción	Proceso: • Descubrir lo mejor que existe, el núcleo positivo; • Imaginar "lo que nosotros y la organización quiere ser, visualización de los resultados esperados y potenciales; • Construir/ Dialogar "lo que la organización puede ser", el diseño; • Innovar "lo que será", momento del proceso en que cada cual asume

	compromisos concretos y responsabilidades
--	--

Dialogos Appreciativos / Tópico Appreciativo



3.0 PAPER N° 3 PAPELES DEL PSICÓLOGO, TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES APORTACIONES DE LA PSICOLOGIA

1

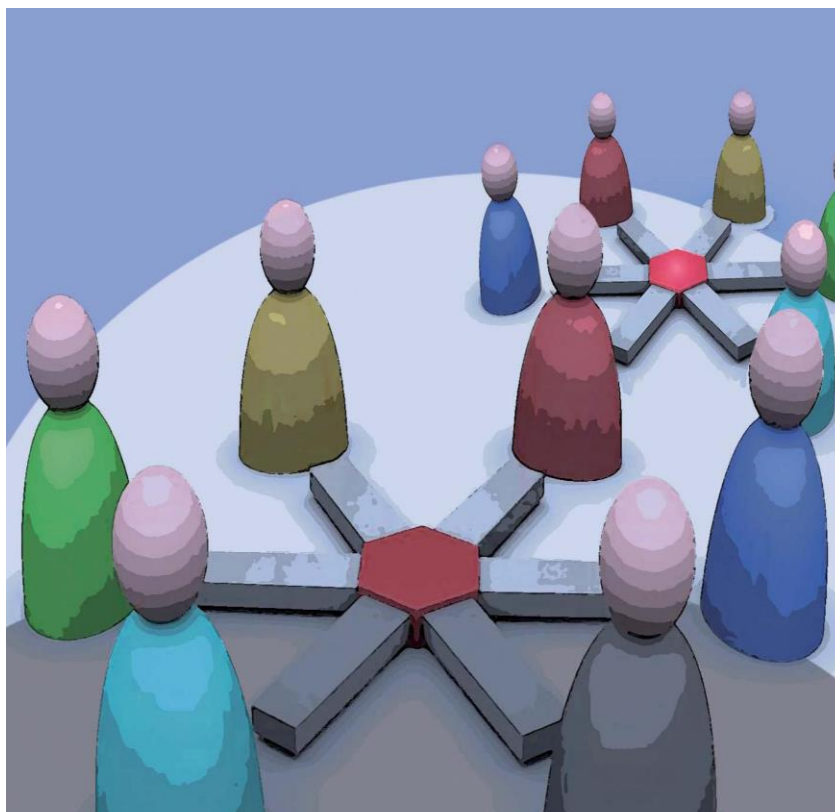
VOL. 32 - 2011
ENERO - ABRIL

REVISTA DEL CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS OFICIALES DE PSICÓLOGOS

ISSN 0214 - 7823

PAPELES DEL PSICÓLOGO

TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES
APORTACIONES DE LA PSICOLOGIA



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

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 Urién
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

Special section

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 Urién
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

Consejo Asesor

Lorenzo Gil Hernández
Dolores Gómez Castillo
M^a Isabel Martínez Díaz de Zugazua
Rodolfo Ramos Álvarez
Rosa M^a Redondo Granado
Francisco Javier Torres Ailhaud
Ramón Jesús Vilalta Suárez

Diseño y Maquetación

José Antonio Aldaz, Esteban Alonso, Isaac Amigo, José Arévalo Serrano, Pilar Arránz, Dositeo Artiaga, M^aDolores 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 Carrobbles, 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



**UNIVERSIDAD
VIÑA DEL MAR**

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 Urrea, Miguel Angel
Vallejo y Jaime Vila.

Juan Antonio Pez Martínez

Redacción, administración y publicidad

Juan Antonio Pez Martínez

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos

C/ Conde de Peñalver, 45-5º 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.

Papeles del Psicólogo, 2011. Vol. 32(1), pp. 2-6
<http://www.cop.es/papeles>

Presentación

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

Virginia Orengo, José
M. Peiró³ y Ana
Zornoza

IDOCAL Instituto de

P
s
i
c
o
l
o
g
í
a

d
e

l
o

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

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

³El profesor Peiró es también Investigador del IVIE.

VIRGINIA ORENGO, JOSÉ M. PEIRÓ Y ANA ZORNOZA.

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

Presentación

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

Presentación

EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES. APORTACIONES RECIENTES DE LA INVESTIGACIÓN Y SUS IMPLICACIONES PARA LA PÁCTICA PROFESIONAL
venciones sobre los procesos, según el tipo de equipo de que se trate.

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 inter-

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 integrada 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.

VIRGINIA ORENGO, JOSÉ M. PEIRÓ Y ANA ZORNOZA.

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 las 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

Presentación

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.

Presentación

EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES. APORTACIONES RECIENTES DE LA INVESTIGACIÓN Y SUS IMPLICACIONES PARA LA PÁCTICA PROFESIONAL

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 frecuentes, 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 à 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.

Es
cu
el
a
de
Ci
en
cia
s
Ju
ríd
ica
s y
So
cia
les



6



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

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.

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,

as 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 (Good-win, 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-

Sección Monográfica

EQUIPOS DE TRABAJO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES
la reducción del tamaño del equipo, los cambios en la
composición de sus miembros, los pro-

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

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 Tabernero, 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

conflicto y otros procesos grupales que afectan a su rendimiento (Aritzeta, Ayestarán y Swailes, 2005).

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

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 equi-

po, 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-

Sección Monográfica

EQUIPOS DE TRABAJO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES
tos positivos sobre el rendimiento de los equipos (Osca,
Urién, González-Camino y Martínez-Pérez, 2005), es

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 *fuerza* 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 efec-

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 Beaubien, 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-*

Sección Monográfica

teniendo en cuenta, entre otras variables, el tipo de tarea y el grado de interdependen-

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

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 *tiem-po* 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 (Bunderson 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 divergente (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



Sección Monográfica

EQUIPOS DE TRABAJO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES
problemas de comunicación; los conflictos intragrupales; las funciones de liderazgo, etc. (véase, para dife-

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 equivovalidad 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

rentes análisis de estos aspectos, por ejemplo, Fiore, Sa-las, Cuevas y Bowers [2003]; Hinds y Bailey [2003]; Jar-venpaa, 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 Mandiwa-Ila [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 planifi-cadas, supervisadas y evaluadas para lograr el alto ren-dimiento que se espera de ellos (Roper y Kim, 2007). Sin duda se trata de uno de los ámbitos donde organizacio-nes y equipos se enfrentan a retos más exigentes, y en el futuro los resultados de la investigación y la práctica so-bre equipos distribuidos

resultará crucial para las nuevas modalidades de trabajo en equipo y la efectividad orga-nizacional.

CONCLUSIONES

Los equipos en las organizaciones constituyen un ámbito insoslayable tanto en la investigación como en la prácti-ca, tanto en el mundo académico como en el aplicado. Precisamente por ello son objeto de las defensas más en-cendidas 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 re-alizar, y en cómo los gestores pueden dirigir las organi-zaciones basadas en equipos de modo óptimo para contribuir a la efectividad organizacional.

Sección Monográfica

ajustes y las adaptaciones se produzcan en todas las direcciones y que desde el ámbito investigador respon-

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, aprendan 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

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. *Psicot-hema*, 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. *Inter-national 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

Sección Monográfica

EQUIPOS DE TRABAJO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES
Edmonson, A. C. y Roloff, K. S. (2009). Overcoming barriers to collaboration: Psychological safety and learning

- 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 Shufler, 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.



- ning 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.

Sección Monográfica

members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27-39.

- 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

- 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 multitask 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 context 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.

Sección Monográfica

EQUIPOS DE TRABAJO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES
Salas, E., Nichols, D. R. y Driskell, J. E. (2007). Testing three team training strategies in intact teams. *Small*

- 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 mat-ching people: A study of innovation and team compo-sition 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 men-tal models as predictors of performance over time in work groups. *Group Processes and Intergroup Rela-tions*, 3, 296-316.
- Rico, R., Alcover, C. M^a, Sanchez-Manzanares, M. y Gil, F. (2009). The joint relationships of communica-tion behaviors and task interdependence on trust buil-ding and change in virtual project teams. *Social Science Information*, 48, 229-255.
- Rico, R., Alcover, C. M^a. y Tabernero, C. (2010). Efecti-vidad de los equipos de trabajo, una revisión de la úl-tima 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 interde-pendence 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 so-cial 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.

- 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

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.
 Correspondencia: José Navarro. Departamento de Psicología Social. Paseo Valle de Hebrón, nº 171. 08035 Barcelona. España.
 E-mail: j.navarro@ub.edu.

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 donde 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



Sección Monográfica

GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

organizaciones han tenido que abordar para conseguir sus objetivos. Como respuesta a estas cir-

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

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

Sección Monográfica

JOSÉ NAVARRO, SANTIAGO D. DE QUIJANO, RITA BERGER Y ROCÍO MENESES

de hacer el grupo (trabajo) y el resultado que conseguirá de dicho trabajo (resultados)" (Navarro, Díez, Gómez,

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.

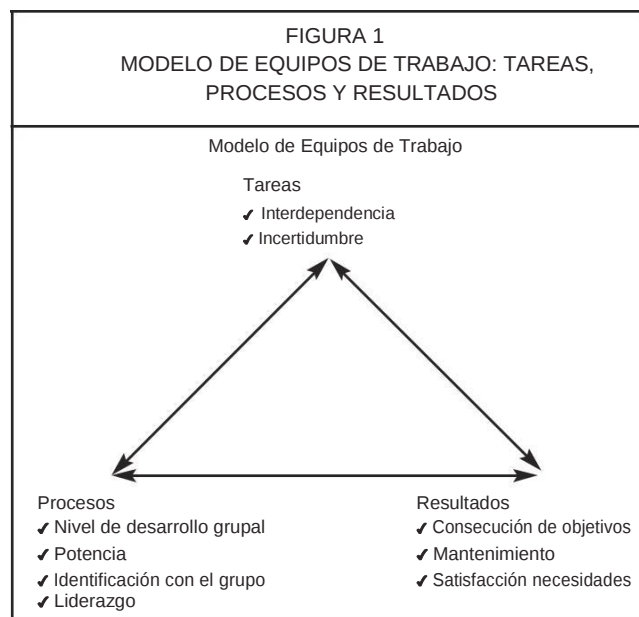
TAREAS DE GRUPO: ¿QUÉ TAREAS REQUIEREN DEL TRABAJO EN EQUIPO?

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

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-





UNIVERSIDAD
VIÑA DEL MAR

Sección Monográfica

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 tienen 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 conoci-

GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

tos 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, cuando 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).

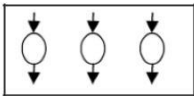
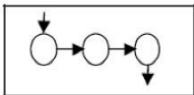
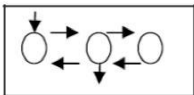
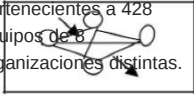
En resumen, la interdependencia de las tareas a realizar por los miembros del grupo nos aporta también información significativa para saber qué tareas requieren del trabajo conjunto. A nuestro juicio el trabajo grupal

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 cuáles 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.

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 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	Claridad	0,648 ($p < .001$)
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		
1. Para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta	Diversidad	0,631 ($p < .001$)
2. Tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples		
3. Solo hay una manera de hacer bien nuestra tarea (inverso)		
1. Hay diversas formas de hacer bien nuestra tarea y debemos elegir la más eficiente	Novedad	0,675 ($p < .001$)
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)		
1. Por lo general, los distintos objetivos que nos piden suelen ser compatibles (inverso)	Conflicto	0,634 ($p < .001$)
2. A menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo		
3. Hacer bien una tarea a menudo nos exige de-satender otras		

TABLA 2 INTERDEPENDENCIA DE LAS TAREAS: NIVELES POSIBLES	
1. Interdependencia mínima	✓ Los miembros tienen tareas similares ✓ El resultado del grupo es la suma de los resultados individuales 
2. Interdependencia secuencial	✓ 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	✓ 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	Nota: datos correspondientes a 4050 trabajadores pertenecientes a 428 equipos de 6 organizaciones distintas. 



- ✓ Todos los miembros colaboran simultánea-mente en la realización de la tarea
- ✓ El grupo tiene libertad para auto-organi-zarse de la manera que mejor le parezca para realizar la tarea

- ✓ El resultado del grupo depende de que los miembros diagnostiquen, resuelvan proble-mas y colaboren para completar la tarea eficientemente

21



Sección Monográfica

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.

GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

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

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: ITEMS CORRESPONDIENTES DEL CUESTIONARIO, PROCESOS ESTUDIADOS Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS		
Items	Proceso	Alpha de Cronbach
1. Tenemos una forma habitual de funcionar como grupo	Nivel de desarrollo grupal	0.704 (p<.001)
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 in-formación		
8. Una tarea fundamental es cuidar de nues-tro propio desarrollo como grupo		
sobre efectividad y rendimiento en los equipos, nueva-mente amplísima, ha acostumbrado a recoger esta dife-		



UNIVERSIDAD
VIÑA DEL MAR

- | | | |
|---|----------|----------------|
| 1. Este grupo tiene confianza en sí mismo | Potencia | 0.775 |
| 2. Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad | | ($p < .001$) |
| 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

- | | | |
|---|-----------------------------|----------------|
| 1. Me siento fuertemente identificado con el grupo | Identificación con el grupo | 0.734 |
| 2. Siento que pertenezco al grupo | | ($p < .001$) |
| 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 | | |

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

23



Sección Monográfica

GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

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

TABLA 4
EFECTIVIDAD DEL GRUPO DE TRABAJO: ESCALAS UTILIZADAS,
ITEMS CORRESPONDIENTES DEL CUESTIONARIO Y FIABILIDAD
DE LAS ESCALAS

Escala	Items 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 ($p < .001$)

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

Sección Monográfica

JOSÉ NAVARRO, SANTIAGO D. DE QUIJANO, RITA BERGER Y ROCÍO MENESES

ción es importante cuando el negocio de la empresa reside en su capacidad de innovar (Nonaka, 1991).

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 duplica-

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 donde 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, Millemann 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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.

26



Sección Monográfica

JOSÉ NAVARRO, SANTIAGO D. DE QUIJANO, RITA BERGER Y ROCÍO MENESES

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

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 acostumbra 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.

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.



UNIVERSIDAD
VIÑA DEL MAR

Sección Monográfica

- 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. *Aedi-pe-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 Lou-

GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

reiro, 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.tesisenxarxa.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

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 involved 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 the efficiency of work in this sector.

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

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

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 *out-doors*, y después seleccionando y formando a los miembros de los equipos y diseñando procesos de mejora continua. Los equipos estaban formados por operarios multicualificados y polivalentes, que realizaban tareas de fabricación, gestión del trabajo, control de ca-

lidad, 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-

Sección Monográfica

EFICACIA GRUPAL EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

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

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.

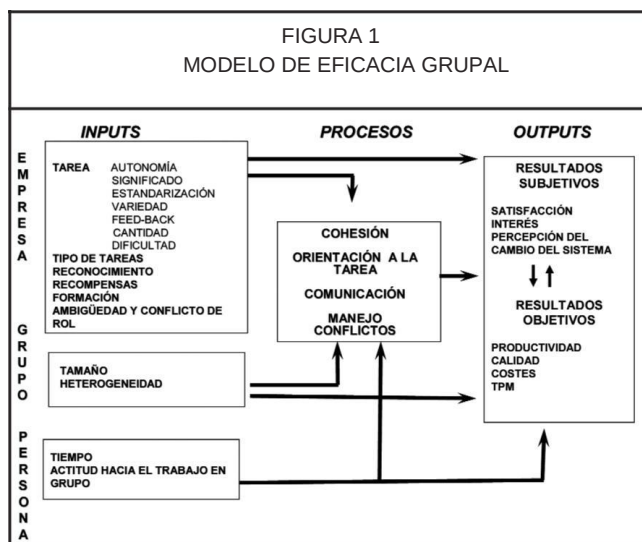
Como se ha puesto de manifiesto en las revisiones, la mayor parte de los modelos de eficacia grupal recogen las tareas como variable *input* (p. ej. Burke, 2004), sin embargo, hay poca investigación sobre su impacto, por las dificultades que entraña su análisis en contextos reales. Esto nos llevó a plantear 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,

FIGURA 1
MODELO DE EFICACIA GRUPAL





no se traducen en incrementos in-mediatos y significativos

de la productividad, al interve-

30



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 metanálisis 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

Sección Monográfica

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-Dayán 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.

EFICACIA GRUPAL EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

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 ocupa 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;

AMPARO OSCA, PILAR BARDERA, LOURDES GARCÍA-SALMONES Y
BEGOÑA URÍEN

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, Pi-Ilutla 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, Uríen 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 persiguió 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

Sección Monográfica

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

Sección Monográfica

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

EFICACIA GRUPAL EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN 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 (Uríen 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 feedback. 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-Dayana, 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.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jackson, S.E. y 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. *Academic of Management Review*, 22(3), 730-757.

Sección Monográfica

- 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 influen-

EFICACIA GRUPAL EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN
ces 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 Uríen, 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., Uríen, 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., Uríen, 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.
- Urién, 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. *Re-vista de Psicología Social*, 16(3), 315-329.
- Urién, 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 out-comes, and gender: An examination of U.S. and Me-xican 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

NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO

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.*

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

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, Lapiz 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



FRANCISCO GIL, CARLOS MARÍA ALCOVER, RAMÓN RICO Y
MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES

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

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.

Sección Monográfica

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 visuales 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 lide-

razgo 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 investigaciones 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.



Sección Monográfica

LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO

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

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 (autoeficacia, 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

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-

FRANCISCO GIL, CARLOS MARÍA ALCOVER, RAMÓN RICO Y
MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES

autonomía a los grupos de profesionales, que pasan a desempeñar así funciones de liderazgo.

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 (Pascalle, 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

Sección Monográfica

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-



Sección Monográfica

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,

LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO 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 auto-gestionados, 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

FRANCISCO GIL, CARLOS MARÍA ALCOVER, RAMÓN RICO Y
MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES

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

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 las 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).

Sección Monográfica

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-

Sección Monográfica

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 la escaso contacto directo con el equipo (Huang, Kahai y Jestice, 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.

LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO

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 mo-

delos 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 desarrollado 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-

FRANCISCO GIL, CARLOS MARÍA ALCOVER, RAMÓN RICO Y
MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES

la solución de problemas y la mejora de las relaciones
interpersonales) (véanse Day et al.,

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,

Sección Monográfica

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, com-partido 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*

Sección Monográfica

LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO

collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26, 1098-1110.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorman P.W. y

- 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

- 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. McMeCauley 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., Lapid, M. y Self, W. (2010). How Leadership Matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.

Sección Monográfica

FRANCISCO GIL, CARLOS MARÍA ALCOVER, RAMÓN RICO Y
MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES

- 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 (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 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.
- 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

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 re-search 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 Le-win (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 principal de este

que a su vez se enmarcan en departamentos, que pertenecen a una determinada organización. Consecuentemente, en las organizaciones podemos distinguir diversos niveles de análisis.

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,



trabajo es formular una nueva conceptualización del clima como propiedad de los equipos de trabajo, más comprensiva 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 organizacio-

nes, 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

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 prerequisite 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).



³Se 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.

50



Sección Monográfica

modo ilustrativo, en la Figura 2 presentamos la distribución de las puntuaciones en dos escalas de clima en dos unida-

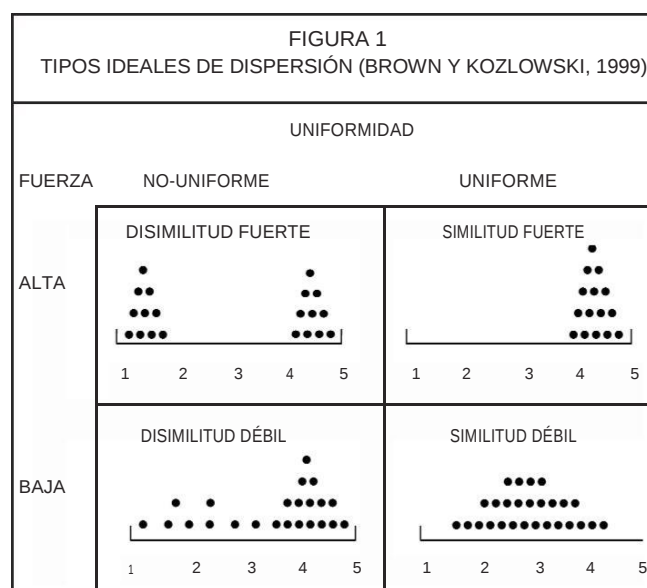
En la investigación sobre clima organizacional, los investigadores han ignorado durante mucho tiempo ambas dimensiones de la dispersión como fenómenos de interés científico. El interés se centraba en encontrar patrones de similitud fuerte que permitieran agregar datos individuales para obtener medidas 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 prerequisite 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

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 co-laboradores 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-



Sección Monográfica

EL CLIMA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

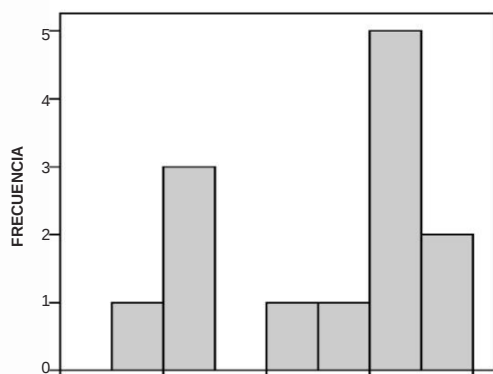
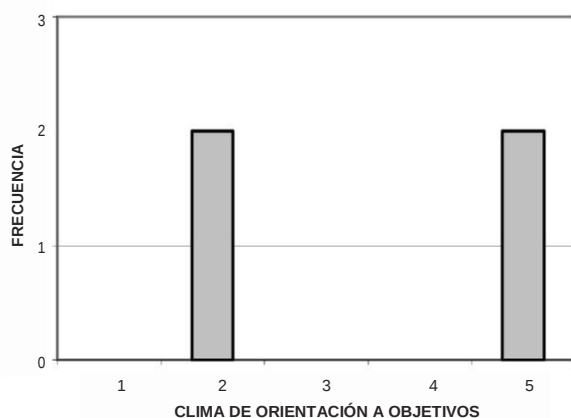
1,00 2,00 3,00 4,00 5,00

CLIMA APOYO

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.

FIGURA 2
PATRONES OBSERVADOS NO UNIFORMES



EL CLIMA COMO UNA PROPIEDAD CONFIGURACIONAL

Para caracterizar y analizar de una manera integral y comprehensiva el clima de las unidades de trabajo es necesario considerar las dimensiones de la dispersión in-tra-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 comprehensivamente 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 Mischel (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-

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





Sección Monográfica

EL CLIMA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Nuevos estudios habrán de determinar si en este caso los modelos no lineales son una alternativa plausible.

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.

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

Sección Monográfica

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

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.

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 des-

cripción 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



UNIVERSIDAD
VIÑA DEL MAR

Sección Monográfica

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 comprehensivamente 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.

EL CLIMA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., y Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and cli-mate*. 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., Lippitt, 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.



58



PROCESO DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO

PROCESOS DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO

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 co-ordinación 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.

Correspondencia: Ramón Rico. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid. C/ Iván Paulov 6. 28049 Madrid. España. E-mail: ramon.rico@uam.es

Éxito de los últimos trasplantes de órganos reali-

zados 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 pre- vista 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-



Sección Monográfica

PROCESOS DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO desde una perspectiva explícita e implícita. Para ello, hemos organizado el artículo en tres secciones principales.

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-Manzanas, 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

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

60



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.

RAMÓN RICO, MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES, FRANCISCO GIL, CARLOS MARÍA ALCOVER Y CARMEN TABERNERO

adoptan continuamente para adaptar mutuamente su comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en un

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

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 pasa-manos 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

Sección Monográfica

PROCESOS DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO
diminuto de los equipos en diferentes circunstancias. En este sentido, Rico et al. (2009) han propuesto un modelo

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 anestesistas 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 ren-

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 di-

ferenciales 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 acercar 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.

RAMÓN RICO, MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES, FRANCISCO GIL, CARLOS MARÍA
ALCOVER Y CARMEN TABERNERO

llegar a acuerdos sobre el proceso a seguir, realizar la
tarea y revisar su desempeño posteriormente.

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

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 les 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 pre-visible 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.

Sección Monográfica

PROCESOS DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO
carga de coordinación explícita en las fases de transición, especialmente después de la acción (Rico, Schip-

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

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

RAMÓN RICO, MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES, FRANCISCO GIL, CARLOS MARÍA
ALCOVER Y CARMEN TABERNERO

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 Berleyn, 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 beneficia 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 auto-regulación 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).

Sección Monográfica

PROCESOS DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO
Durso (Ed.). *Handbook of Applied Cognition*:
163-193. Chichester, UK: John Wiley and Sons.

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.



- 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:

RAMÓN RICO, MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES, FRANCISCO GIL, CARLOS MARÍA
ALCOVER Y CARMEN TABERNERO

- 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.) *Hand-book 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). Me-taphor 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.



68



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

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.

Calle Camilo José Cela s/n. 41018 Sevilla. España.

E-mail: munduate@us.es

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 con-

texto, 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-

Sección Monográfica

EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

implicaciones prácticas para el ejercicio profesional, haciendo especial énfasis en las contribuciones españolas.

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 intragrupales (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

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)

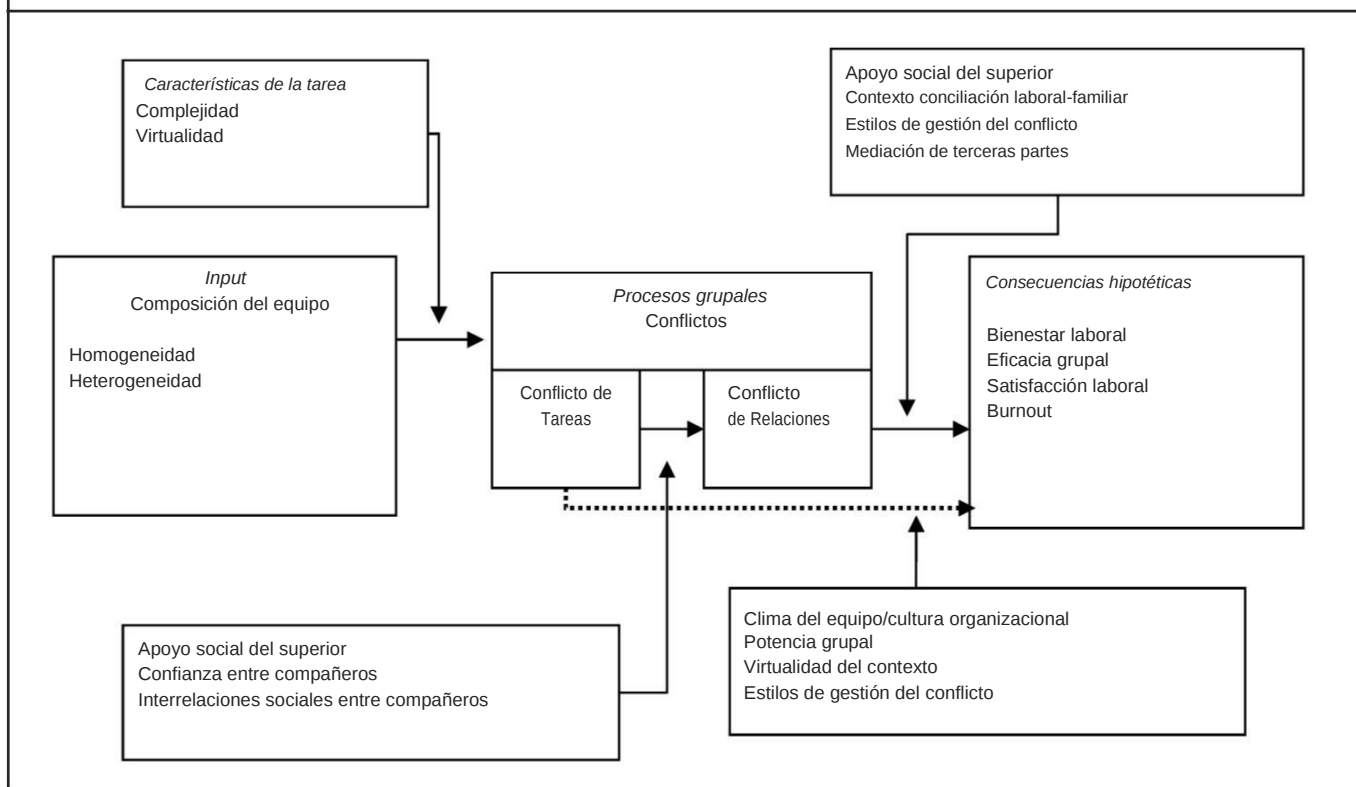
Ante estas evidencias, se insiste en la importancia de explorar cuales son las condiciones que determinan el éxito o el fracaso de la diversidad funcional en los equipos de trabajo, destacándose las características de la tarea. Así, se ha demostrado que la diversidad de experiencias y habilidades, así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

FIGURA 1
FACTORES PRINCIPALES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DEL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO





71





Sección Monográfica

EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

jo con frecuencia van separadas, en nuestro contexto cultural han caminado con notable interacción.

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., Benitez 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 traba-

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 re-acciones 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 Vian-nen, 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 generando 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

Sección Monográfica

MIRIAM BENÍTEZ, FRANCISCO J. MEDINA Y LOURDES MUNDUATE

perjudicada por las discrepancias que surgían entre los miembros de los equipos sobre aspectos personales.

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

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

Sección Monográfica

EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

fuentes generadoras de nuevos conocimientos, señalando la importancia de conocer cuáles son los factores

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

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 Simmons 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

Sección Monográfica

encia compartida de su eficacia grupal, estarán dispuestos a esforzarse por trabajar duro y alcanzar su meta

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 cre-

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, Gon-

zález-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,

Sección Monográfica

EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

vas del Espacio Europeo de Educación Superior, se precisa partir desde los primeros escalones de la forma-

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 formati-

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 co-laboración 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-

Sección Monográfica

hibidores de las consecuencias negativas de este tipo de conflictos sobre el bienestar y la efectividad de los equi-

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 in-

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



UNIVERSIDAD
VIÑA DEL MAR

Sección Monográfica

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.

EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- 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. *Psychologica*, 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 relations-hip 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-

Sección Monográfica

- 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, 530-555.

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.



Sección Monográfica

EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Unpublished doctoral dissertation. Virginia

Polytechnic Institute and State University.

Osca, A. y García-Salmones, L. (2010). El impacto del

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, 2ª edn). *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*.

- 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. Si-nangil, 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

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.

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

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

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.

.....

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; De-Sanctis 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 sincronización 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, Gil-son 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 Ziguers, 2007).

Sección Monográfica

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

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; Mat-hieu, 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; Po-well, 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

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 Mindviwalla, 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 re-visiones 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 Pei-ró, 2002, Zornoza, Orengo, Gosálvez y González-Na-varro, 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



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

84



Sección Monográfica

dificultad y lentitud en contextos mediados, permiten sin embargo a los EVs adaptar sus intercambios de in-

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

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

Sección Monográfica

GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES

Orengo, González-Navarro y Peiró, 2008) y con ello, ofrecen claves importantes para su gestión.

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, Ri-poll,

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 es-tilo 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 es-tilo 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 su-puesto, la estructuración y la coordinación del trabajo del equipo adquiere mucha más relevancia como meca-

Sección Monográfica

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

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.

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-

Sección Monográfica

GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES consecuen-tes y a su relación con otros procesos y/o estados (p.e. papel mediador y/o modulador).

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, com-petencias) y la limitada presencia de relaciones interper-sonales 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 equipos 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 ex-periencias 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 dis-persión geográfica, la falta de claves no verbales y la in-certidumbre 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, aten-diendo tanto a sus determinantes, como a sus

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).

Sección Monográfica

entrenamiento en la aplicación de los mismos. Hay elementos que facilitan esa cooperación y coordinación co-

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

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

Sección Monográfica

GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES
eficaces en el ámbito de las empresas. Para ello es importante que se prepare a gerentes y profesionales en

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

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

Sección Monográfica

conditions for virtual team effectiveness (pp. 403-421). San Francisco: John Wiley & Sons.
Gibson, C.B. (1999). Do they do what they believe they

- 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*

- 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.
- Ilgen, 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 Ilgen, 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 Hempstead, UK: Harvester-Wheatshead.



UNIVERSIDAD
VIÑA DEL MAR

Sección Monográfica

GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES
communication media. *International Journal of Conflict Management*, 20 (3), 251-268.

- 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 Zornona, 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



- 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 Zigurs, 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 Team-work. En C. A. Bowers, E. Salas, and F. Jentsch (Eds.) *Creating High-Tech Teams*. Washington, DC: American Psychological Association.

Sección Monográfica

Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Com-munication Research*, 19, 52-90.

- 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 frame-works. *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, S.Z. 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. (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.

Publicidad

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

Cuando se inserte publicidad en alguna de las publicaciones del Consejo Ge-

1neral 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.

2Cuando 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.

3En 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

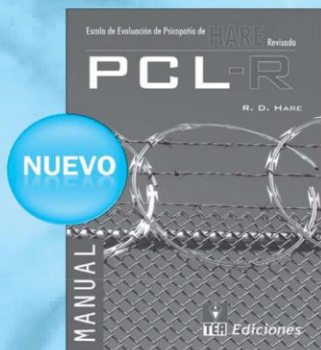
especializada en Psicoterapia debe estar ligada a una formación básica en Psicología, y articulada en torno a unos criterios exigentes de calidad.

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-grado que se inserte en las publicaciones del COP deberá guardar las siguientes normas:

cólogos) 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

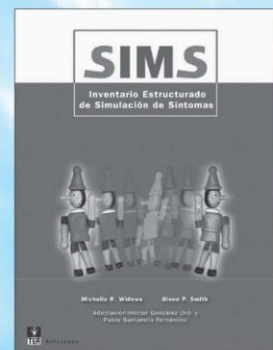


MMPI-2-RF

**Inventario multifásico
de personalidad
de Minnesota-2
reestructurado**

Y. S. Ben-Porath y A. Tellegen

Adaptación española:
H. González y P. Santamaría

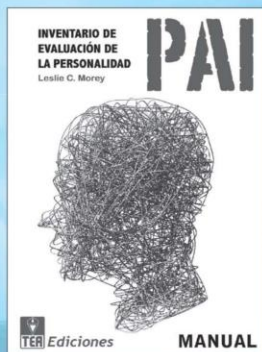


SIMS

**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

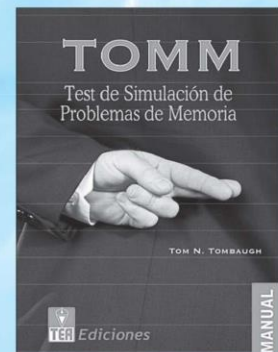


ESTRATEGIAS

**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. Puente



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 pagina 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.

4.0 Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación

Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009)

Work Team Effectiveness, a Review of Research over the last Decade (1999-2009)

Ramón Rico

Carlos María Alcover de la Hera

Carmen Tabernero

Universidad Autónoma de Madrid

Universidad Rey Juan Carlos de Madrid

Universidad de Córdoba

Resumen. Los equipos no siempre aportan la diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias que permite ofrecer respuestas innovadoras a los retos planteados alcanzando el rendimiento que se espera de ellos. Este artículo sintetiza e integra los principales resultados de la investigación sobre equipos de trabajo realizada en la década comprendida entre los años 1999 y 2009. Con este objetivo el artículo expone de forma breve un marco explicativo de la efectividad de los equipos de trabajo a través de un análisis diferenciado de insumos, mediadores y resultados. Para ello, se utiliza una aproximación basada en el método DAFO, según el cual se identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta la investigación sobre equipos de trabajo de cara a la década venidera. Finalmente se discuten de manera integrada los principales retos que este ámbito de investigación tiene ante sí para convertir las amenazas en oportunidades.

Palabras clave: equipos de trabajo, efectividad, método DAFO, insumos, mediadores.

Abstract. Teams do not always provide the diversity of knowledge, attitudes, skills and experience required to generate an innovative response to challenges or perform according to expectations. This paper synthesizes the key results of research into work teams carried out over the last decade from 1999 through 2009. To this end, we set out a brief explanatory framework for the effectiveness of work teams based on a differentiated analysis of inputs, mediators and outcomes. Our approach uses the SWOT technique, which identifies strengths, weaknesses, opportunities and threats with a view to teamwork research in the next decade. Finally, we integrate and discuss the key challenges facing the field if it is to change threats into opportunities.

Keywords: work teams, effectiveness, SWOT technique, inputs, mediators.

La correspondencia sobre este artículo debe enviarse al primer autor a la

dirección: c/ Iván Pavlov, 6, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, 28049, Madrid. e-mail: ramon.rico@uam.es

Los equipos se han convertido durante las últimas cuatro décadas en un elemento central en el funcionamiento de las organizaciones. Este hecho ha sido facilitado, al menos en parte, por distintos trabajos que informan de las relaciones positivas entre el trabajo basado en equipos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por una organización (Gibson, Porath, Benson y Lawler, 2007). Son, no obstante, las presiones derivadas de la necesidad de configurar modelos de negocio cambiantes en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación, las que exigen adaptar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (Lawler y Worley, 2006; West y Markiewicz, 2004). Y esta tendencia se ha comprobado en todo tipo de contextos laborales, tanto privados



como públicos, incluido el ámbito militar (Kozlowski e Ilgen, 2006).

Los equipos aportan la diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias cuya integración permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, promoviendo el rendimiento y mejorando la satisfacción de sus integrantes. Esto es el resultado de lo que se ha denominado *la sabiduría de los colectivos*: una capacidad incrementada para lograr diversos tipos de rendimiento posibilitada por las interacciones de los

Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid
ISSN: 1576-5962 - DOI: 10.5093/tr2010v26n1a4

miembros (Salas, Rosen, Burke y Goodwin, 2009) . De este modo, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007).

Sin embargo los equipos no siempre actúan así, y en ocasiones no logran alcanzar el elevado rendimiento que se espera de ellos (Sims, Salas y Burke, 2005). De hecho, si atendemos a nuestra experiencia cotidiana, es frecuente que los equipos, lejos de convertirse en mecanismos de aprovechamiento eficaz y satisfactorio

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones
Vol. 26, n.º 1, 2010 - Págs. 47-71

de esfuerzos colectivos, se transformen en *agujeros negros*

que inmisericordemente consumen las energías físicas, mentales y emocionales de sus integrantes. Esto suele ocasionar un derroche de esfuerzos para el logro de sus metas o, sencillamente, que no se consigan en absoluto. Por tanto, el desafío para la investigación y la intervención radica en la eficaz integración de las aportaciones de personas cualificadas y expertas que aporten un valor añadido a la organización. Sin olvidar el importante papel que desempeña el diseño del contexto organizacional en el que todo equipo se inserta, de manera que facilite la creación de estructuras y líneas de apoyo, comunicación, consulta, retroalimentación y recompensas que complementen el funcionamiento interno del equipo (Aritzeta y Alcover, 2006; Hackman, 1998).

Al mismo tiempo que las organizaciones, debido a las razones prácticas señaladas, han incrementado sus experiencias en la utilización de equipos, también se ha detectado un significativo aumento en la investigación orientada al desarrollo de métodos y teorías para conocer la eficacia de los equipos de trabajo (Goodwin, Burke, Wildman y Salas, 2009). Esto ha traído consigo la proliferación de modelos y constructos que tratan de describir, comprender y explicar el funcionamiento de los equipos de trabajo, si bien la dispersión teórica y metodológica ha dificultado la integración y consolidación de los resultados obtenidos (Weingart y Cronon, 2009). Por ejemplo, siguiendo la revisión realizada hace ya algunos años por Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas y Volpe (1995), Salas, Stagl, Burke y Goodwin (2007) han identificado recientemente 138 propuestas procedentes de diferentes disciplinas que tratan de definir los procesos y habilidades grupales implicados en el rendimiento y la eficacia de los equipos. Y aunque también ha habido intentos de reducir esta enorme dispersión –como la imaginativa propuesta de Salas, Sims y Burke (2005), quienes sugieren la posibilidad de identificar un constructo similar al *big five* relacionado con el trabajo en equipo–, parece que nos encontramos lejos aún de lograr una deseable integración (Salas y Wildman, 2009; Weingart y Cronon, 2009).

Este artículo tiene como principal objetivo sintetizar e integrar los principales resultados de la investigación sobre equipos de trabajo realizada en la década comprendida entre los años 1999 y 2009. Para ello, utilizando una aproximación basada en el método DAFO, identificaremos las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta el ámbito de investigación de cara a la década venidera. Con este objetivo exponemos de forma breve un marco explicativo de la efectividad de los equipos de trabajo que nos permitirá un análisis diferenciado de insumos, mediadores y resultados. Finalmente discutiremos de manera integrada los principales

Marco explicativo de la eficacia de los equipos de trabajo

Podemos definir los equipos de trabajo como colectivos que existen para realizar tareas organizacionalmente relevantes, que mantienen un cierto grado de interdependencia tanto en términos de objetivos como de tarea, gestionan y mantienen sus límites y están inmersos en un contexto organizacional que limita su actividad e influye sobre sus intercambios con otros equipos dentro de la organización (Kozlowski y Bell, 2003).

Son numerosas y recientes las revisiones sobre la investigación relativa a la efectividad de los equipos en los últimos diez años (Gil, Alcover y Peiró, 2005; Goodwin et al., 2009; Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005; Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008; Nielsen, Sundstrom y Halfhill, 2005; Salas, Stagl y Burke, 2004; Sundstrom, McIntyre, Halfhill y Richards, 2000) y, aunque con matices, en su totalidad han sido realizadas bajo el esquema que marca el modelo *Input - Procesos- Output* (IPO) (McGrath, 1964). Este modelo identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo. Asimismo, el modelo señala que los factores organizacionales y situacionales influyen en la estructura del equipo como un todo, afectando a las demás variables (*input*, *proceso*, *output*).

Revista de Psicología del Trabajo y de las

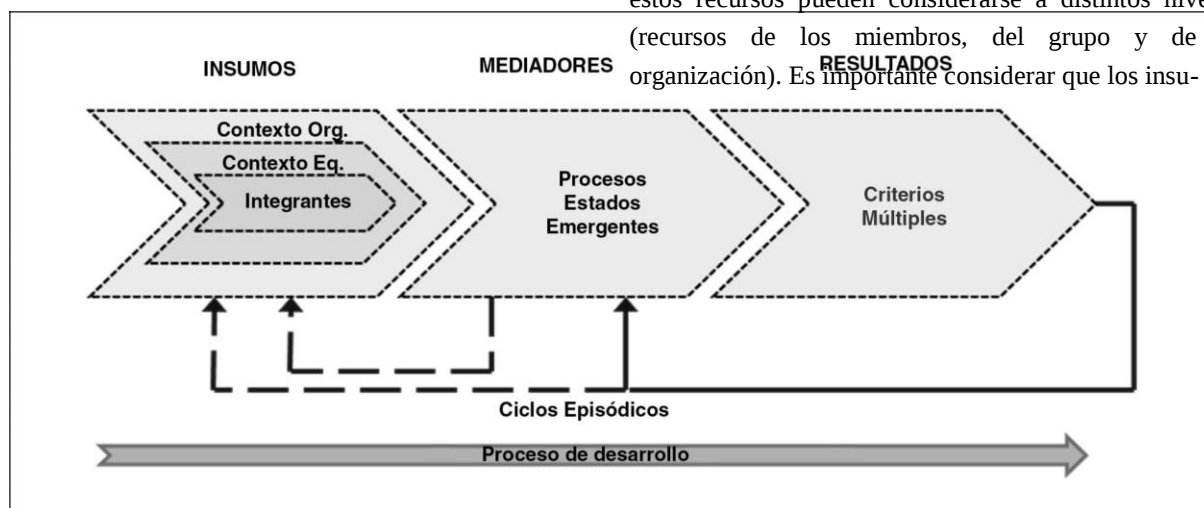
El modelo IPO ha recibido importantes críticas centradas, primero, en su incapacidad para incorporar los aspectos temporales y recursivos que el desarrollo y la retroalimentación imponen sobre los equipos, con el consiguiente olvido de los procesos adaptativos e incrementales de aprendizaje de equipo que influyen necesariamente sobre su eficacia (véase a este respecto, por ejemplo, la propuesta de Kozlowski, Gully, Nason y Smith, 1999); y segundo, en su tratamiento unitario, simplificado y opaco de los procesos de equipo. Estas críticas han motivado que en los últimos años surjan modelos alternativos que intentan reflejar mejor el funcionamiento de los equipos como sistemas adaptativos complejos operando en contextos más amplios (ej. una organización). Así, el modelo CORE (véase McGrath, Arrow y Berdahl, 2000) explica el desarrollo de los equipos a lo largo del tiempo, identificando sus procesos básicos (construcción, operaciones, reconstrucción y relaciones externas) y considerando las relaciones con el contexto del equipo, o la aproximación THEDA (Team Holistic Ecology Dynamic Activity) (Cooke, Gorman y Winner, 2007) que busca la aplicabilidad a equipos heterogéneos y la diferenciación de enfoques sobre proceso frente a enfoques sobre conocimientos. Por su parte, el modelo IMOI (*Input-Mediador-Output-Input*; Ilgen et al., 2005), tal como recoge la Figura 1, señala el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación, de forma que los *outputs*

Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

del equipo en un momento dado representan nuevos *inputs* para actuaciones posteriores. Kozlowski e Ilgen (2006) han integrado estas ideas en un modelo que considera a los equipos como sistemas multinivel (nivel individual, de equipo y organizacional), orientados a los procesos relevantes para la tarea y que evolucionan con el tiempo, de forma que tanto los procesos como la eficacia de los equipos constituyen fenómenos emergentes (patrones resultantes de la interacción regular y repetida entre los miembros).

El modelo reflejado en la Figura 1 nos ofrece el esquema con el que vamos a guiar nuestra revisión y análisis de la literatura sobre efectividad de equipos en la última década. Avanzaremos de izquierda a derecha y analizaremos cada una de las grandes categorías (insumos, mediadores y resultados) utilizando el marco del método DAFO. No es nuestra intención trasponer una herramienta de análisis estratégico a este ámbito particular de investigación, tan sólo utilizaremos el análisis DAFO como pretexto creativo para emular un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que nos guíen estratégicamente en el desarrollo futuro de investigación en el ámbito.

Figura 1. Modelo IMOI (Adaptado de Mathieu et al., 2008)



Insumos: recursos, tarea y composición del equipo

Los insumos representan el conjunto de recursos del equipo, tanto externos (ej. las recompensas de la organización, la cultura organizacional), como internos (la composición del equipo, fundamentalmente los conocimientos y habilidades de sus miembros, así como la

mos, pueden constituir elementos facilitadores o inhibidores de la efectividad de los equipos. En la revisión que planteamos vamos a transitar del nivel más externo al más interno.

El contexto de la organización tiene un papel crítico en la eficacia de los equipos (Hackman, 2002). En el modelo IMOI, el contexto organizacional se representa mediante tres tipos de apoyo que ofrece a los equipos: 1) los sistemas de dirección de RR.HH. (formación, evaluación del desempeño, compensación...); 2) el diseño de la organización 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 3) el clima organizacional de apoyo a los equipos y la cultura organizacional (no deberíamos descartar la cultura nacional).

Los resultados de investigaciones recientes ponen de manifiesto el grado en que el alineamiento de las políticas de RR.HH. con relación a las particularidades de los equipos (ej. usar complementariamente recompensas individuales y grupales para reforzar el rendi-

estructura del grupo y el diseño de la tarea). Así mismo, estos recursos pueden considerarse a distintos niveles (recursos de los miembros, del grupo y de la organización). Es importante considerar que los insu-

miento de los equipos) produce un efecto indirecto sobre su efectividad (Hyatt y Ruddy, 1997), al tiempo que se relaciona directamente con la capacidad de autogestión que es capaz de asumir el equipo (Kirkman y Rosen, 1999). Respecto al impacto de las políticas formativas, un reciente meta-análisis confirmó una correlación de .29 para la influencia global que ejerce la formación en los equipos en la mejora tanto del rendimiento objetivo de los equipos, como de su evaluación por parte de los supervisores (Salas, Nichols y Driskell, 2007). Así mismo, existe una larga tradición

Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

ISSN: 1576-5962 - DOI: 10.5093/tr2010v26n1a4

Vol. 26, n.º 1, 2010 - Págs. 47-71

en identificar el papel que juega el diseño organizacional sobre los equipos de trabajo a la hora de generar sistemas de alta implicación y de coordinación entre equipos. Con relación a los sistemas de coordinación entre equipos (*multi-teamsystems*) la literatura reciente muestra que la efectiva coordinación entre equipos predice beneficios sobre el rendimiento de los equipos y sobre sus procesos internos, especialmente en entornos de alta interdependencia (Marks, Mathieu, Alonso, DeChurch, y Panzer 2005; Mathieu et al., 2006; van der Vegt y van der Vliert, 2005). Respecto a los sistemas de alta implicación, éstos son señalados como especialmente relevantes para los diseños orientados al cambio tan necesarios en la actual coyuntura socioeconómica (Lawler y Worley, 2006). Sistemas de alta implicación que han mostrado ser buenos predictores de la productividad en equipos (Spreitzer, Cohen y Ledford, 1999) e influir especialmente en el clima organizacional. A este respecto, son varios los estudios que apuntan cómo el clima de apertura tiene efectos multinivel, facilitando los procesos grupales y la participación en los procesos de toma de decisiones (Mathieu, Maynard, Taylor, Gilson y Rudy, 2007; Tesluk, et al., 1999). Por su parte, otros estudios se han centrado en analizar el papel desempeñado por la percepción de apoyo organizacional por parte de los miembros, encontrándose que tiene una influencia positiva sobre la potencia de los equipos, si bien dicha relación se encuentra mediada por los procesos grupales (Kennedy, Loughry, Klammer y Beyerlein, 2009). Finalmente, la investigación sobre el papel que el contexto cultural más amplio genera sobre la organización está emergiendo y los pocos estudios que aparecen, reflejan cómo las diferencias culturales nacionales afectan a la cultura de calidad en la organización y la calidad de servicio ofrecida por sus equipos (Gibson, 2003).

Diseño de la tarea y el contexto de trabajo de los Equipos

La autonomía es una de las características que más atención ha recibido en los últimos años. La autonomía se refiere al grado en que un equipo tiene capacidad para tomar decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo (métodos, horarios, roles, etc.). Un nivel bajo de autonomía indica que el equipo tiene una tarea muy estructurada y definida por la organización, lo que minimiza la necesidad de tomar decisiones colectivas o gestionar los procesos internos. Por el contrario, un nivel alto de autonomía implica que los miembros del equipo deben tomar numerosas decisiones colectivamente sobre su trabajo. Los estudios concluyen que la autonomía es una característica básica del diseño de la tarea de los equipos que modula los efectos tanto de otras variables antecedentes (p. ej. diversidad del equipo) como de los

procesos (ej. manejo del conflicto) sobre la eficacia grupal (Kozlowski y Bell, 2003). En un reciente meta-análisis sobre las relaciones entre el diseño del equipo y su rendimiento (Stewart, 2006) se encontró que el incremento de auto-

nomía junto con la coordinación dentro del equipo se correspondía con el mayor rendimiento, si bien el tamaño del efecto variaba dependiendo del tipo de tarea.

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

rendimiento de equipo sólo se producen bajo condiciones de alta interdependencia. Por su parte, la interdependencia de objetivos ha mostrado relaciones positivas con un mayor aprendizaje, cantidad de información compartida y efectividad del equipo (De Dreu, 2007). Adicionalmente, la consideración conjunta de interdependencias de tarea y objetivos ha dado lugar a la denominada interdependencia compleja. En ella se enmarca la hipótesis de la congruencia que da cuenta de los efectos interactivos de ambas variables sobre aspectos tan diversos como las respuestas afectivas o los comportamientos de innovación (van der Vegt, Emans y van der Vliert, 2005).

La virtualidad ha sido objeto de un número creciente de estudios en la primera parte de esta década. De hecho, hemos de reconocer que todos nosotros trabajamos con un determinado grado de virtualidad. La virtualidad se define a partir de tres dimensiones: dependencia de los miembros respecto de las tecnologías de la información y comunicación para coordinarse y ejecutar los procesos del equipo, tipos de información que aportan las tecnologías, y sincronía en las comunicaciones entre los miembros (Kirkman y Mathieu, 2005). La mayoría de los estudios sobre virtualidad se han centrado en comparar equipos tradicionales con equipos virtuales (Martins, Gilson y Maynard, 2004), mostrando cómo la virtualidad modifica las interacciones entre los miembros del equipo. Trabajar de forma regular en condiciones de alta virtualidad limita las señales del contexto social presentes en la comunicación cara

Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid



a cara, reduce la profundidad de la discusión y el análisis de alternativas, y aumenta el tiempo necesario para tomar decisiones colectivas. Diferentes estudios muestran que la virtualidad se relaciona con una comunicación menos eficiente y genera más dificultades para desarrollar confianza entre los miembros del equipo (Jarvenpaa y Leidner, 1999) o incrementar los niveles de apoderamiento (Kirkman, Rosen, Tesluk y Gibson, 2004).

De nuevo, los efectos de la virtualidad sobre los procesos y la eficacia del equipo dependen de las demandas de la tarea (Rico, Cohen y Gil, 2006), de forma que cuando los equipos realizan tareas complejas y/o interdependientes, resulta recomendable reducir los niveles de virtualidad (usando medios de comunicación síncronos y más ricos, como las videoconferencias o las reuniones cara a cara). No obstante, hay que considerar que los equipos se adaptan progresivamente a las condiciones de virtualidad impuestas por su trabajo, de manera que conforme aprenden a usar la tecnología para comunicarse y desarrollan nuevas estrategias para realizar sus tareas, los efectos de la virtualidad se debilitan (Lira, Ripoll, Peiró y González, 2007).

Liderazgo. Los últimos 10 años de investigación en este ámbito han pivotado sobre tres aspectos fundamentales: la consideración del liderazgo como algo externo al equipo, el *coaching* y el liderazgo compartido. El liderazgo externo encarna el paradigma tradicional en el estudio del liderazgo en equipos y se centra en la influencia de una figura externa al equipo responsable de su rendimiento. La asunción básica es que dicha figura genera las líneas de acción básica del equipo, coordina su actividad y lo vincula a otras unidades organizacionales. La investigación se ha centrado esencialmente en identificar cómo las acciones de los líderes externos facilitan o dificultan el rendimiento del equipo (Druskat y Kayes, 2000). En este sentido, este tipo de liderazgo es visto como un insumo que afecta a distintos procesos de equipo (aprendizaje, coordinación, gestión de problemas o el grado en que la información es compartida), estados emergentes (potencia del equipo o el compromiso) y su rendimiento (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen y Rosen, 2007). Un meta-análisis reciente agrupa los comportamientos de liderazgo externo siguiendo la tradicional distinción tarea/relación y encuentra que tanto los comportamientos orientados a la relación (en particular, transformacionales y de consideración), como los orientados a la relación (inicio de estructura y ampliación de los límites del equipo) se relacionaban positivamente con la efectividad percibida del equipo (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas y Halpin, 2006). Y el meta-análisis ya citado de Stewart (2006) mostraba cómo el liderazgo transformacional y el liderazgo que facilitaba el

empoderamiento de los miembros incrementaban el rendimiento de equipo.

El *coaching* se define como la interacción directa con un equipo con la intención de ayudar a sus inte-



grantes a realizar un uso coordinado y apropiado de sus recursos colectivos para realizar la labor del equipo (Hackman y Wageman, 2005), e incluye comportamientos orientados a la identificación de problemas en el equipo, la consulta sobre procesos o bien la identificación y compensación de la autogestión en el equipo. La literatura científica muestra efectos positivos de tales prácticas sobre la satisfacción o la seguridad psicológica de sus miembros (Edmonson, 1999; Wageman, 2001), pero no es concluyente con relación a su efecto sobre el rendimiento del equipo (Wageman, 2001). A este respecto, se han señalado distintas variables que podrían

estar modulando el efecto del *coaching* sobre el rendimiento, como son los factores de diseño del equipo, especialmente la autonomía, o la estabilidad del entorno en el que se realiza la tarea (Wageman, 2001; Morgeson, 2005). Adicionalmente, el trabajo seminal de Hackman y Wageman (2005) desarrolla un modelo teórico de *coaching* que enfatiza, por un lado, su carácter funcional, en la medida en que desempeña funciones motivacionales, consultivas y formativas; y por otro, su carácter de desarrollo, en la medida en que las diferentes intervenciones se asociarían de forma más efectiva a distintos momentos en el desarrollo del equipo. Esta aproximación del liderazgo, aunque no es nueva, sí supone un área en la que la práctica y la investigación han de desarrollarse en un futuro.

Finalmente, el liderazgo compartido se refiere a una propiedad emergente en el equipo resultante de la dis-

tribución de las funciones de liderazgo entre múltiples miembros del equipo, en vez de estar concentradas en un único líder formal (Carson, Tesluk y Marrone, 2007). Este aspecto del liderazgo acumula escasa investigación. Los estudios se han centrado en identificar condiciones precursoras del liderazgo compartido entre las que se señalan el *coaching* (Carson et al., 2007), la orientación colectivista de los integrantes del equipo (Hiller, Day y Vance, 2006) o sus habilidades de influencia (Taggar, Hackett y Saha, 1999). La evidencia empírica disponible apoya mayoritariamente una influencia positiva del liderazgo compartido sobre el rendimiento del equipo (Carson et al., 2007; Ensley, Hmielesky y Pierce, 2006; Sivasubramaniam, Murry, Avolio y Jung, 2002). No obstante, existen resultados que ponen de manifiesto que el liderazgo distribuido no necesariamente ejerce un efecto positivo sobre el rendimiento del equipo (Mehra, Smith, Dixon y Robertson, 2006). Esto está generando la necesidad de avanzar hacia una conceptualización más completa del fenómeno de la mano de análisis de redes y la consideración de sus aspectos cíclicos, interactivos y temporales que subyacen a su emergencia y desarrollo (Carson et al., 2007; Day et al., 2004; Mehra, et al., 2006).

Composición del equipo. La composición se refiere a los atributos de los miembros del equipo y a su apropiada combinación para formar equipos efectivos. Dos aspectos de la composición del equipo han sido

Williams y O'Reilly, 1998). Esto ha producido la emergencia de aproximaciones como el estudio de las fallas (Lau y Murnighan, 1998), en las que

objeto de numerosos estudios: el tamaño (número de personas que forman el equipo) y las características de sus miembros. La cuestión central respecto al tamaño es conocer el *tamaño óptimo* del equipo. Conforme aumenta el tamaño de un equipo, aumenta la cantidad de recursos disponibles, pero también las necesidades de coordinación. Las investigaciones indican que el tamaño óptimo depende de ciertas contingencias. Por ejemplo, cuando la interdependencia requerida para realizar bien la tarea es alta y el ambiente externo inestable, resulta recomendable crear equipos pequeños (Kozlowski y Bell, 2003). No obstante, en un reciente estudio realizado con 329 grupos de trabajo que realizaban diferentes tipos de tareas en diversas organizaciones, Wheelan (2009) ha encontrado de manera sistemática que los equipos formados por entre 3 y 6 miembros eran significativamente más productivos y se encontraban más desarrollados que los compuestos por entre 7 y 10 y que los constituidos por más de 11 miembros, lo que parece indicar que el tamaño pequeño es preferible a cualquier otro.

Otro aspecto identificado de suma importancia es el *cambio* de las características de los miembros que componen el equipo. Las publicaciones al respecto se incrementan año a año por el impacto que el cambio tiene en los equipos contemporáneos y por el papel que el aumento o reducción del número de miembros y la integración de nuevos miembros tiene para explicar la adaptabilidad de los mismos (DeRue, Hollenbeck, Johnson, Ilgen y Jundt, 2008). Modificar la composición de un equipo puede perjudicar su eficacia. Pero, si los cambios sólo afectan a un número reducido de miembros y se realizan gradualmente, el rendimiento (innovación) puede mantenerse o incluso mejorar (Perreti y Negro, 2007). Relacionado con el cambio, el *tiempo* que los miembros trabajan juntos como equipo es también un factor relevante tanto para el desarrollo de los modelos mentales del equipo como para la coordinación. Así, los miembros del equipo que más tiempo pasan juntos adquieren un conocimiento común preciso sobre las habilidades que posee cada uno para el trabajo (memoria transactiva), lo que les ayuda a coordinar mejor sus acciones (Lewis, Belliveau, Herndon y Keller, 2007).

Respecto a las características de los miembros, un tópico de gran interés en la última década es la *diversidad* en la composición del equipo. La diversidad en equipos se ha identificado como un elemento facilitador de los procesos de innovación, toma de decisiones y solución de problemas (Tjosvold, Hui, Ding y Hu, 2003). Pero distintas revisiones recientes nos muestran un panorama de resultados mixtos, que nos impide afirmar categóricamente que la diversidad conduce a mayores niveles de rendimiento o mejora el compromiso y la satisfacción de sus integrantes (Jackson y Joshi, 2004;

lo relevante no es la distribución o el promedio de características individuales en un equipo, sino cómo dichas variables se alinean e interactúan entre sí. Las fallas se definen como líneas hipotéticas que dividirían a un grupo en subgrupos en función del alineamiento de uno o más atributos.

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

Como conclusión de este ámbito de investigación podemos afirmar que sólo los niveles moderados de potencial de falla en un equipo facilitan el logro de mayores niveles de rendimiento (Gibson y Vermeulen, 2006). El equipo en estas circunstancias es suficientemente diferente para aprovechar la diversidad existente y suficientemente similar para que el conflicto no impida su funcionamiento. Niveles bajos o altos de potencial de falla plantearán obstáculos para el desempeño del equipo, por razones bien distintas: en el primer caso porque la similitud entre los miembros del equipo dificultará la existencia de información o perspectivas diversas; mientras que en el segundo, se precisará de más tiempo para integrar

conocimientos y puntos de vista diferentes y la formación de subgrupos enfrentados dentro del equipo elevará el nivel de conflicto.

Análisis DAFO de los hallazgos

relativos a los insumos

A lo largo de la sección anterior hemos resumido los principales hallazgos de investigación relativos a los insumos de los equipos de trabajo llevados a cabo en la última década. En esta sección discutiremos brevemente las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que, a nuestro juicio, presenta la investigación de los insumos en los equipos de trabajo. La Tabla 1 recoge el resultado de dicho análisis DAFO de forma abreviada.

Debilidades. De forma sintética podríamos agrupar en cuatro aspectos las debilidades que identificamos en el estudio de los insumos. El primero tiene que ver con la constatación de que el estudio sistemático de los equipos de trabajo requiere un notable esfuerzo (Mathieu, et al., 2008). Un esfuerzo que no tiene tanto que ver con el tamaño muestral, que también, sino

Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

fundamentalmente con la obtención de niveles de variabilidad suficiente para poder testar nuestras hipótesis.

El segundo, se plantea cuando comprobamos que la mayoría de los estudios mantienen una definición unitaria de los insumos a nivel de equipo frecuentemente, por ejemplo a la hora de medir y tratar la autonomía, la interdependencia o la virtualidad. En este contexto ¿cómo describiríamos un caso en el que algunos miembros trabajan unos con otros con un elevado nivel de interdependencia, mientras que con otros mantienen un nivel de interdependencia muy bajo? Estas constataciones han de hacernos pensar en alternativas de medida más refinadas y apropiadas, por ejemplo, asimetrías en interdependencia (de Jong et al., 2007).

Cuanto acabamos de decir para las características

observamos esto (Katz, Lazer, Arrow y Contractor, 2004).

Finalmente, por la misma razón que los aspectos que facilitan el rendimiento no se trasladan de manera directa a distintos tipos de equipos de forma equivalente (Cohen y Bailey, 1997), no está claro si ciertos comportamientos asociados con el rendimiento en equipos tradicionales se mantienen a través de distintos grados de virtualidad (Maruping y Awargal, 2004). Una muestra de cuanto decimos lo ilustra el grado en que el estudio del liderazgo virtual es atendido, pero los resultados no muestran que sea bien entendido. Quizá tengamos que considerar que la teoría que conocemos relativa a los comportamientos de liderazgo no pueda ser necesaria y directamente aplicada sobre equipos que presentan niveles elevados de virtualidad.

Tabla 1. DAFO insumos

Debilidades • El estudio de los insumos requiere obtener muestras con variabilidad suficiente. No es cantidad, sino calidad de los datos. • Asumimos una definición unitaria de insumos, pero ocultamos asimetrías y diferencias notables, p. ej. diversidad, interdependencia o virtualidad. • Asumimos contribuciones equivalentes de los distintos miembros del equipo. • Los estudios de virtualidad asumen transferencia directa de teorías desarrolladas en equipos tradicionales.	Amenazas • El papel del tiempo sobre el efecto de los insumos sigue siendo poco atendido. • El cambio en la composición de los equipos y la pertenencia múltiple son comunes en las organizaciones, pero no en la agenda investigadora. • Las corporaciones multinacionales ponen sobre la mesa los equipos multinacionales en las que la diversidad y la cultura afectan diferencialmente a dichos equipos. • La dinámica de las organizaciones actuales amenaza nuestra forma estática de abordar la investigación.
Oportunidades • La diversidad requiere trascender la mera agregación, hacia la combinación compleja de atributos individuales. • Conocemos poco los efectos interactivos entre variables de diseño de tarea, p. ej. efectos interactivos de distintas interdependencias. • Análisis de redes como respuesta a la diferencia y complejidad de los insumos a nivel de equipo. • Cambio de preguntas de investigación en liderazgo; de conducta del líder a rol de líder compartido, ¿rotar e integrar funciones?	Fortalezas • Desarrollo importante de los efectos de las características de la tarea sobre mediadores y resultados finales. • Disponemos de un apropiado desarrollo teórico sobre los efectos del liderazgo en los equipos. • El estudio de la diversidad ha madurado y ofrece una complejidad que comienza a mimetizar la existente en los equipos reales.

del diseño de la tarea se aplica con más fuerza, si cabe, sobre los estudios de diversidad. Bajo un indicador de heterogeneidad unitario se esconden dos trampas: a)

¿qué significa realmente un promedio o varianza de características individuales representadas en un equipo? (Lau y Murnighan, 1998), y b) asumimos una



contribución equivalente de los distintos miembros del equipo a sus tareas y objetivos cuando en realidad no

Amenazas. La principal amenaza que detectamos en este ámbito de investigación tiene que ver con la aparente incapacidad de los estudios actuales para dar cuenta de la complejidad inherente al estudio de los equipos. En este sentido, el papel del tiempo y el cambio en la composición de los equipos son aspectos escasamente atendidos. Esto se hace aún más saliente por la temporalidad inherente de muchos equipos de

Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

ISSN: 1576-5962 - DOI: 10.5093/tr2010v26n1a4

proyecto y porque la pertenencia múltiple a distintos equipos es algo común. Esta es una realidad que claramente amenaza nuestra forma estática, lineal y unidireccional de estudio de los equipos de trabajo. Honestamente, hemos de atender esta realidad con otro tipo de diseños longitudinales que consideren las dinámicas no lineales como estrategia de análisis del cambio.

Otro aspecto que planea como amenaza tiene que ver con el hecho de que las corporaciones multinacionales ponen sobre la mesa los equipos multinacionales en las que la diversidad y la cultura afectan diferencialmente a dichos equipos (Gibson, 2003). Sorprende, sin embargo, la escasa atención investigadora sobre la influencia cultural en los equipos de trabajo.

Fortalezas. El estudio de los insumos en los equipos de trabajo ha experimentado un notable desarrollo que nos permite comprender mejor los efectos de las características de la tarea sobre mediadores y resultados finales (Mathieu et al., 2008). También disponemos de un apropiado desarrollo teórico sobre los efectos del liderazgo en equipos, que nos permite observar con claridad el camino hacia el liderazgo distribuido y al cambio de las preguntas de investigación al respecto. Dotarnos de muestras con suficientes niveles de variabilidad es posible, disponemos de opciones, como el muestreo selectivo o los estudios de macrocolaboración tipo *Globe Project* (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002).

Así mismo, tras 40 años de acumulación de evidencias contradictorias, el estudio de la diversidad madura y ofrece alternativas que aúnan complejidad y facilidad de comprensión, de modo que nos permiten un tratamiento más ecológico de la diversidad en los equipos (van Knippenberg y Schippers, 2007).

Oportunidades. Trascender nuestras debilidades y convertir nuestras amenazas en oportunidades implica el estudio de los equipos de trabajo siendo sensibles a su complejidad. En el caso de la diversidad precisamos movernos más allá de la mera agregación de atributos individuales y plantearnos la investigación de diversidad como una combinación compleja de atributos individuales (Lau y Murnighan, 2005). A ello ayudará el desarrollo futuro del paradigma de las fallas de diversidad.

Así mismo, sabemos muy poco de los efectos interactivos entre variables del diseño de la tarea, apenas existen trabajos, por ejemplo, sobre los efectos interactivos de los distintos tipos de interdependencia (hipótesis de la congruencia) o los efectos interactivos de la autonomía y la interdependencia (Langfred, 2005). Adicionalmente, el aprovechamiento de medidas más sensibles a las asimetrías y centralidades, como las que nos ofrece el análisis de redes (Scott, 2000), nos acercan

a estudios que respondan a las diferencias y complejidades de los insumos a nivel de equipo.

Finalmente, sorprende el volumen de literatura dedicado al liderazgo y lo poco que sabemos sobre cómo



los líderes crean y gestionan grupos de trabajo (Zaccaro, Rittman y Marks, 2001). Quizá la investigación necesita trascender el debate de si es mejor el liderazgo externo frente al basado en los miembros del equipo y plantearse el liderazgo como un conjunto de funciones que necesitan cumplimentarse y satisfacerse en los equipos (Mathieu et al., 2008; Day et al., 2004). Con ello es muy probable que se produzca un giro en las preguntas de investigación hacia la exploración de la complejidad inherente al liderazgo distribuido.

Mediadores: procesos, estados emergentes

y mediadores mixtos

Los mediadores consisten en un conjunto de mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo asignado por la organización, superando las dificultades derivadas de la coordinación y la motivación de sus integrantes. El estudio de los mediadores es un área que está llamada a evolucionar de manera importante en los próximos años. La investigación se acumula y a pesar de la actual diferenciación entre procesos, estados emergentes y mediadores mixtos (Mathieu et al., 2008), la literatura no acaba de contar con una agrupación consensuada relativa a los mediadores.

Procesos. Los procesos han jugado un papel central en los modelos de efectividad grupal más populares (Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

(Guzzo y Dickson, 1996; Hackman, 1983). Tradicionalmente se han dividido en procesos de tarea, que dan cuenta de las funciones que las personas deben realizar para realizar satisfactoriamente la tarea del equipo, y en procesos de relación, que describen la interacción entre los miembros del equipo (McIntyre y Salas, 1995). Basándose en esta distinción y en una aproximación multifase de los procesos Marks et al. (2001) proponen una taxonomía de procesos de equipo que identifica tres categorías: transición, acción e interpersonales. Vamos a utilizar dicha diferenciación para revisar el estado actual de la literatura sobre procesos.

Los procesos de transición permiten al equipo preparar el escenario para la acción futura. Los esfuerzos investigadores en esta área se han centrado fundamentalmente sobre la generación de estrategias y planificación. En general, la evidencia empírica muestra cómo distintos aspectos relativos a la planificación y la elección de una estrategia, como son la deliberación previa de planes, la anticipación de posibles problemas o la cantidad de información compartida y las oportunidades de participación ofrecidas a los miembros del equipo correlacionaban positivamente con los niveles de efectividad del equipo (Janicik y Bartel, 2003; Mathieu y Rapp, 2009; Mathieu y Schulze, 2006; Pritchard, Jones, Roth, Stuebing y Ekeberg, 2001; Tesluk y Mathieu, 1999).

Con relación a los procesos de acción, la investigación se ha centrado esencialmente en comportamientos de ayuda y reparto de la carga de trabajo, así como de coordinación y comunicación. La relación entre los procesos de coordinación y comunicación y el rendimiento del equipo ha recibido considerable soporte empírico (LePine, 2003; LePine et al., 2008; Sánchez-Manzanares, Rico, Gibson y Kearney, en revisión; Tesluk y Mathieu, 1999). El efecto positivo de las actividades de coordinación resulta especialmente significativo cuando los miembros se enfrentan a estrés por sobrecarga de trabajo (Rothrock, Cohen, Yin, Thiruvengada y Nahum-Shani, 2009). Adicionalmente, los estudios centrados en el desarrollo de la monitorización y reparto del trabajo han mostrado que dichos comportamientos predicen el rendimiento en los equipos (De Dreu y West, 2001; Porter, 2005), en tanto que la holgazanería social amenaza el cumplimiento de objetivos del equipo (Høigaard, Säfvenbom y Tønnessen, 2006).

Finalmente, respecto a los procesos interpersonales, es el conflicto el que acapara gran parte de la atención investigadora en esta última década. Existe un claro consenso en las consecuencias negativas que el conflicto de relación ejerce sobre el rendimiento (De Dreu y Weingart, 2003), mientras que los efectos del conflicto de tarea sobre el rendimiento no son del todo concluyentes (Jehn, Northcraft y Neale, 1999) y sugieren una relación curvilínea y más compleja con el rendimiento que incluye el concurso de otros estados emergentes como la potencia o la confianza (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).

Estados emergentes. Se definen como estados cognitivos, motivacionales o afectivos del equipo, de carácter dinámico y variable en función del contexto, insumos, procesos y resultados del equipo (Marks et al., 2001). En este sentido, los estudios sobre potencia y “*team efficacy*”, el clima de equipo, la cohesión, la confianza o la cognición compartida, han configurado el grueso de la investigación sobre estados emergentes.

La potencia y la “*team efficacy*” han sido tratadas de forma conjunta, a pesar de que la primera se refiere a una creencia colectiva relativa a la capacidad del equipo para ser efectivo y la segunda concierne dicha creencia aplicada a tareas y contextos particulares (Kozlowski e Ilgen, 2006; Shea y Guzzo, 1987). En un meta-análisis relativamente reciente se pone de manifiesto cómo ambas variables mantienen una relación moderadamente positiva con el rendimiento, sobre los que la interdependencia del equipo ejercen una modulación positiva y aumentativa (Gully, Incalcaterra, Joshi y Beaubien, 2002). Otro estudio reciente (Tasa, Taggar y

Seijts, 2007) muestra apoyo a cómo la eficacia colectiva (o de equipo), junto con la autoeficacia para el trabajo en equipo y el conocimiento relevante para la tarea predicen las conductas de equipo de los miembros, y a su vez, éstas incrementan la percepción de eficacia colectiva, que contribuye significativamente

te al rendimiento final del equipo. Estos resultados proporcionan apoyo a la tesis defendida por Marks et al. (2001), según la cual los estados emergentes no son procesos grupales en sí mismos.

La identidad de equipo, definida como el grado en que una persona se define a sí misma como miembro de un equipo particular. Este estado emergente ha sido propuesto como una variable mediadora entre la diversidad del equipo y la reducción voluntaria de los esfuerzos hacia el grupo (ej. holgazanería social), especialmente en entornos virtuales de trabajo (Shapiro, Furst, Spreitzer y von Glinow, 2002). Resultados recientes corroboran cómo la identidad de equipo orienta a sus miembros hacia el conjunto del grupo, limitando comportamientos improductivos y generando un mayor número de conductas cooperativas que los miembros con menores niveles de identificación con su equipo (Eckel y Grossman, 2004).

El clima de equipo se define como el conjunto de normas, actitudes y expectativas percibidas que operan en un contexto social determinado (Pirola-Merlo et al., 2002). Su estudio en la última década se ha refinado, de la mano de conceptos como la fortaleza de clima (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002) y del florecimiento de dimensiones específicas de clima, como el clima para la innovación, el clima de seguridad o el clima de justicia. Con respecto al clima de innovación (Anderson y West, 1998), la dimensión de soporte para la innovación ha sido el predictor más consistente de la innovación de equipo evaluada externamente

(Bunningham y West, 1995). El clima de seguridad ha ofrecido un nivel predictivo significativo respecto al nivel de accidentes del equipo (Zohar, 2000) y también desde una perspectiva multinivel prediciendo cambios a nivel individual relativos a la motivación por la seguridad (Neal y Griffin, 2006). Finalmente, el clima de justicia se relaciona significativamente, de manera directa con el rendimiento del equipo, y de manera inversa con el absentismo (Colquitt, Noe y Jackson, 2002) y ejerce también efectos multinivel que predicen el compromiso con la organización a nivel individual (Yang, Mossholder y Peng, 2007).

La cohesión definida como el compromiso de los miembros de un equipo entre sí, o con la tarea a realizar,

ha sido uno de los estados emergentes más estudiados. Prueba de ello son los recientes meta-análisis efectuados, como el de Beal, Cohen, Burke y McLendon (2003) en el que se examinaron estudios llevados a cabo en los últimos 50 años, mostrando una correlación media corregida entre cohesión con rendimiento general y comportamientos de rendimiento de .17 y .30 respectivamente. No obstante estos resultados globales, otro meta-análisis reciente muestra que el tipo de equipo y el tipo de contexto organizacional influyen en el nivel de cohesión y en el subsecuente rendimiento, encontrando que los equipos de proyecto que trabajan en contextos organizacionales y académicos muestran mayor tamaño del efecto que en el caso

Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

ISSN: 1576-5962 - DOI: 10.5093/tr2010v26n1a4

de los equipos de producción y en los equipos de servicio (Chiochio y Essiembre, 2009). Por otra parte, la cohesión también ha sido estudiada como mediador entre la relación de liderazgo transformacional y rendimiento (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003).

La confianza es otro de los estados emergentes más investigados en los últimos años. Definida como la propensión de una persona a ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que dicha parte lleve a cabo una acción particular relevante para quien confía, con independencia de su habilidad para controlar las acciones de la persona confiada (Mayer, Davis y Schoorman, 1995). Los esfuerzos se han centrado en revelar su carácter modulador sobre distintos insumos organizacionales, como el beneficio de la formación o los niveles de autonomía del equipo, sobre el rendimiento (Kirkman, Rosen, Tesluk y Gibson, 2004; Langfred, 2005). Así mismo, de la mano del estudio de la virtualidad ha existido un interés importante en el estudio de su desarrollo (Jarvenpaa y Leidner, 1999; Jarvenpaa, Shaw y Staples, 2004, Wilson, Strauss y McEvily, 2006) y del papel modulador que sobre su desarrollo ejerce la interdependencia de la tarea (Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares y Gil, 2009).

La cognición colectiva ha sido otra de las áreas que ha arrastrado un importante volumen de investigación (Mathieu et al., 2008), destacable especialmente en el ámbito de los modelos mentales compartidos (MMC). Los MMC se definen como la representación mental del conocimiento que es compartido por los miembros de un equipo (Mathieu et al., 2005). Son clasificados en dos tipos principales, MMC de tarea y de equipo cuyos efectos positivos sobre el rendimiento son indirectos y directos respectivamente. Así mismo, estudios de campo han mostrado el efecto interactivo que se produce entre los dos tipos de MMC sobre la seguridad en el trabajo y la eficiencia (Smith-Jentsch, Mathieu y Kraiger, 2005). La evolución reciente del estudio de los MMC ha revelado la importancia de una diferenciación ulterior, como es el grado en que los MMC son compartidos y

precisos (Lim y Klein, 2006).^A este respecto, trabajos recientes muestran la mayor capacidad predictiva sobre el rendimiento de la precisión frente al grado en que son compartidos los MMC (DeChurch y Mesmer-Magnus, en prensa; Edwards, Day, Arthur y Bell, 2006). Finalmente los MMC han sido postulados como un elemento clave para entender los mecanismos mediante los que tiene lugar la coordinación tanto implícita como explícita en los equipos de trabajo (Rico, Gibson, Sánchez-Manzanares y Clark, 2009; Rico, Sánchez-Manzanares, Gil y Gibson, 2008).

Mediadores mixtos. Existen un conjunto de mediadores que no son fácilmente clasificables en las dos categorías anteriores, dado que suponen una mezcla entre procesos y estados emergentes, en nuestra revisión vamos a considerar dos: el aprendizaje y la memoria transactiva.

El aprendizaje de equipo representa un proceso continuo de reflexión y acción mediante el que los equipos adquieren, comparten, combinan y aplican conocimiento (Edmonson, 1999). La literatura sobre aprendizaje de equipo ha mostrado su relación positiva con la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo y con el rendimiento (Zellmer- Bruhn y Gibson, 2006). Así mismo, ha mostrado su papel mediador entre la seguridad psicológica y el rendimiento (Edmonson, 1999) y el grado en que se facilita mediante mecanismos de *coaching* (Hackman y Wageman, 2005).

Los sistemas de memoria transactiva (SMT), se componen de los conocimientos y habilidades que aportan los diferentes miembros del equipo, así como del conocimiento que poseen sobre la distribución de dichos conocimientos y habilidades entre ellos (*quién sabe qué en el equipo*). Trabajos recientes revelan que los equipos que se comunican más frecuentemente generan SMT más potentes (Lewis, 2004; Yoo y Kanawattanachai, 2001), que se relacionan tanto con el rendimiento como con la viabilidad del equipo (Lewis, 2004). El constructo se ha desarrollado de forma que, al igual que en el caso de los MMC, se considera que existen distintos tipos de SMT, relativos a la tarea y a las relaciones externas del equipo (Austin, 2003). Finalmente, desarrollos recientes extienden el papel de los SMT a la transferencia de aprendizajes previos de los miembros del equipo (Lewis, Lange y Gillis, 2005) y

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

muestran el papel mediador que juega en la relación entre la sobrecarga que la tarea ejerce sobre el equipo y su rendimiento, así como entre la comunicación funcional y el rendimiento y la satisfacción (Ellis, 2006; Sánchez-Manzanares et al., 2006).

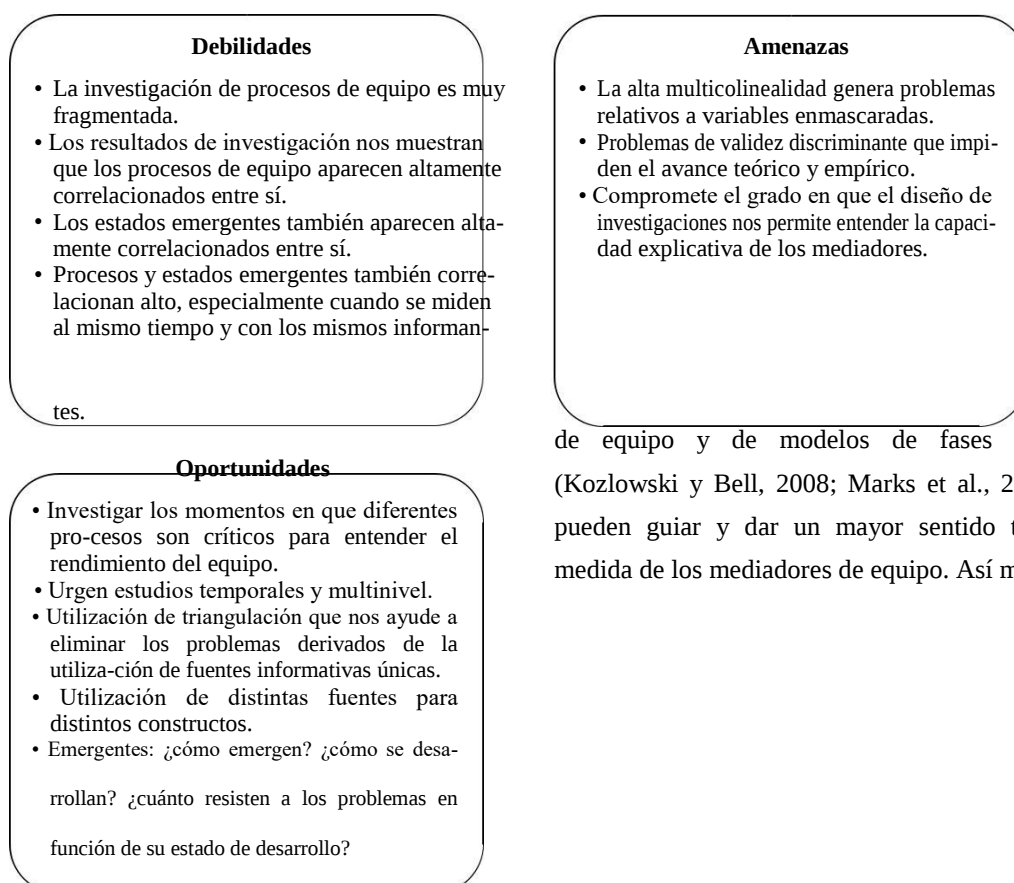
Análisis DAFO de los hallazgos relativos

a los mediadores

La sección precedente da cuenta de los principales resultados de investigación concernientes a los mecanismos mediadores de la efectividad los equipos de trabajo ocurridos en la última década. En este apartado analizaremos brevemente las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la investigación con relación a los mecanismos mediadores en los equipos de trabajo. La Tabla 2 ofrece de manera sumaria el resultado del análisis DAFO efectuado.

Debilidades. La investigación de procesos de equipo es fragmentada, tan sólo contamos con dos trabajos que han propuesto y fundamentado un marco integral de los mismos (Marks et al., 2001 y LePine et al., 2008) y apenas existen tres artículos que consideran de manera conjunta más de una dimensión global de procesos (Mathieu et al., 2008). Una de las debilidades más notables es la alta correlación entre los procesos de equipo, entre los emergentes, y entre éstos y los primeros, especialmente cuando se miden al mismo tiempo y utilizando los mismos informantes (LePine et al.,

Tabla 2. DAFO mediadores



2008). Todo esto ofrece un panorama que debe hacernos reflexionar sobre las técnicas y momentos para la medida de los diferentes procesos.

Amenazas. Las multicolinealidad amenaza seriamente la validez de los resultados derivados de los estudios de los distintos mediadores, al menos en tres formas distintas: primero, la existencia de mediadores que funcionen como variables enmascaradas y por tanto, que nos impidan saber si el efecto de un proceso se debe a otro proceso distinto, que no estemos controlando en nuestros análisis; segundo, desconocemos si los informantes son capaces de establecer y reconocer la diferenciación entre los distintos procesos sobre los que son inquiridos; y tercero, las altas correlaciones entre los mediadores revelan de forma inequívoca nuestra dificultad para aplicar diseños temporales que nos permitan medir estratégicamente los mediadores en el momento que realmente afectan a los resultados (LePine et al., 2008).

Fortalezas. Afortunadamente, disponemos de modelos que ofrecen un marco integrador a los procesos

de equipo y de modelos de fases de evolución (Kozlowski y Bell, 2008; Marks et al., 2001), que nos pueden guiar y dar un mayor sentido temporal a la medida de los mediadores de equipo. Así mismo, cono-

Fortalezas

- Disponemos de modelos que ofrecen un marco integrador a los procesos de equipo y de modelos de fases de evolución.
- Conocemos que hay indicadores más fiables que otros:
 - Estados emergentes como la potencia o la cohesión pueden ser evaluados mediante auto-evaluaciones.
 - Comportamientos de monitorización o coordinación pueden ser observados.
 - La planificación o los procesos de comunicación pueden ser obtenidos de fuentes de archivos.

Conocemos que hay indicadores más fiables que otros a la hora de evaluar mediadores (Tesluk et al., 1997), por ejemplo, los emergentes como la potencia o la cohesión pueden ser evaluados mediante auto-evaluaciones, los comportamientos de monitorización o coordinación pueden ser identificados a partir de la observación del funcionamiento habitual del equipo; y la planificación o los procesos de comunicación pueden ser obtenidos de fuentes de archivos.

nificación o los procesos de comunicación pueden ser obtenidos de fuentes de archivos que registran la actividad del equipo.

Oportunidades. Investigar los momentos en que diferentes procesos y estados emergentes son críticos para entender el rendimiento del equipo supone una clara oportunidad para el desarrollo de la investigación y el diseño de soluciones aplicadas que respondan a las demandas de los equipos de trabajo. Además de incorporar diseños temporales en nuestras propuestas de investigación, es precisa la utilización de técnicas de medida basadas en la triangulación de indicadores que minimicen los problemas derivados de la utilización de una única fuente informativa y maximicen la validez discriminante y predictiva de los distintos mediadores.

Finalmente, la adopción de una mayor sensibilidad a los aspectos temporales requiere avanzar en el estudio del surgimiento y desarrollo de los estados emergen-

tes. Si los emergentes no se desarrollan linealmente ¿cabe pensar en puntos de inflexión?; si los emergentes emergen, ¿cómo lo hacen?, ¿cómo emerge la confianza?, ¿cómo se desarrolla?, ¿cuánto resiste a las violaciones en función del momento de desarrollo del equipo?

Resultados de equipo

Los resultados alcanzados por el equipo son usualmente considerados desde una perspectiva multidimensional y multinivel (Mathieu et al., 2008). Generalmente, la eficacia se analiza en términos de resultados de trabajo, como rendimiento objetivamente evaluado (usando indicadores específicos o personal experto externo al equipo). Pero también incluye resultados que ayudan a mantener el desempeño del equipo a lo largo del tiempo, como la satisfacción de sus miembros, la viabilidad (grado en que los miembros del equipo desean permanecer juntos) y la innovación (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008). Es importante recalcar lo sistemática que ha sido la literatura de equipos en identificar variables antecedentes y mediadoras y lo poco que lo ha sido a la hora de dar cuenta de los resultados (Mathieu et al., 2008). Por ello, adoptamos una aproximación que resume los resultados de equipo en tres niveles: organizacional, de equipo, de rol y en tres tipos: desempeños (las acciones relevantes para conseguir resultados), rendimiento (compuestos por las consecuencias del desempeño) y actitudes, y proponemos una matriz de 3x3 para dar cuenta de la evolución de la literatura en este aspecto.

Resultados a nivel individual. A este respecto, podemos destacar dos categorías principales, aquellos que tienen que ver con los requerimientos del rol desempeñado por los integrantes del equipo y con aquellos que informan de sus reacciones afectivas. Respecto a los resultados basados en el desempeño de rol, trabajos recientes muestran cómo este indicador puede ser utilizado satisfactoriamente para medir el rendimiento individual y compararlo entre distintos equipos (Chen, 2005; Chen et al., 2007). Con relación a las reacciones afectivas de los integrantes del equipo la satisfacción con el equipo, el trabajo y la organización, junto al compromiso organizacional son los indicadores que más atención han recabado (Kirkman y Rosen, 1999; Tesluk y Mathieu, 1999).

Resultados a nivel de equipo. Con relación a estos resultados se ha diferenciado, por un lado, entre desempeños y resultados (Beal, Cohen, Burke y McLendon, 2003); y por otro, la viabilidad de equipo (Balkundi y Harrison, 2006). Si nos referimos al desempeño destacan aquellos relacionados con la mejora de los procesos,

con el aprendizaje y el rendimiento cognitivo. Por ejemplo, se evalúa la mejora de procesos midiendo la búsqueda de retroalimentación, la discusión de errores o la experimentación (Kirkman et al., 2006), el procesamiento de la información relevante para la tarea

(Homan et al., 2006), el aprendizaje (Edmonson, 1999), la calidad de las decisiones (Jehn y Shah, 1997) o la proactividad (Kirkman y Rosen, 1999).

Considerando el rendimiento de equipo las medidas utilizadas son notablemente diversas. Desde evaluaciones externas de clientes relativas a la calidad de servicio (Kirkman, Tesluk y Rosen, 2004) o la evaluación de responsables respecto al rendimiento, la calidad o la innovación (Langfred, 2000; Mathieu, Gilson y Rudi, 2006; Tjosvold, Tang y West, 2004) a indicadores de archivo relativos a la innovación o producción (Mathieu et al., 2006; Perreti y Negro, 2007). Uno de los aspectos de rendimiento de equipo que más investigación ha generado en estos últimos años ha sido el estudio de la innovación, definida como la generación e implementación de nuevas ideas (West y Farr, 1990). Muy recientemente, Hülsheger, Anderson y Salgado (2009) han revisado meta-analíticamente los resultados de 30 años de investigación en innovación. El estudio analiza los insumos y los procesos de equipo como variables antecedentes y el efecto modulador de distintos aspectos metodológicos relativos a los estudios. En este sentido, son tres los hallazgos principales: a) la comunicación externa e interna, el soporte para la innovación, la orientación a la tarea y la cohesión son procesos de equipo relacionados de manera significativa y generalizable con innovación en equipo; b) la interdependencia de objetivos, la diversidad relevante para el puesto y el tamaño del equipo son insumos con-

ducentes a la innovación del equipo, aunque con menor fuerza de relación que los procesos anteriormente citados; y c) los efectos principales descritos, tanto para procesos como para insumos, son modulados por el nivel de análisis en el que se efectúa la medida de las variables. En este sentido, las relaciones entre las variables de procesos de equipo e innovación son más fuertes si consideramos la innovación a nivel de equipo, frente a nivel individual. Adicionalmente, las relaciones son más fuertes si se emplean indicadores autoinformados de innovación, frente a indicadores objetivos o externos.

Definiendo la viabilidad como la capacidad del equipo para permanecer juntos en el futuro, comprobamos que sigue siendo un resultado popular a nivel de equipo, combinado adicionalmente con otras medidas afectivas y actitudinales (Balkundi y Harrison, 2006; Barrick, Bradley, Kristof-Brown y Colbert, 2007). No obstante, debido a su carácter autoinformado no suele aparecer como criterio primario en las investigaciones. Los problemas persisten cuando se ha evaluado la viabilidad externamente. En este caso presenta importantes carencias de validez discriminante al compararla con otras respuestas afectivas sobre el rendimiento del equipo (Mathieu et al., 2008).

Resultados a nivel organizacional. Finalmente, con respecto a los resultados a nivel organizacional, constatamos su muy reciente incorporación a la literatura de investigación sobre equipos, a pesar de que para los

equipos de dirección este referente debería ser imprescindible. Adicionalmente, el creciente interés por los sistemas multi-equipo en las organizaciones hace que la necesidad de establecer modelos de compilación que nos muestren cómo los distintos resultados de equipo se combinan para producir beneficios organizacionales (Mathieu et al., 2008). Entre tanto, podemos referir cómo distintos mediadores de equipo, como la comunicación, la cohesión o el cumplimiento de objetivos en el equipo, afectan positivamente los ratios financieros, el rendimiento y los beneficios globales de la organización (Barrick et al., 2007; Bunderson y Sutcliffe, 2002; Srivastava, Bartol y Locke, 2006).

Análisis DAFO de los hallazgos relativos

a los resultados

Finalmente analizamos las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta este ámbito de investigación, concluyendo así el resumen de los principales hallazgos relativos a los resultados de la efectividad de los equipos de trabajo en la última década. La Tabla 3 recoge de manera resumida los resultados del análisis DAFO llevado a cabo.

Tabla 3. DAFO resultados

Debilidades • Utilización criterial autoinformada y poco especificada. • Escaso peso en la última década de medidas afectivas de resultados. • Problemas de validez discriminante, especialmente entre medidas de resultado afectivas. • No entendemos bien los efectos de las dinámicas temporales en los resultados de los equipos.	Amenazas • Escasa evidencia del impacto de los resultados a nivel organizacional: ¿Cuál es la contribución real de los equipos? • Las organizaciones demandan un interés creciente por comprender la coordinación afectiva de sistemas multi-equipo de cara a la contribución de los objetivos de la organización.
Oportunidades • Utilización de medidas compuestas e indicadores sintéticos de resultados (p. ej. <i>balance score card</i>). • Desarrollo de medidas criterios robustas, generalizables y organizacionalmente relevantes. • Apropiaada definición de rendimiento, considerando qué medir en cada caso y en qué contexto organizacional se mide.	Fortalezas • Apropiaada diferenciación de resultados a nivel de equipo y de resultados basados en las demandas de rol, de forma que posibilita la comparación entre equipos. • Desarrollo de modelos multinivel que permiten crear medidas de efectividad a nivel de equipo.

Debilidades. Del conjunto de la investigación en equipos de trabajo el ámbito relativo a los resultados es el menos especificado y elaborado de todos. Las variables criterio autoinformadas se utilizan con profusión, pero es difícil justificar que disponiendo de indicadores objetivos del rendimiento en un equipo, confiemos dicha medida a la percepción de sus integrantes. Paradójicamente, puede constatar una limitada presencia en la última década de medidas afectivas de resultado, lo cual, sin embargo, justificaría la utilización de medidas autoinformadas. Finalmente, relacionado con debilidades que han aparecido en los insumos y en los mediadores, seguimos sin entender bien los efectos de las dinámicas temporales en los resultados de los equipos. Desconocemos si el rendimiento medido un par de meses después de administrar un cuestionario para medir insumos o procesos, tiene el mismo sentido que medirlo un año después (Mathieu et al., 2008). Así mismo, a pesar de que en estudios experimentales y de campo obtengamos medidas repetidas, estas se realizan de forma ciega (Johnson, Hollenbeck, Humphrey, Ilgen, Jundt y Meyer, 2006) y con escasa justificación respecto a las dinámicas de la tarea del equipo.



Diseños longitudinales y modelos basados en
dinámicas no lineales que nos ayuden a enten-
der y a vincular nuestras investigaciones a
modelos multifase y de desarrollo de

equipos. ¿Qué y cuándo medir?

Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

ISSN: 1576-5962 - DOI: 10.5093/tr2010v26n1a4

Amenazas. A pesar de los avances en los modelos multinivel, la literatura no ha desarrollado modelos que permitan comprobar cómo los procesos de equipo y sus resultados se combinan sobre los beneficios de la organización. En este sentido, una preocupación de fondo tiene que ver con conocer cuál es la contribución real de los equipos a la efectividad organizacional (Mathieu et al., 2008).

En línea con el anterior planteamiento, existe una preocupación creciente en las organizaciones por los sistemas multi-equipo (Hollenbeck, 2009) centrada esencialmente en disponer de un marco para entender la contribución a su efectividad del conjunto de equipos que las conforman (Rico y DeChurch, en revisión), bien sea en circunstancias excepcionales (equipos en situaciones de crisis o emergencias) o bien en circunstancias normales (constelación de equipos de diseño, producción y ventas).

Fortalezas. Dos son las fortalezas más importantes que nos ofrece el análisis de la literatura de equipos de la última década. Por un lado, la apropiada diferenciación de resultados a nivel de equipo y de resultados basados en las demandas de rol, que permiten la comparación entre equipos distintos en la misma y en diferentes organizaciones. Y por otro, el desarrollo y presencia que los modelos multinivel (Kozlowski y Klein, 2000) tienen en la literatura, permitiéndonos crear un buen número de medidas de efectividad a nivel de equipo.

Oportunidades. El reconocimiento de las múltiples funciones que desarrollan los equipos de trabajo debería inclinarnos hacia la utilización de medidas compuestas (*tipo balanced scorecard*) e indicadores sintéticos de resultados (Kirkman et al., 2004). De esta forma, avanzaremos en el desarrollo de criterios robustos, generalizables y organizacionalmente relevantes, al estilo de la propuesta ProMES de Pritchard (1995) que vinculaba de manera ponderada las funciones múltiples de los equipos y su relevancia organizacional.

Finalmente, el estudio de los resultados puede beneficiarse también del diseño de modelos basados en dinámicas no lineales que nos ayuden a entender y vincular nuestras investigaciones a modelos multifase y de desarrollo de equipos. No tiene el mismo sentido medir el grado en que un equipo innova en fases tempranas del desarrollo de un producto, que en fases tardías (Gilson y Shalley, 2004). Por tanto, una vez más, la cuestión radica en la apropiada definición de qué, cuándo y en qué contexto organizacional se realiza la medida.

Discusión

cos reestructuran las organizaciones en torno a los equipos como unidades básicas de trabajo. Su eficacia y la comprensión de los desafíos que los sistemas

multi-equipo plantean, constituyen factores clave para el éxito de las organizaciones contemporáneas.

Los enfoques teóricos actuales coinciden en considerar a los equipos como sistemas adaptativos complejos, cuya eficacia depende de la acción interactiva entre distintos insumos, procesos, estados emergentes derivados, mediadores mixtos y resultados. Pero los estudios en el ámbito de los equipos de trabajo se han centrado principalmente sobre insumos y resultados, aun cuando en este último caso, el esfuerzo de desarrollo sea menor. A pesar de que, en proporción, el estudio de los mediadores ha tenido menos peso, se observa en los últimos años un notable incremento del interés por los procesos y estados emergentes. En este sentido, se ha avanzado de manera decisiva en el estudio de la cognición de equipo, aunque se precisa más investigación para identificar los antecedentes, efectos, métodos de evaluación y mejora de dichos procesos cognitivos. Respecto a los estados emergentes emocionales, su desarrollo teórico es aún precario y son pocas las investigaciones que analizan sus efectos sobre la eficacia de los equipos. Finalmente, pese a que se considera fundamental investigar el funcionamiento del equipo a lo largo del tiempo, los estudios longitudinales o centrados en aspectos dinámicos de pertenencia al equipo siguen siendo la excepción. También son minoría aquellos estudios que utilizan en sus medidas indicadores derivados del análisis de redes, mostrando sensibilidad por las asimetrías propias del funcionamiento cotidiano de los equipos de trabajo. Una limitación similar se detecta en relación con los estudios mul-

tinivel, los cuales aún son relativamente escasos. Parece imprescindible incrementar la investigación sobre cómo las conductas individuales y sus interacciones hacen emerger fenómenos de diferente nivel y cómo éstos influyen sobre las conductas en un nivel colectivo o de equipo (Morgeson y Hofmann, 1999); el ejemplo de la percepción de autoeficacia, la potencia y la eficacia colectiva, así como sus relaciones con el rendimiento individual y de equipo, constituye un caso evidente, pero no por ello aislado en el funcionamiento de los equipos (Lindsley, Brass y Thomas, 1995; Tasa et al., 2007).

En este trabajo hemos partido del modelo IMOI para estructurar nuestra revisión acerca del estado de la investigación sobre la eficacia de los equipos de trabajo, si bien este modelo no está exento de críticas, entre las que destacan su incipiente formulación y la escasez de datos que lo respalden, su radical desviación del tradicional modelo IPO, así como su cuestionamiento de nociones fundamentales en las ciencias sociales tales como la naturaleza de la causación (Salas et al., 2009). No obstante, es un marco conceptual prometedor y de un alto valor heurístico, y teniendo en cuenta la necesidad de integración de la investigación sobre eficacia de los equipos que los principales autores reclaman (Nielsen et al., 2005; Salas et al., 2009; Salas y Wildman, 2009; Weingart y Cronon, 2009), el modelo IMOI puede desempeñar esta función para articular la investigación en la década venidera.

Tras revisar la literatura científica, nos parece que sería interesante abrir un debate para analizar si los modelos de eficacia de los equipos de trabajo requieren de un mayor carácter contingente que tuviera en cuenta las características y particularidades de cada contexto. Suponer que las variables y procesos de equipo implicados en su eficacia son los mismos en cualquier contexto no parece muy realista, además de contradecir la literatura organizacional, que desde hace décadas ha reconocido y asumido en sus modelizaciones la importancia de los factores contingentes a la hora de diseñar y de analizar la eficacia organizacional. Algún intento de este tipo se está realizando, como ocurre con el desarrollo de un modelo específico de eficacia de equipos en contextos complejos como son los militares (véase, por ejemplo, el modelo CTEF –Command Team Effectiveness– propuesto en el marco de la OTAN por Essens y sus colaboradores, 2009), pero, en general, aún se habla de *un modelo* de eficacia de equipo sin hacer muchas distinciones relativas a los diferentes contextos.

Un aspecto que requiere de mayor potenciación es el sugerido recientemente por Moreland y Levine (2009) relativo a la necesidad de *tender puentes* en la investigación sobre grupos, y que puede ampliarse específicamente al caso de los equipos. Así, sería interesante *tender puentes a través del tiempo*, recuperando modelos y resultados de la investigación tradicional e integrándolos con los actuales; *tender puentes entre fenómenos*, referido a la necesidad de incluir más variables, tanto de insumos como de procesos y de resultados, en los diseños y no limitarse a analizar relaciones –en ocasiones, obvias– entre unas pocas variables; y *tender puentes entre disciplinas*, de manera que la riqueza de la investigación sobre equipos realizada en ámbitos diferentes logre una mayor integración, además de evitar que los investigadores de una disciplina “*descubran*” fenómenos que ya son sobradamente conocidos en otras. Y un último aspecto que los autores señalan: ¿qué debería ser preferible: que los investigadores descubran un nuevo “su propio”–

fenómeno, o que profundicen y desarrollen una mayor comprensión de los fenómenos que ya se han identificado? Aunque puede parecer más excitante, sobre todo para los investigadores más jóvenes, lo primero, quizá sería necesario reflexionar antes de ponerse a descubrir (supuestos) nuevos fenómenos y acuñar novedosos constructos (Moreland y Levine, 2009).

Otra necesidad de integración es la relacionada con la necesidad de una mayor comunicación e interacción entre la investigación *académica* y la investigación *aplicada* que permita superar el tradicional “*research-practitioner gap*” existente entre ellas (Anderson y Wheelan, 2005), cuyas principales consecuencias son, por una parte, la intervención *ateórica* y *empírica*, sin apoyo conceptual y donde es difícil demostrar las relaciones entre las variables, y por otro, la formulación de modelos teóricos académica y científicamente tan irreprochables como complejos, pero alejados de la realidad de los equipos de las organizaciones y con muy limitadas posibilidades de contrastación empírica.

Por último, un aspecto que también sería necesario potenciar es el relativo al estudio sistemático de las relaciones entre los sistemas de entrenamiento y formación en habilidades y competencias para el trabajo en equipo y sus efectos en la eficacia de los equipos, así como la investigación-intervención enmarcada en las técnicas de *consultoría de equipo* (Tilín y Sumerson, 2005), dirigidas tanto a la capacitación de los miembros como al desarrollo de equipo.

En conclusión, las demandas reales de las organizaciones actuales y las nuevas formas de organización del trabajo (ej. equipos con alta virtualidad, el papel de la cultura, los nuevos estilos y estrategias para motivar y liderar equipos, los sistemas multi-equipo o el impacto de los equipos sobre la efectividad organizacional) van adelantadas respecto a los desarrollos teóricos y metodológicos. No obstante, el enorme interés que suscitan los tópicos relacionados con los equipos de trabajo como nuevo eje de la gestión organizacional, augura un futuro prometedor para la investigación en este campo.

Extended Summary

Teams have taken on a central role in organizations over the past four decades. They provide diversity of knowledge, attitudes, skills and experiences, and the integration of these factors allows quick, flexible and innovative responses to problems and challenges, driving performance and enhancing the satisfaction of team members. However, teams do not always operate in this way, and they sometimes fail to achieve the high performance expected of them (Sims, Salas and Burke,

opportunities and threats in the field of teamwork research in the next decade. To this end, we set out a brief explanatory framework for the effectiveness of work teams, allowing us to proceed with a differentiated analysis of inputs, mediators and outcomes. Finally, we will integrate and discuss the key challenges facing the field if it is to change threats into opportunities.

Explanatory framework for the effectiveness



2005).

The main aim of this paper is to synthesize the key results of research into work teams carried out over the last decade from 1999 through 2009. Our approach uses

the SWOT technique to identify strengths, weaknesses, Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

of work teams

Numerous reviews of the last decade of research into the effectiveness of work teams have been pub-

ISSN: 1576-5962 - DOI: 10.5093/tr2010v26n1a4

lished recently (e.g. Goodwin, Burke, Wildman and Salas, 2009), all of which, with their differences, are based on the Input-Process-Output (IPO) model. This model identifies membership, structure and processes as the key factors underlying teams' efficacy. At the same time, it establishes that organizational and situational factors influence the structure of the team as a whole, affecting other variables (input, process, output).

Inputs: team resources, task and membership

Inputs consist of the set of external and internal team resources, which consist of the rewards offered by the organization and organizational culture in the first case, and of team membership (basically members' knowledge and skills), and the structure of the group and design of the task in the second. These resources can also be considered on different levels (the resources of team members, the group and the organization). The following SWOT analysis summarizes findings in the area of inputs (see Table 1).

Table 1. SWOT analysis for inputs

	Mediators: processes, emerging states and mixed mediators
Strengths • Strong progress with the effects of task characteristics on mediators and final outcomes. • We now have an appropriate theoretical framework concerning the effects of leadership on teams. • The study of diversity has matured, presenting a complexity that is beginning to mirror that found in actual teams.	Mediators consist of a series of psychosocial mechanisms that allow the members of a team to combine the available resources to carry out the task assigned by the organization, overcoming the difficulties inherent in coordination and motivation of each individual. Research has accumulated in this area, and despite the current distinction between processes, emerging states and mixed mediators (Mathieu et al., 2008), the literature has not yet reached a consensus classification of mediators. The following SWOT analysis summarizes findings in the area of mediators (see Table 2). Team outcomes Team outcomes are usually viewed from a multi-dimensional and multi-level standpoint (Mathieu et al., 2008). In general, efficacy is analyzed in terms of work outcomes, such as objectively assessed performance. However, the analysis may also include outcomes that help keep a team functioning well over time, such as
Opportunities • Diversity will make it necessary to transcend mere aggregation and move towards a complex combination of individual attributes. • We know little about the interactive effects between task design variables (e.g. the interactive effects of interdependencies).	Weaknesses • The samples needed to study inputs must be sufficiently varied. It is not the quantity but the quality of the data that matters. • While we assume a unitary definition of inputs, we tend to pass over asymmetries and important differences (e.g. diversity, interdependence and virtuality). • We assume equal contributions from the different members of the team. • Studies of virtuality assume the direct transfer of theories developed in the area of traditional teams. • Analysis of networks as a response to the differences between and complexity of inputs at the team level. • Change in leadership research questions from the role of the leader to shared leadership. Rotation and integration of functions?



Threats

- The role of time on the effect of inputs has scarcely been examined to date.
- Changes in the composition of teams and multiple team membership are common in organizations, but not on the research agenda.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

Vol. 26, n.º 1, 2010 - Págs. 47-71

- Multinational corporations create multinational teams, which are differentially affected by diversity and culture.
- The dynamics of today's organizations

threaten our static approach to research.

Table 2. SWOT analysis for mediators

Strengths • We have models that provide and integrated framework for team processes, and models of evolutionary phases. • We know that some indicators are more reliable than others. • Emerging states such as potential and cohesion can be measured using self-assessments. • Monitoring and coordination behaviors can be observed. • Planning and communication processes can be obtained from archive sources.	Weaknesses • Research into team processes remains fragmented. • Research results suggest that team processes are highly correlated. • Emerging states also appear to be highly correlated. • Processes and emerging states are also correlated, especially when they are measured at the same time through the same informants.
Opportunities • Investigate the moments when different processes are critical for our understanding of team performance. • Time-based and multi-level studies are urgently needed. • Triangulation would help us eliminate problems derived from the use of unique information sources. Different sources could be used for different constructs. • Emerging states. How do they emergence? How do they develop? How long do they head off problems given their stage of development.	Threats • The high level of multicollinearity observed causes problems with regard to hidden variables. • Problems of discrimination validity hinder theoretical and empirical progress. • These problems compromise the degree to which research design allows us to understand the explanatory capacity of mediators.

member satisfaction, viability (the extent to which team members wish to stay together) and innovation (Gil, Rico and Sánchez-Manzanares, 2008). Meanwhile, the literature has systematically sought to identify antecedent and mediating variables, while largely ignoring the classification of outcomes (Mathieu et al., 2008). In this light, we take an approach that summarizes team results at the level of the organization, the team and the role, and for three basic types of outcome, consisting of functioning (relevant actions to achieve results), performance (the consequences of functioning) and attitudes. We propose a 3x3 matrix to reflect the evolution of the literature in this area. The following SWOT analysis summarizes findings in the area of outcomes (see Table 3).

Discussion

Current theoretical approaches agree in treating teams as complex adaptive systems, the efficacy of which depends on interactions between different inputs, processes, derived emerging states, mixed mediators and outcomes. However, studies in the field



of work teams have tended to concentrate on inputs and outcomes, although the research effort and progress have been more limited in the latter case. Although research into mediators has been proportion-ally less intense, processes and emerging states have received increasing attention from researchers in recent years. This has resulted in decisive progress in the study of team cognition, although more work is needed to identify the antecedents and effects of cog-nitive processes, to establish evaluation methods and to improve processes of this kind. Theoretical develop-ments concerning emerging emotional states remain precarious, and few studies have examined their impact on team efficacy. Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

Finally, longitudinal studies focusing on dynamic issues of team belonging contin-ue to be the exception, despite the importance attached to the long-run functioning of teams. Meanwhile, only a minority of studies use measures and indicators derived from network analysis, reflecting an awareness of the asymmetries inherent in the day-to-day function-ing of work teams. A similar limitation may be observed in relation to multi-level studies, which are very thin on the ground. It would seem essential, then, to foster research into the ways in which individual behaviors and their interactions result in the emergence

Table 3. SWOT analysis for Outputs

Strengths • Appropriate differentiation of team-level and role-demand based outcomes, allowing comparison between teams. • Development of multi-level models allowing the creation of effectiveness measures at the level of the team.	Weaknesses • Use of poorly specified self-reporting criteria. • Scant attention to the measurement of affective outcomes over the past decade. • Discrimination validity problems, especially between measures of affective outcomes. • We not clearly understand the dynamics of time in team outcomes.
Opportunities • Application of compound measures and synthetic indicators to outcomes (e.g. balanced score card). • Development of robust, generalizable and organizationally relevant measurement criteria. • Appropriate definition of performance, based on the variables and organizational contexts measured in each case. • Longitudinal designs and models based on non-linear dynamics to help us understand and use multi-phase and team development models in our research. What and when to measure?	Threats • Scant evidence for the impact of outcomes at the organizational level. What is the actual contribution made by teams? • Organizations are increasingly interested in understanding the effective coordination of multi-team systems with a view to attaining organizational goals.

of phenomena on different levels, and how these influence behaviors at the collective or group level (Morgeson and Hofmann, 1999). The perception of self-efficacy, collective potential and efficacy, and the relationship of this factor with individual performance is a case in point, but this does not mean that it is isolated from overall team performance (Lindsley, Brass and Thomas, 1995; Tasa et al., 2007).

Referencias

- Allen, B. C., Sargent, L. D. y Bradley, L. M. (2003). Differential effects of task and reward interdependence on perceived helping behavior, effort, and group performance. *Small Group Research*, 34, 716-740.
- Ancona, D. G. y Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Anderson, G. y Wheelan, S. A. (2005). Integrating group research and practice. En S. A. Wheelan (Ed.), *The Handbook of Group Research and Practice* (pp.545-552). Thousand Oaks, CA: Sage.

Anderson, N. y West, M. (1998). Measuring climate for work

group innovation: development and validation of the



team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-58.

Aritzeta, A. y Alcover, C. M. (2006). ¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implementación de equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 151-178.

Arrow, H., McGrath, J. E. y Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Aubert, B. y Kelsey, B. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 34, 575-619.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

Vol. 26, n.º 1, 2010 - Págs. 47-71

Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 866-878.

Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J. y Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1396-1405.

Balkundi, P. y Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 49-68.

Barrick, M. B., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L. y

- Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50, 544-557.
- 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, 207-218.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. y McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. y Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505-22.
- Brannick, M. T. y Prince, T. (1997). An overview of team performance measurement. En E. Salas y C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement* (pp.3-16). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brannick, M. T., Prince, A., Prince, C. y Salas, E. (1995). The measurement of team process. *Human Factors*, 37, 641- 651.
- Bunderson, J. S. y Sutcliffe, K. A. (2002). Comparing alternate conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance. *Academy of Management Journal*, 45, 875-893.
- Burningham, C. y West, M. (1995). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, 106-117.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. y Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Campion, M. A., Papper, E. M. y Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. y Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert decision-making teams. En N.J. Castellan (Ed.), *Current issues in individual and group decision making* (pp.221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E. y Volpe, C.E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. En R.A. Guzzo y E. Salas (Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 333-380). San Francisco: Jossey-Bass.
- 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, 1217-1234.
- Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, 48, 101-116.
- Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D. y Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment,



- and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
- Chiochio, F. y Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40, 382-420.
- Cohen, S. G. y Bailey, D. E. (1997.) What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Colquitt, J. A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. y Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A. y Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.
- Cooke, N. J., Gorman, J. C. y Winner, J. L. (2007). Team Cognition. En F.T. Durso. *Handbook of Applied Cognition*, 2nd Ed. (pp. 239-268). NY: John Wiley & Sons.
- Coppola, N. W., Hiltz, S. R. y Rotter, N. G. (2004) Building trust in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 47, 95-104.
- Day, D. V., Gronn, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Day, E. A., Arthur, W. J., Miyashiro, B., Edwards, B. D., Tubre, T. C. y Tubre, A. H. (2004). Criterion-related validity of statistical operationalizations of group general cognitive ability as a function of task type: Comparing the mean, maximum, and minimum. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1521-1549.
- De Dreu, C. K. W. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 628-638.
- 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, 741-749.
- De Dreu, C. K. W. y West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- De Jong, S. B., van der Vegt, G. S. y Molleman, E. (2007). The relationships among asymmetry in task dependence, perceived helping behavior, and trust. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1625-37.
- De Rosa, D. M., Hantula, D. A., Dock, N. y D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: a media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43, 219-32.
- DeChurch, L. A. y Mesmer-Magnus, J. R. (En prensa). The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- 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, 182-96.

Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

ISSN: 1576-5962 - DOI: 10.5093/tr2010v26n1a4

- and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 193-218.
- Dirks, K. T. y Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organizational Science*, 12, 450-67.
- Druskat, V. U. y Kayes, D. C. (2000). Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research*, 31, 328-353.
- Eckel, C. C. y Grossman, P. J. (2004). Managing diversity by creating team identity. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58, 317-392.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviors in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edwards, B. D., Day, E. A., Arthur, W. y Bell, S. T. (2006). Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 727-736.
- Ellis, A. P. J. (2006.) System breakdown: The role of mental models and transactive memory in the relationship between acute stress and team performance. *Academy of Management Journal*, 49, 576-589.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. y Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17, 217-231.
- 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* (pp. 107 -129). Washington, DC: APA Books.
- Essens, P. J. M. D., Vogelaar, Ad. L. W., Mylle, J. J. C., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S. M. y Baranski, J. V. (2009). Team effectiveness in complex settings: A framework. En E. Salas, G. F. Goodwin y C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 293-320). Nueva York: Psychology Press.
- Gibson, C. B. y Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Gibson, C. B. (2003). Quality of team service—The role of field independent culture, quality orientation, and quality improvement focus. *Small Group Research*, 34, 619-646.
- Gibson, C. B. y Manuel, J. A. (2003). Building trust: effective multicultural communication processes in virtual teams. En C. B. Gibson y S. G. Cohen (Eds.) *Virtual teams that work: creating conditions for virtual teams effectiveness* (pp. 59-86). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gibson, C. B., Porath C.L., Benson, G. S. y Lawler, E. E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1467-1480.
- Gil, F., Alcover, C. M.^a y Peiró, J. M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.

- Gilson, L. L. y Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 453-470.
- Golembiewski, R. T. y McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. En C.L. Cooper (Ed.) *Theories of group processes* (pp. 131-85). New York: Wiley.
- 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, 465-73.
- 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 C.S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 3-16). New York: Psychology Press.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. y Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Guzzo, R. A., y Dickson, M. W. (1996). Teams in organization: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R. y Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269-287.
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness* (Technical Report No. 2). New Haven, CT: Yale School of Organization and Management.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. (1998). Why teams don't work. En S. R. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E. J. Posavac, F. B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, E. Henderson-King y J. Myers (Eds.), *Theory and Research on Small Groups* (pp. 245-266). New York: Plenum Press.
- Harrison, D., Price, K. H., Gavin, J. H. y Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: changing effects of surface and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-45.
- 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, 387-397.
- Hinds, P. J. y Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: understanding conflict on distributed teams. *Organization science*, 14, 615-32.
- Høigaard, R., Säfvenbom, R. y Tønnessen, F. E. (2006). The relationship between group cohesion, group norms, and perceived social loafing in soccer teams. *Small Group Research*, 37, 217-232.
- Hollenbeck, J. R. (2009). *Dealing with common pitfalls and misconceptions in team research*. Paper presented at the 69th Academy of Management Meeting. Chicago, IL: EE.UU.
- Homan, A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A. y De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing

- diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189-1199.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. y Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N. y Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145.
- Hyatt, D. E. y Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.
- Ilgén, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-544.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. En M. A. West (Ed.), *The psychology of groups at work* (pp. 53-76). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- 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.
- Jackson, S. E., y Joshi, A. (2004). Diversity in social context: A multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 675-702.
- Janicik, G. A. y Bartel, C. A. (2003). Talking about time: Effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 122-134.
- Jarvenpaa, S. L. y Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organizational science*, 10, 791-815.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. T. y Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information System Research*, 15, 250-67.
- Jehn, K. A. y Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, group context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. y Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance. An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775-790.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. y Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Johnson, M. D., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., Jundt, D. y Meyer, C. J. (2006). Cutthroat cooper-



- ation: Asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. *Academy of Management Journal*, 49, 103-119.
- Katz, N., David L., Holly A. y Contractor, N. (2004). The network perspective on teams. *Small Group Research*, 35, 307-332.
- Kennedy, F. A., Loughry, M. L., Klammer, T. P. y Beyerlein, M. M. (2009). Effects of organizational support on potency in work teams: The mediating role of team processes. *Small Group Research*, 40, 72-93.
- Kirkman, B. L. y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. y McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: lessons from Sabre, Inc.'. *Academy of Management Executive*, 16, 67-79.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. y Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47, 175-192.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E. y Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group and Organization Management*, 29, 334-368.
- Kirkman, B. L., y Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31, 700-718.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. y Thomas, D. (2003). The effect of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resources Management*, 42, 3-21.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R. y Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. En D. R. Ilgen y E. D. Pulatos (Eds.), *The Changing Nature of Work and Performance: Implications for Staffing, Personnel Actions, and Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J. y Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Kozlowski, S. W. J. y Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375). Chichester: John Wiley & Sons.
- Kozlowski, S. W. J. y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En K.J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Langfred, C. W. (2000). Work-group design and autonomy—A field study of the interaction between task interdependence and group autonomy. *Small Group Research*, 31, 54-70.

- study of coordination. *ACM Computing Surveys*, 26, 87-119.
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31, 513-529.
- Lau, D. y Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23, 325-340.
- Lau, D. y Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48, 645-659.
- Lawler, E. E. y Worley, Ch. G. (2006). *Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass
- LePine, J. A. (2003). 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.
- 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.
- Levine, J. M. y Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Lewis, K. (2004). Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems. *Management Science*, 50, 1519-1533.
- Lewis, K., Belliveau, M., Herndon, B. y Keller, J. (2007). Group cognition, membership change, and performance: Investigating the benefits and detriments of collective knowledge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 159-178
- Lewis, K., Lange, D. y Gillis, L. (2005). Transactive memory systems, learning, and learning transfer. *Organization Science*, 16, 581-598.
- Li, J. T. y Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48, 794-813.
- Lim, B. C. 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 Behavior*, 27, 403-418.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J. y Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Lira, E. M., 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 Behavior*, 23, 2888-2903.
- Malone, T. W. y Crowston, K. (1994). The interdisciplinary



- 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.
- 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*, 6, 805-35.
- 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, 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, 975-90.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. y Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- Mathieu, J. E. y Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The role of team charters and deliberate plans. *Journal of Applied Psychology*, 94, 90-103.
- 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, 605-619.
- 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. E., Maynard, M. T., Taylor, S. R., Gilson, L. L. y Ruddy, T. M. (2007). An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance: A meso-mediational model. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 891-910.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McGrath, J. E., Arrow, H. y Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 95-105.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J. E. y Argote, L. (2001). Group processes in organizational contexts. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, vol. 3 (pp. 603-627). Oxford: Blackwell.
- McIntyre, R. M. y Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. En R. A. Guzzoy E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McKnight, D. H. y Chervany, N. L. (2006). Reflections on an initial trust-building model. En R. Bachman y A. Zaheer (Eds.) *Handbook of Trust Research*, (pp. 29-51). Cheltenham: Edward Elgar.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. y Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23, 1-18.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

Vol. 26, n.º 1, 2010 - Págs. 47-71

- Mehra, A., Smith, B., Dixon, A. y Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly*, 17, 232-245.
- Michel, J. y Hambrick, D. (1992). Diversification posture and the characteristics of the top management team. *Academy of Management Journal*, 35, 9-37.
- Milliken, F. y Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. y Mohrman, A. M. (1995). *Designing Team-based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moreland, R. L. y Levine, J. M. (2009). Building bridges to improve theory and research on small groups. En E. Salas, G. F. Goodwin y C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 17-38). Nueva York: Psychology Press.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90, 497-508.
- Morgeson, F. P. y Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multi-level research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249-265.
- Neal, A. y Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91, 946-953.
- Newell, S., David, G. y Chand, D. (2007). An analysis of trust among globally distributed work teams in an organizational setting. *Knowledge and Process Management*, 14, 158-68.
- Nielsen, T. M., Sundstrom, E. D. y Halfhill, T. R. (2005). Group dynamics and effectiveness: Five years of applied research. En S. A. Wheelan (Ed.), *The Handbook of Group Research and Practice* (pp. 285-311). Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. y Barnett, W. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. y MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Pearce, J. L. y Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extra-role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76, 838-844.
- 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.



- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L. y Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 561-581.
- Porter, C. O. L. H. (2005). Goal orientation: Effects on back-ing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams. *Journal of Applied Psychology*, 90, 811-818.
- Pritchard, R. D. (1995). Lessons learned about ProMES. En R. D. Pritchard (Ed.), *Productivity Measurement and Improvement: Organizational Case Studies* (pp.325-365). New York: Praeger.
- Pritchard, R. D., Jones, S., Roth, P., Stuebing, K. y Ekeberg, S. (2001). Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 73, 337-358.
- Probst, G. J. B. y Büchel, B. S. T. (1997). *Organizational Learning*. Londres: Prentice Hall.
- Rico, R., Alcover, C. M., Sánchez-Manzanares, M. y Gil, F. (2009). The joint relationships of communication behaviors and task interdependence on trust building and change in virtual project teams. *Social Science Information*, 48, 229-255.
- Rico, R. y Cohen, S. G. (2005). Effects of task interdependence and type of communication on performance in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 261-274.
- Rico, R., Cohen, S. G. 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.
- Rico, R. y DeChurch, L. A. (Enviado). Moving beyond teams: a multilevel model of multiteam performance. Paper to be presented at SIOP Annual Conference, Atlanta: EE.UU. (2010).
- 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.
- Rothrock, L., Cohen, A., Yin, J., Thiruvengada, H. y Nahum-Shani, I. (2009). Analyses of team performance in a dynamic task environment. *Applied Ergonomics*, 40, 699-706.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Saavedra, R., Earley, P.C. y Van Dyne, L. (1993). Intrateam interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- Salas, E., Nichols, D. R. y Driskell, J. E. (2007). Testing three team training strategies in intact teams. *Small Group Research*, 38, 471-488.
- Salas, E., Stagl, K. C. y Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs. En C. L. Cooper y I. T Robertson

Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

ISSN: 1576-5962 - DOI: 10.5093/tr2010v26n1a4

- (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 19 (pp. 47-91). Chichester: John Wiley & Sons.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S. y Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. En E. Salas, G.F. Goodwin y C.S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 39-79). Nueva York: Psychology Press.
- Salas, E., Sims, D.E. y Burke, S. C. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-599.
- Salas, E., Stagl, K.C., Burke, S. C. y Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework of team performance. En J. W. Shuart, W. Sapulding y J. Poland (Eds.), *Modeling Complex Systems: Motivation, Cognition and Social Processes, Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 51). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Salas, E. y Wildman, J. L. (2009). Ten critical research questions: The need for new and deeper explorations. En E. Salas, G. F. Goodwin y C.S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 525-546). Nueva York: Psychology Press.
- 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.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook*. NY: SAGE.
- Shapiro, D. L., Furst, S. A., Spreitzer, G. M y von Glinow, M. A. (2002). Transnational teams in the electronic age: Are team identity & high performance at risk? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 455-67.
- Shea, G. P. y Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. En K. M. Rowland y G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 5 (pp. 323-356). Greenwich, CT: JAI.
- Sims, D. E., Salas, E. y Burke, C. S. (2005). Promoting effective team performance through training. En S. A. Wheelan (Ed.), *The Handbook of Group Research and Practice* (pp.407-425). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. y Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group and Organization Management*, 27, 66-96.
- Smith-Jentsch, K. A., Mathieu, J. E. y Kraiger, K. (2005). Investigating linear and interactive effects of shared mental models on safety and efficiency in a field setting. *Journal of Applied Psychology*, 90, 523-535.
- Snow, C. C., Lipnack, J. y Stamps, J. (2001). The virtual organization: promises and payoffs, large and small. En C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.) *Trends in Organizational Behavior: The Virtual Organization* (pp. 15-30). Chichester: Wiley.



- Spreitzer, G. M., Cohen, S. G. y Ledford, G. E. Jr. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group y Organization Management*, 24, 340-366.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. y Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 31, 319-335.
- Stewart, G. L. y Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. y Richards, H. (2000). Work groups: from the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 44-67.
- Taggar, S., Hackett, R. y Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52, 899-926.
- 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.
- 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. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 8, 117-153.
- Tesluk, P. E. y Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84, 200-217.
- Tesluk, P. E., Vance, R.J. y Mathieu, J. E. (1999). Examining employee involvement in the context of participative work environments. *Group and Organization Management*, 24, 271-299.
- Tilin, F. y Sumerson, J.B. (2005). Team consultation. En S. A. Wheelan (Ed.), *The Handbook of Group Research and Practice* (pp.427-439). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D. Z. y Hu, J. (2003). Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 69-88.
- Tushman, M. y Nadler, D. (1996). Organizing for innovation. En K. Starkey (Ed.), *How Organizations Learn* (pp. 135- 155). Londres: International Thomson Business Press.
- Tyler, T. R. y Kramer, R. M. (1996). Whither trust? En R. M. Kramer y T.R. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 331-57). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.

- van der Vegt, G.S. y Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751.
- van der Vegt, G. S. y van de Vliert, E. (2005). Effects of perceived skill dissimilarity and task interdependence on helping in work teams. *Journal of Management*, 31, 73-89.
- van der Vegt, G. S., Emans, B. y van der Vliert, E. (2005). The congruence hypothesis of intrateam interdependence in organizations. En L. L. Neider y Ch. A. Schriesheim (Eds.) *Understanding Teams*. Greenwich, CN: Information Age Publishing.
- vanKnippenberg, D. y Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12, 559-577.
- Wageman, R. B. y Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 139-158.
- Weingart, L. R. y Cronon, M. A. (2009). Teams research in the 21 Century: A case for theory consolidation. En E. Salas, G. F. Goodwin y C.S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 509-524). New York: Psychology Press.
- West, G. W. (1996). Group learning in the workplace. En S. Imel (Ed.), *Learning in Groups: Exploring Fundamental Principles, New Uses, and Emerging Opportunities* (pp. 51-60). New Directions for Adult and Continuing Education, no. 71. San Francisco: Jossey Bass.
- West, M. A. y Farr, J. L. (1990). Innovation at work. En M.A. West y J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester, England: Wiley.
- West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell.
- Wheelan S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40, 247-262.
- Wilke, H. A. M. y Meertens, R.W. (1994). *Group performance*. London: Routledge.
- Williams, K. y O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 77-140). Oxford, UK: Elsevier.
- Wilson, J. M., Strauss, S. G. 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 Processes*, 99, 16-33.
- 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.
- Wojnar, L. y Uden, L. (2005). Group process and trust in group discussion. *International Journal of Information and Communication Technology Education*, 1, 55-68.
- Wutchy, S., Jones, B. F. y Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316, 1036-1039.
- Yang, J., Mossholder, K. W. y Peng, T. K. (2007). Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 92, 681-692.
- Yoo, Y. y Kanawattanachai, P. (2001). Developments of transactive memory systems and collective mind in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*, 9, 187-208.
- Yu, C. P. y Chu, T. H. (2007). Exploring knowledge contribution from an OCB perspective. *Information and Management*, 44, 321-331.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. y Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
- Zalesny, M. D., Salas, E. y Prince, C. (1995). Conceptual and measurement issues in coordination: Implications for team behavior and performance. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 81-115.
- Zellmer-Bruhn, M. y Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 501-518.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.

Manuscrito Recibido: 21/12/2009

Revisión Recibida: 15/02/2010

Aceptado: 18/02/2010



Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

ISSN: 1576-5962 - DOI: 10.5093/tr2010v26n1a4

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

Vol. 26, n.º 1, 2010 - Págs. 47-71

5.º Paper nº 4 EL ARTE DE LA RETROALIMENTACIÓN EN LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Rafael Echeverría, Ph.D.

Febrero de 1999

Pocos factores inciden tan decisivamente en el buen funcionamiento de los equipos como la manera como sus miembros intercambian juicios. Esta práctica de entregar y recibir juicios es lo que llamamos el arte de la retroalimentación o "feedback". Su importancia en el desempeño tanto individual como colectivo no debe extrañarnos. La manera como los individuos intercambian juicios tiene efectos múltiples. Ella incide de manera importante en la emocionalidad del grupo y su disposición a la acción. Afecta la calidad de las relaciones interpersonales y la confianza que los miembros mantienen entre sí y con el equipo como un todo. Por último, compromete las posibilidades de aprendizaje, de mejoramiento e innovación del equipo. Un equipo que no sabe intercambiar juicios críticos sobre su propio desempeño, difícilmente podrá aprender de sus errores e insuficiencias. Intercambiar juicios, particularmente cuando estos son críticos, no es fácil. Nuestra primera reacción suele ser defensiva. Resistimos la crítica. Nos sentimos cuestionados como persona. En muchas oportunidades, no podemos evitar sentirnos ofendidos o avergonzados. Acudimos espontáneamente a factores externos, en los que diluimos nuestra responsabilidad, para explicar y luego justificar los resultados insatisfactorios. Desarrollamos múltiples mecanismos para evitar la crítica.

Sin embargo, sabemos que nuestra posibilidad de modificar los factores externos, como lo son el comportamiento de los demás o mucho de lo que acontece en nuestro entorno, es más difícil que la posibilidad de corregir nuestro propio comportamiento. Esta dificultad se incrementa cuando las reacciones defensivas son compartidas por todos los miembros del equipo y cuando, en consecuencia, cada uno apunta su dedo hacia afuera a la vez que reacciona defensivamente cuando alguien apunta el dedo hacia él. Bajo estas circunstancias, nadie termina haciéndose cargo de nada.

Ello no sólo resiente el aprendizaje individual de los miembros del equipo, sino que restringe a la vez las posibilidades de aprendizaje de la organización como sistema, limitando su capacidad de reacción, mejoramiento e innovación. La principal fuente de innovación surge del interés de hacerse cargo de lo que no funciona, de las insuficiencias que exhibe nuestro desempeño. Si la posibilidad de conversar sobre estas insuficiencias está limitada, limitaremos también nuestra capacidad de innovar. Todo ello redundará, evidentemente, en la efectividad, rentabilidad y competitividad de las empresas.

Para elevar el desempeño de un equipo resulta fundamental, por lo tanto, aprender a intercambiar juicios. Este aprendizaje tiene dos facetas. La primera, guarda relación con nuestra comprensión del fenómeno de los juicios. De mantener la interpretación habitual que tenemos sobre ellos, será difícil hacer avances significativos en el arte de la retroalimentación. Parte del problema, reside en el sentido que le otorgamos a los juicios, en la manera como los interpretamos, lo que remite, por lo tanto, al tipo de observador que somos sobre los juicios. En este respecto, se requiere un aprendizaje de segundo orden, capaz de generar un nuevo observador.

La segunda faceta del problema apunta a la manera cómo habitualmente entregamos y recibimos juicios. Dada la forma cómo los entregamos, no es de extrañar que las personas que los escuchan reaccionen cómo lo hacen. Y dada la manera cómo reaccionamos cuando nos confrontamos con juicios críticos, tampoco es de extrañar que muchos prefieran no entregarlos, comprometiendo con ello las posibilidades de aprendizaje y mejoramiento tanto individual como del equipo. Tenemos que aprender a ser más efectivos en las acciones de entregar y recibir juicios. Ello implica un aprendizaje de primer orden.

Es importante advertir que cuando optamos por callar nuestros juicios críticos, ellos no desaparecen. Sólo quedan donde el otro no los ve. Sin embargo, allí están y su presencia, aunque invisible para algunos, no les resta operatividad. Muchas veces el otro si bien no los escucha, los siente pues ellos afectan irremediablemente el comportamiento de quién los tiene y sus relaciones con los demás. Juicios críticos que no son adecuadamente ventilados, ejercen un efecto tóxico en las relaciones y contaminan el desempeño de los individuos. Este efecto tóxico opera independientemente del hecho de que hablemos o no de nuestros juicios críticos como opera asimismo del propio efecto del callar. Este lo que Argyris llama el efecto de "auto-sellado". Hay algo que produce determinados resultados negativos, dentro de los cuales está el hecho de que no se puede hablar de estos mismos resultados negativos. Cuando ello sucede en un equipo, tenemos la impresión que nuestro comportamiento y el del equipo están controlados por fuerzas misteriosas que recurrentemente conspiran para impedir el tipo de desempeño deseado. Y ello no puede ser de otra forma en la medida que lo que causa esta situación aparece como vedado, como no-conversable. De esta manera, pareciera que la situación no tuviera salida.

Cada vez que enfrentamos una situación que pareciera no tener salida, es el momento para poner en cuestión el tipo de observador que somos. Es el momento para abrirnos a un aprendizaje de segundo orden, para revisar nuestras distinciones, nuestros supuestos, nuestros juicios y nuestras interpretaciones. En este caso, es el momento para revisar nuestra concepción sobre los juicios. Es lo que haremos primero. Enseguida, revisaremos las acciones concretas involucradas con su entrega y recepción.

La concepción ontológica de los juicios

A continuación resumiremos brevemente lo fundamental de la concepción ontológica de los juicios. La llamamos "ontológica" por cuanto, como se verá, ella nos conduce más allá del tema de los propios juicios, introduciéndonos en una comprensión diferente del fenómeno humano. Ello nos lleva a replantearnos nuestra concepción sobre el tipo de "ser" que somos los seres humanos.

1. Al hablar de los juicios, es importante distinguirlos de las afirmaciones. Se trata de dos actos de lenguaje diferentes. Esta diferencia, sin embargo, no es siempre obvia. Cuando decimos que "Carolina es una mujer colombiana de 36 años" hacemos una determinada acción que es muy distinta de la que ejecutamos al decir que "Carolina es alguien muy comprometido con su empresa". A un primer nivel, parecíamos estar haciendo algo similar: describir propiedades de Carolina. Sin embargo, si observamos las aludidas propiedades comprobamos que ellas son muy diferentes. En el primer caso, se trata de propiedades en las estamos en condiciones de dirimir y zanjar nuestras diferencias. Distintos observadores tienen la manera de ponerse de acuerdo y determinar si Carolina es mujer, si es efectivamente colombiana, si tiene realmente 36 años. En el segundo caso, cuando sostenemos que ella es alguien comprometida con su empresa, podemos coincidir, pero podríamos también encontrarnos con diferencias de opinión que no logramos diluir. Las afirmaciones, hemos sostenido, pueden ser verdaderas o falsas en la medida que ellas remiten a aquello sobre lo cual estamos hablando, a lo observado. Los juicios, por el contrario, son por naturaleza discrepables. Al hacerlos fijamos una "posición" sobre lo observado, lo calificamos, "tomamos partido" en uno u otro sentido. Todo juicio remite en último término al observador que lo emite. O, dicho mejor, el juicio que emitimos nos constituye en un observador particular.

2. Los juicios pertenecen a la categoría opuesta a las afirmaciones. Los juicios son un fenómeno declarativo. A través de las declaraciones, alteramos el mundo. Cada ser humano comparte con otros espacios y tiempos. Sin embargo, sus mundos son diferentes. Uno de los factores que contribuye a establecer esas diferencias son los juicios que hace cada uno. Compartiendo tiempo y espacio, dos individuos hacen juicios diferentes sobre lo que acontece, sobre si ello es bueno o malo, conveniente o inconveniente, etc. Al aparecer un tercero diferirán también sobre si esa persona es agradable o desagradable, bella o fea, competente o incompetente, aburrida o entretenida, confiable o peligrosa, etc. Cada uno realizará juicios distintos sobre lo que es necesario, sobre lo que pueda estar faltando, sobre lo que es posible alcanzar. Todo ello contribuye a hacer muy diferentes sus respectivos mundos.

3. Al reconocer que los juicios son un fenómeno declarativo podemos relacionarlos con el criterio de la autoridad. Como toda declaración, su validez depende de la autoridad que les conferimos. Su poder es el poder que les otorgamos y sólo tienen poder sobre quienes se lo confieren. En la medida que los juicios son discrepables, es evidente que no podemos otorgarle autoridad a todos los juicios que se hacen porque muchos de ellos serán

contradictorios. Una competencia fundamental, por lo tanto, reside en saber discriminar a cuáles juicios le otorgamos autoridad y a cuáles no, y vivir en paz con la existencia de juicios a los que no les conferimos autoridad. Pero, cuidado. El saber discriminar con respecto a la autoridad no consiste en descartar aquellos juicios que no nos gustan y quedarnos con aquellos que nos placen. La competencia a este respecto, reside en saber no conferirle autoridad a muchos juicios que nos halagan y, en cambio, otorgarle autoridad a muchos otros que nos cuestionan. En ello sustentaremos nuestras posibilidades de crecimiento y aprendizaje.

Mucho sufrimiento humano descansa en el hecho de que no cuestionamos la autoridad que le conferimos a un determinado juicio. Alguien, en algún momento, nos hizo un juicio y éste nos persigue por el resto de nuestras vidas. En ese momento, quizás por nuestra edad, quizás por las propias circunstancias de la relación con esa persona, posiblemente resultaba difícil cuestionar la autoridad que ella ejercía sobre nosotros. Pero, ha pasado el tiempo, estamos en un momento muy diferente en nuestras vidas y ese juicio nos persigue y acecha. Nos hemos hecho esclavos de él. Éste gobierna aspectos centrales de nuestras vidas y define lo que consideramos posible o imposible. No nos percatamos que ese poder resulta estrictamente de una autoridad que nosotros mismos le seguimos confiriendo. No nos damos cuenta que, de manera importante, somos responsables del sufrimiento que vivimos. Mucho sufrimiento innecesario aqueja a los seres humanos. A veces, el sólo revisar la autoridad que le otorgamos a un juicio resulta suficiente para liberarnos de sus cadenas.

5. Los juicios le permiten a los seres humanos acotar el ámbito de lo posible y orientarse con mayor confianza hacia el futuro. Hacen de brújulas en el tiempo. Ellos juegan, un papel decisivo en la acción humana. De acuerdo a los juicios que hagamos, actuaremos de una u otra forma, tomaremos una decisión y no otra, un camino y no otro. Los juicios impulsan nuestra vida en determinadas direcciones.

Siendo instrumentos importantes para orientarnos en el futuro, los juicios son, a la vez, un residuo del pasado y llevan una fuerte carga conservadora. Construimos nuestros juicios a partir de nuestras experiencias, de lo ya sucedido. Dado que el futuro no será nunca igual al pasado, es importante saber nutrirse de las experiencias ya registradas para crear las nuevas posibilidades del futuro.

6. Un aspecto importante en el dominio de los juicios guarda relación con nuestra competencia para fundamentarlos (o fundarlos). A diferencia de las afirmaciones, los juicios no serán nunca verdaderos o falsos. Pero ello no los hace completamente arbitrarios. Ellos no resultan del azar o del antojo de quienes los emiten. Resultan de sus experiencias y cabe, por lo tanto, sustentarlos en esa misma experiencia. Cuando lo hacemos, podemos hablar de juicios fundados. Cuando ello no es posible, hablamos de juicios infundados. La fundamentación de un juicio es un criterio importante para determinar la autoridad que le otorgamos.

Al fundar un juicio, lo que hacemos es fundamentalmente acotarlo a un dominio específico, someterlo de determinados estándares y referirlo a acciones y eventos del pasado (y sobre las cuales podemos proveer afirmaciones) para sustentarlo. Los seres humanos estamos permanentemente haciendo juicios y los hacemos espontáneamente sobre todo orden de cosas. Muchos de estos juicios, sin embargo, no siempre permiten una adecuada fundamentación. Cuando ello es así, su peso disminuye y, con él, debería disminuir también la autoridad que le otorgamos y el papel que a ese juicio le permitimos jugar en nuestra vida y en las decisiones que tomamos.

7. Un equipo efectivo requiere crear un delicado balance entre un sustrato de juicios compartidos (un sentido de "comunidad") y un espacio para el libre florecimiento de diferencias que expanda las posibilidades del equipo y lo alimente en mejor forma para asegurar su viabilidad. Un equipo que no cuenta con es trasfondo de juicios compartidos termina en la anarquía y encontrará mil obstáculos para asegurar la coordinación de acciones de sus miembros y su capacidad de convivir juntos. Un equipo que no permite y fomenta las diferencias en su interior se rigidiza y termina comprometiendo su adaptabilidad a su entorno. De allí que la gestión de un equipo deba estimular simultáneamente la permanente creación de ese trasfondo de juicios compartidos, a la vez que deba buscar mantener un espacio crítico de diferencias.

8. Todo juicio remite a los comportamientos de los individuos y no a su persona. La caracterización de una persona se realiza siempre a partir de los juicios que emitimos sobre su comportamiento, sobre sus acciones. Si alguien modifica sus acciones, inducirá juicios diferentes que le serán atribuidos a su persona. De allí que sostengamos que "acción mata juicio". Si nuestra identidad pública contiene juicios que no nos gustan, tenemos la posibilidad de disolverlos al actuar de manera diferente en forma consistente. Al modificarse dichos juicios, se modifica nuestra identidad. Ello es el fundamento del principio ontológico que señala que "no sólo actuamos de acuerdo a como somos (y lo hacemos). También somos de acuerdo a como actuamos. La acción genera ser".

9. El aprendizaje es el instrumento principal del que disponemos, tanto en el ámbito individual como de equipo, para expandir nuestra capacidad de acción, ser más efectivos pero, por sobretodo, estar en un proceso de permanente reinención de nosotros mismos. El aprendizaje, por tanto, representa el vehículo de nuestro constante devenir, de nuestra capacidad de auto-transformación. Al aprender, modificamos la forma como actuamos, suscitamos juicios diferentes y transformamos nuestra identidad. Los seres humanos estamos en permanente transformación de quienes somos, que depende de nuestra capacidad de aprendizaje. No somos de una determinada manera, fija, inmutable, de por vida. Podemos aspirar a ser distintos. Por sobretodo, podemos aspirar a ser mejores.

10. Nuestra capacidad de aprendizaje es tributaria de nuestra capacidad de aceptar juicios críticos sobre nuestros desempeños, de observar áreas de mejoramiento, áreas de superación. Quién resiste ser criticado, quién no tolera poner sus acciones en cuestión,

compromete su capacidad de aprendizaje y, por lo tanto, su capacidad de transformación. En vez de fluir en la vida, hace de su forma de ser algo fijo, inmutable, cerrado al cambio. La inmutabilidad del ser no es una propiedad del ser, es una opción de vida. Podemos optar por la transformación.

Las principales incompetencias en torno a los juicios

A partir de la sección anterior, podemos indicar ahora cuáles son las áreas más frecuentes en las que las personas muestran incompetencias en el dominio de los juicios.

1. El no saber distinguir juicios de afirmaciones y, por lo tanto, el considerar, en algunas oportunidades, a determinados juicios como si fueran verdaderos y en otras, como si fueran falsos. Quizás pueda decirse que no son ni lo uno ni lo otro, sino precisamente todo lo contrario.
2. Relacionado con lo anterior, el no reconocer el hecho que los juicios son por naturaleza discrepables. El discrepar con el juicio de otra persona no tiene, por lo tanto, nada de extraordinario. Corresponde a la naturaleza de los juicios.
3. El no saber discriminar a cuales juicios les otorgamos autoridad y a cuáles no. Esto es motivo de mucho sufrimiento.
4. El vivir permanentemente de los juicios de los demás y no de los juicios propios. Hay muchos momentos en la vida en los que tenemos que despegarnos de los juicios de los demás y resolver a partir de nuestros propios juicios. Muchas personas tienen dificultad para hacerlo. Ello no sólo es motivo adicional de sufrimiento, sino que compromete a la vez el sentido de autenticidad y dignidad de la persona humana, impactando seriamente en su identidad.
5. El no saber fundamentar (fundar) nuestros juicios o no saber preguntarse por el fundamento del juicio ajeno. Quién vive de juicios infundados, incrementa los riesgos que enfrentará en la vida y hace más incierto el futuro. No es de extrañarse que esa persona pase de un fracaso en otro, pues actúa a partir de juicios infundados. Ello tendrá un fuerte impacto en su manera de ser (identidad), en sus relaciones y en su vida. Esa persona tendrá el tipo de vida que espera a los que no fundan sus juicios.
6. El no saber compartir sus juicios con los demás y por lo tanto no contribuir a crear una cultura de convivencia sustentada en la creación de un trasfondo compartido de inquietudes y juicios. Esto último es condición de sana convivencia. Quién no tiene esta competencia siempre se sentirá algo extraño en las experiencias de comunidad. Relacionado con lo anterior, están los casos de aquellos que viven sus juicios en silencio, sin saber hacerlos público y compartirlos con otros. Estas personas suelen tener problemas para trabajar en equipo con otros. Corregir esto es cuestión de aprendizaje.

7. Los dos puntos que siguen apuntan a reconocer que los juicios sobre las personas tienen una doble referencia. Primero, como todo juicio, ellos remiten al observador que los emite. Esta es su primera y fundamental referencia. El juicio que hago sobre otro, tiene que ver con lo que me pasa a mí y con el particular observador que yo soy. Muchas veces emito mis juicios sobre el otro desconociendo la referencia que el juicio guarda conmigo. Cuando lo hacemos así, no debe extrañarnos que el otro pueda reaccionar defensivamente.

8. Pero los juicios tienen siempre dos caras. La segunda cara remite a lo observado. El juicio surge del encuentro de un observador con una determinada experiencia o fenómeno. Cuando se trata de un juicio que compromete a una persona es importante reconocer que dicho juicio remite al comportamiento de dicha persona, a sus acciones. No es una propiedad del "ser" de esa persona. O, dicho de manera más rigurosa, el "ser" de toda persona no es sino la articulación que hacemos de los juicios suscitados por su comportamiento, por sus acciones. Es una incompetencia el emitir nuestros juicios sobre otro como si fueran sobre su persona y no sobre sus acciones.

9. Lo anterior, nos conduce a reconocer que no estamos atrapados en los juicios que se hacen de nosotros, ni en aquellos que hacemos de nosotros mismos. Por el contrario, podemos modificar tales juicios a través de la ejecución de acciones diferentes y podemos acceder a dichas acciones a través del aprendizaje. Acción, reiteramos, mata juicio. Pero no sólo mata juicio, la acción nos permite acceder a nuevas modalidades de ser. Muchas personas no reconocen esta relación entre juicios, acción, aprendizaje y ser. Reconocerlo genera una gran liviandad en la vida.

10. Todo lo anterior nos ayuda a evitar a vernos atrapados en los mecanismos defensivos que solemos generar espontáneamente cuando recibimos juicios críticos. Muchas personas sufren las consecuencias negativas de sus mecanismos defensivos y es importante aprender a disolverlos.

A continuación, podemos entrar en lo que hemos llamado "el arte de la retroalimentación" (o feedback) y que guarda relación con el intercambio de juicios críticos. La sección anterior ha permitido una transición de una concepción ontológica sobre los juicios (un manera de observarlos diferente) al dominio de las incompetencias que percibimos en este dominio. Podemos ahora introducirnos con facilidad en el campo de las acciones requeridas para un intercambio efectivo de juicios críticos.

Decálogo de competencias para entregar juicios

1. Preparar el entorno, el cuerpo y la emocionalidad. La entrega de juicios críticos suele ser una tarea delicada que tiene el riesgo de afectar la sensibilidad del otro. Es importante tomar algunas medidas antes de abrir la conversación. Recomendamos evaluar si el entorno (espacio y tiempo) en el que vamos a tener esa conversación es el mejor para ambos interlocutores. De la misma manera, es necesario asegurarnos de que estemos suficientemente relajados y con una emocionalidad adecuada para la conversación que vamos a abrir.

2. Crear contexto: traer a la conversación la visión compartida y el compromiso de ambos interlocutores con ella. El primer paso en la conversación es crear un contexto adecuado

para lo que vendrá. Aquí recomendamos explicitar el propósito de la conversación (ej., mejorar la manera como trabajamos juntos, contribuir al logro de los objetivos que nos hemos propuesto, dejar la relación personal en mejor pie, etc.). Puede ser importante traer a la conversación la visión y las inquietudes que compartimos y el compromiso que ambos interlocutores tienen con ella. De la misma manera, puede ser útil el plantearle al otro que, en un plano de confianza, vamos a compartir con él o con ella algunos juicios que hasta ahora han sido privados.

3. No etiquetar, ni personalizar. Las personas somos muy sensibles a ser etiquetados o categorizados de una determinada manera y de sentirnos ahogados por los juicios que se nos hacen. Cualquier referencia del tipo "Tú eres ...", particularmente cuando ello es negativo, suele gatillar en nosotros mecanismos defensivos, como una forma de liberarnos de la opresión de ese juicio. Cuando se etiqueta o se personaliza, el otro suele escuchar una caricatura de cómo se concibe a sí mismo y ello lo conducirá a cerrarse frente a lo que se le dice y defenderse.

4. No generalizar, ni exagerar. Aunque no siempre es fácil entregar un juicio crítico, no olvidemos que es más difícil escucharlo. Cualquiera exageración puede comprometer la escucha del otro y activar sus mecanismos defensivos. Es conveniente, por lo tanto, evitar exageraciones y generalizaciones. Recomendamos eludir, por ejemplo, términos como "Siempre" (con referencia al tiempo) o "En todo" (con referencia al dominio del juicio).

5. No adscribir intenciones o motivos. Cada vez que le adscribimos la otra determinada intención o motivos para actuar como lo ha hecho, corremos un alto riesgo de equivocarnos. Ello, por cuando estamos interpretando su actuar desde el observador que somos nosotros y no desde el observador que es el otro. Al verse distorsionado, el otro posiblemente tenderá a defenderse. Dejemos, por lo tanto, que sea él o ella quien hable de sus intenciones o motivos, si lo estima necesario.

6. Referirse a las acciones (al comportamiento) del otro. Si nuestros juicios sobre el otro están fundados (es importante asegurarnos que lo estén antes de abrir la conversación), ellos remiten a sus acciones, a su comportamiento. Es importante entregar el fundamento de nuestros juicios y referirnos a esas acciones, teniendo siempre cuidado de no extrapolarlas a su persona.

7. Hablar de cómo esas acciones "me" afectan o "en mi opinión" tienen resultados negativos, señalando por qué. No olvidemos que todo juicio remite al observador que los emite. Es importante que esto esté presente en la manera como entregamos los juicios críticos. En vez de responsabilizar al otro por las consecuencias que sus acciones tienen en mí, decir, en cambio, "Cuando tú haces tal o cual cosa, a mí me sucede que ...". Con ello, compartimos la responsabilidad y asumimos nuestra parte en ella.

8. No invocar el nombre de otros en falso. Hable por Ud. mismo. Si es posible, no busque apoyarse en otros que no están en la conversación y frente a los cuales nuestro interlocutor no puede contra-argumentar. Si su juicio está fundado, basta con que entregue su fundamento. Los mecanismos defensivos del otro se gatillarán con mayor facilidad si siente que existe una acción concertada de muchos en criticar su comportamiento.

9. Indagar el punto de vista del otro: escucharlo. Durante todo el proceso de entrega de juicios es necesario indagar el punto de vista del otro y verificar si hay algunos factores que desconocemos que podrían alterar nuestro juicio. No hay que descartar, por ejemplo, que las acciones que estamos adscribiéndole al otro no hayan sido exactamente cómo las hemos interpretado o, si lo son, hayan sido tomadas en consideración de algunos antecedentes que desconocemos o hayan generado otras consecuencias que las no estoy al tanto. La consigna a este respecto es: desconfiar permanentemente de la solidez del observador que somos y estar abiertos a aspectos que no formaban parte de nuestra interpretación.

10. Pedir cambios concretos en el comportamiento del otro. El propósito de la retroalimentación no es el desahogo. Es el cambio del comportamiento. Es importante, por lo tanto, que ella concluya con compromisos claros de que se tomarán acciones que precisamente diluyan esos juicios críticos. Éstas pueden ser acciones correctivas o acciones de aprendizaje. En las primeras, el otro se compromete a hacer lo que no hizo o a dejar de



hacer algo que hizo. En la segundas, el compromiso se orienta a generar la capacidad de acción que estuvo ausente.

Decálogo de competencias para recibir juicios

Muchas veces, los problemas en la retroalimentación no provienen sólo de quién entrega los juicios, sino de quién los recibe. Sucede que al escuchar juicios críticos, la persona pone en marcha sus mecanismos defensivos, haciendo abortar el proceso de retroalimentación. Para evitarlo, recomendamos un conjunto de acciones concretas.

1. Preparar el cuerpo y la emocionalidad. Cuando comprobamos que alguien quiere entregarnos juicios críticos, es necesario auto-evaluar donde uno se encuentra y preparar tanto el cuerpo como la emocionalidad para ello. A nivel corporal, es conveniente estar centrado, relajado. A nivel de la emocionalidad, es importante encontrarse abierto a escuchar, sin tensiones que traemos de otras experiencias. Lo peor que podría pasarnos es reaccionar a partir de la emocionalidad que corresponde a otro acontecimiento. Si consideramos que emocionalmente no estamos en las mejores condiciones para escuchar la crítica, recomendamos pedirle a nuestro interlocutor juntarnos en otro momento para escuchar sus juicios desde una emocionalidad distinta.
2. Reconocer que se trata de juicios (y no de afirmaciones). Es importante no perder de vista que lo que estamos escuchando son juicios, no son afirmaciones. Son las opiniones que otro tiene y no la verdad. Pero tampoco la falsedad. Reconocer que los juicios son por naturaleza discrepables y que no necesariamente tenemos que coincidir con ellos. Pero, a la vez, reconocer también que ellos resultan de mi comportamiento, que ellos configuran una determinada identidad sobre mi persona, que quizás me brinden la oportunidad de incrementar mi efectividad, de corregir mis acciones, de mejorar o aprender y de mejorar mi identidad.
3. Evaluar la concesión de autoridad. A veces se nos hacen juicios críticos a los que no tenemos por qué conferirles autoridad. Siempre habrá muchas personas que no estén de acuerdo con mi comportamiento y es imposible dejarlos a todos satisfechos. Es importante, en consecuencia, evaluar si otorgamos o no autoridad a esos juicios. Si ellos provienen de alguien con quien estoy coordinando acciones o de alguien que es el cliente al que nuestras acciones buscan servir y satisfacer, más vale que pongamos mucha atención a sus juicios críticos. El sentido de lo que hacemos depende de esos juicios y es importante escucharlos. Quizás podamos no estar de acuerdo con ellos. Pero si es así, tendremos la oportunidad de saber lo que piensa y quizás demostrarle que esos juicios están mal fundados.
4. Apertura al escuchar. Recibir juicios es fundamentalmente un acción de escucha. De allí que en ella aparezcan varias de las competencias relacionadas con el escuchar. La primera de ellas, guarda relación con nuestra apertura a lo que se nos va a decir. No nos referimos solamente a nuestra apertura inicial. Los juicios críticos tienen el poder de cerrar nuestra capacidad de escucha en todo momento y de activar nuestros mecanismos



defensivos. Tenemos que estar en alerta permanente para que ello no sucede y, de suceder, poder volver a la conversación o pedir su posposición. La consigna a este respecto es no seguir en la conversación si consideramos que ya no estamos escuchando.

5. Indagar. Es posible que los juicios que se nos entreguen no nos resulten claros o evidentes. Ello no implica que tengamos necesariamente que discrepar de ellos. Es muy posible que si indagamos, descubramos que quién los emite tiene argumentos válidos a partir de antecedentes que no conocíamos o no ponderábamos de la misma manera. La entrega de un juicio crítico puede ser siempre una oportunidad de aprendizaje y es importante obtener los mayores antecedentes sobre ella para poder aprovecharla adecuadamente. Al indagar podemos recurrir a la batería de preguntas que examináramos cuando trabajáramos el tema del escuchar. Esta batería nos conducía a preguntar sobre pasado, presente y futuro, como sobre el tipo de observador que es el otro, las acciones que ejecuta y los resultados que anticipa y produce.

6. Chequear escucha. Otra importante herramienta del escuchar efectivo es lo que llamamos "chequear escucha". Ella consiste en ofrecerle a nuestro interlocutor nuestra interpretación sobre lo que está diciendo. No se trata de repetir sus palabras. Con ello sólo chequeamos lo que hemos oído. Para chequear lo escuchado, es necesario decir en nuestras propias palabras lo que consideramos que el otro nos está diciendo. Se trata, por lo tanto, de "parafrasear" lo que escuchamos.

7. Legitimar el punto de vista del otro. Esta es una competencia decisiva. Y lo es por cuanto hace precisamente lo opuesto de lo que tendemos a hacer cuando nos vemos atrapados por nuestros mecanismos defensivos. Opera, por lo tanto, como un dispositivo de seguridad en contra de estos mecanismos. Para legitimar el punto de vista del otro hay algunas cosas de las que debemos cuidarnos. Lo primero, es evitar atribuirle intenciones o motivos. Al hacerlo, corremos siempre el riesgo de encuadrar lo que el otro dice en el observador que nosotros somos y no en el observador que él o ella es. Para evitar esto, es importante preguntarse permanentemente por las inquietudes que lo llevan legítimamente a decir lo que nos dice. Si sus inquietudes no nos son claras, se lo debemos preguntar directamente. Para legitimar al otro es importante distinguir dos fenómenos diferentes: el "comprender" del "compartir". La legitimación del otro busca fundamentalmente comprender por qué dice lo que dice o hace lo que hace. Pero ello no significa tener que compartir aquello que está diciendo o las acciones que está tomando. Bien puedo señalarle, "Entiendo por qué me dices esto. Y, sin embargo, no estoy de acuerdo contigo. Déjame que te exponga mi punto de vista y permíteme indicarte los antecedentes que tengo en cuenta para sustentarlo". La retroalimentación no implica tener que estar de acuerdo con todo lo que se nos dice. Implica intercambiar las diferentes interpretaciones que tenemos sobre el acontecer y abrir un espacio para ponernos de acuerdo y restablecer un nuevo trasfondo compartido.

8. Aceptar puntos válidos. Una importante contribución a una conversación que no es siempre fácil, es expresarle al otro nuestros punto de acuerdo, el mostrarle que lo estamos escuchando, el manifestarle que nuestras diferencias no son irreconciliables y que, al menos, estamos de acuerdo en algunas cosas. Decirle, por ejemplo, "Eso es cierto", "En esto estoy de acuerdo contigo", es una ayuda al proceso. No perdamos de vista que,



por muy difícil que algunas veces pueda ser para nosotros escuchar juicios críticos, esta tampoco es una tarea fácil para el otro. De no escuchar receptividad en lo que nos dice, es posible que sus propios mecanismos de defensa se activen, lo que compromete el proceso



de retroalimentación.

9. Tomarse tiempo para responder. Es importante desconfiar de nuestra capacidad de controlar nuestros mecanismos defensivos, incluso cuando pensamos que los tenemos a raya. En muchas oportunidades es recomendable no responder de inmediato a los juicios críticos que se nos entregan y darnos un tiempo para mejor reflexionar sobre ellos. Al hacerlo, al darnos más tiempo, cabe la posibilidad de que observemos cosas que en el momento puede no sernos fácil observar. Puede que descubramos, incluso, consecuencias mucho mayores de las que nos señalaba nuestro interlocutor. Después de todo, es posible que aquello que nos decía nos afecte mucho más a nosotros mismos que a él o ella.

10. Agradecer. Es conveniente terminar esta conversación agradeciéndola, agradeciendo al otro el trabajo que se ha tomado de compartir sus juicios conmigo y brindarme la oportunidad de conocerlos y eventualmente disolverlos o corregirlos. Bien pudo haberse quedado callado y no haberme brindado la posibilidad que ello me abre, tanto a mí como persona, como al equipo en su conjunto. El habérmelos entregado es una acción que debo valorar para que pueda repetirse en el futuro. En la medida que esto siga aconteciendo tendremos una mayor oportunidad de llegar a ser el equipo al que todos aspiramos. Un equipo comprometido a dar siempre más, a estar aprendiendo permanentemente y en el que se ofrece a sus miembros la oportunidad de crecer. Un equipo del que podremos estar todos orgullosos.

<http://coachingbarcelona.blogspot.com/2004/06/el-arte-de-la-retroalimentacin-en-los.html>

[27.06.2014]

5.0 Marcial Losada: Equipos de alto rendimiento

Por **Jorge Olalla**, Coach Ontológico, The Newfield Network

Chileno, científico y reconocido en todo el mundo, Marcial Losada no se conformó con ser Psicólogo para estudiar la conducta humana y encontró en las matemáticas, su gran pasión, las herramientas para investigar y realizar lo que hoy se conoce como la investigación científica más completa que existe sobre Equipos de Alto Desempeño en las organizaciones. Sus descubrimientos han permitido medir y comprobar que existen 2 características fundamentales que marcan la diferencia en los equipos de trabajo: la Conectividad y la tasa de Positividad y Negatividad en la interacción de sus integrantes. En una larga entrevista vía Skype desde Florianópolis, donde reside, Marcial nos habla de sus descubrimientos, de emociones, de coaching y de florecer.

¿Cómo llegaste a hacer lo que estás haciendo y de qué áreas de conocimientos llegaste para realizar tus investigaciones?

Yo partí en Chile, hace muchos años atrás, más de treinta años. Era Psicólogo clínico de la Universidad Católica, un verdadero apasionado por la psicología. Y en esta pasión había un gran dolor, yo me daba cuenta que los métodos que usaba la psicología eran insuficiente para captar la conducta humana en interacción, especialmente en los equipos de trabajos de las organizaciones. Además yo había estudiado filosofía y tampoco las respuestas estaban ahí.

Empecé a interesarme en la ciencias “más duras”. Me llamaba la atención el gran progreso de la física, de la electrónica, etc. Me daba cuenta que cuanto más progresaba la ciencia su lenguaje era más matemático, lo más cercano a ellas eran las matemáticas, entonces yo me preguntaba ¿serán las matemáticas las que podrían ayudar a entender mejor qué es lo que pasa en los procesos de interacción? y sobre todo a ayudar a la gente a funcionar mejor. Yo siempre he sido una persona que sólo me interesa un tema cuando tiene aplicación, si no tiene aplicaciones concretas para ayudar a la gente no me interesa.

En vista de eso me di cuenta en primer lugar que se necesitaban matemáticas avanzadas y en segundo lugar que se requería de alta tecnología ya que así como la astronomía o la biología requieren de instrumentos complejos, me parecía que debía ser lo mismo para entender la conducta humana.

Y en ese tiempo el país que tenía ambas cosas era Estados Unidos, así que me fui para allá y busqué un lugar que estuviera muy desarrollado en aquellos aspectos que se requerían. Este lugar fue la Universidad de Michigan.

Allá estudié matemáticas prácticamente todo el tiempo, la psicología ya la había estudiado bastante en Chile, donde la formación es de muy buen nivel, de tal manera que dedique todo mi tiempo al estudio de las matemáticas.



En realidad no todas las matemáticas sirven para lo que yo requería sino una muy especial y muy avanzada que se llama dinámica no lineal, ¿por qué esto?, porque en todos los procesos de interacción los modelos lineales no sirven. El presupuesto básico de los modelos lineales es que para llegar al todo hay que sumar las partes, porque son independientes, entonces claro, si las sumo me dan el todo.

Pero cuando las partes interactúan no son independientes y por lo tanto el presupuesto básico no se da. Es por eso que si tú ves los mejores trabajos que se han hecho con modelos lineales en conducta de equipos (la Universidad de Harvard principalmente) dan cuenta de sólo el 30% de la performance de los equipos.

El modelo que yo desarrollé da cuenta del 92%, es decir que el mejor sistema lineal tiene un error del 70% para entender qué está pasando. El mío tiene un error de sólo el 8%.

¿Cómo lograste llegar a eso?

Bueno, para llegar ahí tomó mucho tiempo y mucho dinero ya que montar estos laboratorios durante los 10 años que estuvieron operando, tuvo un costo de 20 millones de dólares. Esto lo hice a través de una corporación, quienes se interesaron mucho en la idea de crear Equipos de Alto Desempeño (EAD) basados en la ciencia. Yo no sólo conseguí los dineros, también los recursos ya que conmigo trabajaron los mejores matemáticos y científicos en computación de la Universidad de Michigan y también del Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Todo esto permitió enormes avances, y pasó a ser algo muy famoso, tanto así que el Vicepresidente de Estados Unidos de esa época Al Gore fue a visitar el laboratorio invitado por el Director del MIT para que conociera lo más avanzado que se estaba haciendo sobre conductas humanas. Entonces esto tuvo mucho impacto, a nivel de grandes personalidades y a nivel de corporaciones, por ejemplo yo tomé un equipo de una división de la General Motor y les hice un programa basado en dinámica no lineal (meta learning). Este equipo después de un año de trabajo llegó a ser el tercero del mundo de acuerdo a las mediciones que hace JD Power Associates.

Estos resultados me confirmaban que para entender estas cosas había que salirse de la psicología y la filosofía e introducirse en las ciencias avanzadas, éste era el modo para producir cambios sustentables. Esto es muy importante ya que la mayoría de los programas que se realizaban en la corporación para la cual trabajaba, tenían un efecto que duraba 2 o 3 semanas cuando más y después la gente volvía donde estaba y la razón de por qué no eran duraderos era porque la gente no entendía realmente lo que estaba pasando, se usaban metodologías cuya base era lineal y por lo tanto tenían un error de un 70%, en el mejor de los casos, a veces era incluso más.



¿Qué es un Equipo de Alto Rendimiento?

Mira, eso lo medimos en su tiempo muy a propósito de lo que la gente de negocios quería saber y no eran las variables que a mí me interesaban, pero sí eran las que les interesaban a la gente de negocios ¿y cuáles eran estas variables?, la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la evaluación de 360° que se hacen usualmente en estas organizaciones.

Creamos un índice en base a estas tres variables, es decir si el equipo era rentable, mantenía satisfechos a sus clientes y demostraba una alta evaluación, era un equipo de alto desempeño.

Posteriormente yo generalicé este tema y fui más allá de la rentabilidad, de la satisfacción del cliente y más allá de las evaluaciones internas de la empresa. A esto lo llamamos, con mi colega la Dra. Barbara Fredrikson, florecer, florecimiento. Y esto es algo que tiene una dimensión más humana.

Entonces parte del florecer puede ser la alta rentabilidad y todo aquello pero ciertamente que es más que eso lo que se busca como seres humanos, entonces ahora el modelo se aplica en forma más general, al florecer.

¿El foco de tu trabajo está dirigido a los equipos más que al individuo?

Mi unidad de análisis no es el individuo, yo trabajo con equipos y si no trabajo con equipos trabajo con parejas o con amigos. Tiene que haber más de uno.

Mi enfoque está dirigido a mejorar equipos. ¡Es increíble cuando tú despiertas la sinergia en un equipo!

Cuando tú tienes un equipo pueden pasar tres cosas: la peor es que la gente se reste, entonces al formar el equipo tú sacas menos de lo que sacarías si ellos trabajaran como individuos cada uno por su cuenta, lo que pasa muchas veces. Hay veces, que es la mayoría de los casos, en que el equipo logra sumarse, lo que no está mal pero no es suficiente porque la suma significa que no van más allá de lo que cada uno aporta, simplemente tú lo sumas. Lo que nosotros buscamos es la sinergia y para eso tenemos medida, para todo tenemos medida.

Cuando llegamos a una organización nosotros no abrimos la boca, lo primero que hacemos es observar al equipo trabajando y luego de eso ellos ven si como equipo se están sumando, restando o multiplicando.

¿Es en esta suma y resta donde aparecen las famosas tasas de positividad y negatividad en que se apoya tú trabajo?

La gente de la psicología positiva, que ahora está muy de moda en Estados Unidos, se equivoca cuando piensa que mi aporte ha sido el descubrir cuál es la tasa mínima (losada line) para lograr florecer. Esa es una contribución pero es una contribución que no tiene mucho sentido salvo dentro del contexto del modelo.



La tasa positiva o negativa es bastante central y éste es uno de los descubrimientos importantes que yo hice y consistió en lo siguiente, en que a través de manejar esta tasa – y cuando digo tasa me refiero a positividad y a negatividad (P/N) – la cuestión es saber en que proporción está, porque tú como jefe de una empresa, como padre de familia, como amigo de una persona de vez en cuando vas a tener que dar temas negativos, porque sino todo lo que se diga puede ser poco creíble y lo positivo y negativo cumple un rol de corregir ciertas cosas y el asunto es en qué proporción eso se da.

Lo que nosotros observamos en las organizaciones es que generalmente en la gente las tasas, en el mejor de los casos, es de dos positivos por cada uno negativo, en actos de lenguaje. Pero también en nuestras observaciones usamos mucho el acto no verbal para medir. Esta parte de la observación tan importante la hace una experta que trabaja conmigo, GERALDA, que también es mi esposa (mi entrevistado se ríe feliz), yo observo los otros aspectos y luego ambos comparamos y por lo general coincidimos “hasta en el segundo decimal” (se ríe aún más complacido).

Cuando en nuestras observaciones a un equipo alguien está hablando le ponemos un código a eso, pero a su vez estamos mirando a todos los que alrededor están escuchando y vamos viendo qué están diciendo su cuerpos y ahí salen muchos positivos, negativos ¿te fijas? que se añaden a la tasa.

En mi modelo para llegar a desarrollar la tasa positiva-negatividad (P/N), o sea la losada zone, es decir cuál es el mínimo y cuál es el máximo. Mínimo es 3 a 1 y máximo es 11 a 1 y ya eso es un poquito pasado porque la cuestión se pone muy “dulce” entonces no resulta, de hecho nunca hemos observado un equipo que tenga una tasa mayor que 5.6, sabemos sólo teóricamente que la tasa P/N no puede pasar de 11 a 1.

¿En cuánto tiempo de observación se mide la tasa?

Eso se mide en una hora de observación y tú no te imaginas lo que aparece en tan solo una hora, lo que a muchos les parece increíble.

Tanto es así, que la Universidad de Michigan hizo hace poco un estudio en que observaron la tasa P/N en parejas en que uno de ellos está muy enfermo del corazón con riesgo de muerte y en 10 minutos, apenas 10 minutos midieron la tasa P/N de interacción de la pareja y en ese lapso de tiempo descubrieron que cuando la tasa está debajo de la losada line (2,9 a 1) el paciente puede morir dentro de cierto tiempo y cuando está arriba ese riesgo desaparece ¡imagínate!.

¿En qué otras áreas esto tiene aplicación?

Mira, hay algo que te va a llamar la atención, al menos a mí me dejó boquiabierto. Pasó lo siguiente, hay una Doctora de apellido Rajkowska, que es bien famosa y ha sido mencionada por Dan Goleman en su libro “Las emociones destructivas”, la Dra. Rajkowska estudia casos de depresivos crónicos y fue quien



descubrió que éstos pierden masa cerebral, muchas de sus células se pierden. Cuando yo supe esto estaba desarrollando esta famosa función que he llamado gamma (que es la función de ganancia) la cual te dice

cuánto tu pierdes o cuánto tu ganas en general (en el contexto de equipos de trabajo), entonces se me ocurrió ¿no será que esta función también puede predecir cuánto tú ganas o pierdes en términos de células?... y como yo soy medio osado, no estoy en la academia, soy independiente, bueno me animé y... le envié un e-mail a la Doctora.

Ahí le decía que los pacientes crónicos depresivos tienen una tasa P/N de 0.5, es decir tienen 2 negativos por 1 positivo al menos y cuando aplico la función matemática (la función gamma) me da una pérdida de casi 30%. Le pregunté a la Doctora ¿será posible que cuando usted mide la masa cerebral de un depresivo crónico pueda haber una pérdida del 30% de la masa cerebral? Entonces ella me escribe de vuelta y me dice ¡qué interesante lo que usted plantea, nunca se me habría ocurrido eso!.

Debo decir que ella trabaja con cadáveres a los que se les abren el cráneo y con aparatos muy sofisticados de tecnología láser miden con mucha precisión, cuál es la pérdida. Pues bien, luego me explica que la pérdida se localiza en la corteza prefrontal y en el hipotálamo. Primero me da los datos de la corteza prefrontal y me dice que la pérdida es de solo un 12%. Yo le escribí de vuelta y le dije: ok ¿y qué pasa con el hipotálamo?, entonces ella me dice que en realidad nunca habían hecho el cálculo, el que se hizo después de mi pregunta. Para su asombro el resultado fue 18%, lo que sumado da el 30%.

Lo asombroso es cómo la tasa P/N incide en la materia, es un tema fascinante y aquí viene algo muy interesante que en el fondo lleva a la fórmula de Einstein, de que la energía es igual a la masa multiplicada por el cuadrado de la velocidad de la luz, entonces en términos de energía y masa ya alguien pensó que estaban relacionadas. Si ése es el caso significa que P/N tiene que ser un patrón energético porque es el único modo de que puede actuar sobre la materia, de aquí surge una pregunta ¿será que en los Equipos de Alto Desempeño la tasa P/N cuando uno la mira, tiene una frecuencia más alta que la de Equipos de Bajo Desempeño? y por lo tanto tienen mayor frecuencia y mayor energía. Resulta que a medida que tú vas subiendo en la tasa empieza a subir la frecuencia y la energía.

Ahora, si éste es el caso – y aquí viene el broche de oro de esta historia – indica que yo también podría predecir ganancias a nivel del cerebro en aquellos casos en que la gente logra lo que se llama crear ondas gamma. La onda gamma es la que conecta más parte del cerebro, cuando tú estás en gamma tu intuición y creatividad funcionan mejor.

Hay un Doctor en Estados Unidos, Richy Davidson, que estudió a monjes Tibetanos cuando ellos hacen un tipo de meditación muy especial que ellos llaman “Loving Kindness Meditation”, mediante la cual se conectan con el amor a la humanidad. Davidson usó equipos sofisticados para inspeccionar la actividad cerebral de los monjes durante ésa meditación. Se publicaron las fotos realizadas con estos equipos en esa investigación y yo tuve acceso a ellas. Cuando tú miras estas fotos y ves qué partes del cerebro están activadas, se aprecia lo que sucede en la corteza prefrontal izquierda, que está asociada a actividades positivas y en la derecha, que está asociadas a actividades negativas. Y ahí se ve que la actividad tiene una relación de 4 a 1 (actividad positiva versus negativa) una tasa muy difícil de llegar. Si tú ves cuál es



la función de ganancia, o sea la función gamma, en esa proporción de 4 a 1 es de un 30% y el aumento de la sincronía gamma es también de un 30%, según el estudio del Dr. Davidson.

Entonces esto es algo mucho más profundo y poderoso de lo que pensamos y afortunadamente es algo sobre lo cual tenemos poder, porque nosotros podemos hacer algo respecto a cuán positivos o cuán negativos somos en la vida. Nosotros tenemos acceso a esto y esto debe entenderse como un gran regalo a la humanidad.

Tu decías que habías hecho unos 3 o 4 descubrimientos en tu vida, por favor cuéntanos algo de los otros.

Tal vez otro tenga que ver con las emociones. A mí siempre me atrajo mucho lo emocional, especialmente porque la psicología se gastó mucho tiempo en la parte cognitiva y prestó poca atención a la parte emocional, digamos esto en términos comparativos. Al parecer la parte emocional era más complicada. Ahora esto empezó a cambiar por los años 80 donde se le dio más importancia. Entonces, si las emociones son tan importantes vamos a tener que empezar a medir y a observar qué podemos hacer con ellas usando también matemáticas avanzadas sobre el asunto.

Cuando yo empecé a escribir los primeros artículos acerca de ello hablaba del espacio emocional que nosotros creamos cuando interactuamos con la gente, lo cual en el coaching ustedes lo manejan todo el tiempo ya que se trata de crear un espacio emocional con el coachee.

Con el tiempo me di cuenta que la palabra más apropiada no es espacio sino campo, en el sentido de campo físico ("field"), un campo magnético, eléctrico. Y porqué campo y no espacio... porque en el campo hay fuerzas hay vectores y las emociones son poderosas ya que son fuerzas, movimientos que abren las posibilidades de acción o bien las cierran dependiendo de la emoción, entonces es mejor hablar de campo. Es así como mi otro descubrimiento es ¿cómo se genera el campo emocional, de dónde viene, qué es lo que se requiere?. Por supuesto que mi hipótesis era que se genera a través de la tasa P/N, entonces cuando la tasa está dentro de la losada zone este campo emocional debiera ser expansivo, pero cuando ella cae bajo la losada zone debiera ser un campo emocional restrictivo.

Desde que nosotros nacemos venimos ya a nivel genético, independientemente de las culturas, con lo que se llama un sesgo negativo que la evolución nos dio para protegernos de las amenazas ambientales, porque claro hace muchos miles de años atrás había mucho peligro afuera, ir a cazar significaba un riesgo enorme y había que protegerse muy rápidamente de esas amenazas para poder sobrevivir.

Hoy en día el tener este sesgo negativo nos perjudica. En primer lugar ya sabemos que ese sesgo negativo es de 2,2 tercios (2.666 negativos por cada positivo) entonces para que la positividad logre superar eso tiene que pasar arriba de 2.6. La losada line es 2.9 positivos por 1 negativo, entonces lo que sucede que el campo emocional se pone restrictivo cuando somos muy negativos y estamos dentro del sesgo negativo en que nos movíamos cuando vivíamos en el miedo.



Cuando la gente tiene miedo en las organizaciones, miedo al jefe, a cometer errores a perder su empleo y a tantas cosas que les pueden pasar, el sesgo negativo empieza a prevalecer y nuestras posibilidades de acción van disminuyendo, porque lo que la evolución nos enseña es que en ese campo reducimos nuestras posibilidades de acción a 2 tipos de conductas: una es escapar y la otra luchar.

Pero cuando el campo emocional es expansivo hay muchas otras emociones, contento, entusiasmado, sensual, etc. estas son expansivas y es siempre el manejo de la tasa el que permite mantener un campo emocional adecuado.

Y ya que estamos en esto mi tercer descubrimiento es el siguiente: ¿será que basta entonces con generar campos emocionales expansivos a través del manejo de la tasa entre otras cosa (porque el modelo es bastante más complejo que eso), o se requiere de algo más cuando se trabaja en equipo?, y es aquí donde la ontología del lenguaje hace un aporte importante porque le da mucha importancia a la coordinación de acciones.

Yo descubrí en los laboratorios que cuanto más conectado está un equipo de trabajo más alto desempeño tiene.

Entonces aquí viene una pregunta: ¿Qué es conectividad?

Respondo a esta pregunta con una fórmula: La conectividad es igual al campo emocional, pero no es sólo igual, tienes que sumar una pequeña cantidad y esto lo representamos como +1, que tiene que ver con la coordinación de acciones. Así, si el campo emocional es igual a 20, la coordinación de acciones igual a 1.

95 % es campo emocional, 5 % coordinación de acciones; ello constituye el 100% de la conectividad.

Ahora bien, si tú sólo generas un campo emocional y la gente lo pasa muy bien, están contentos pero no tenemos coordinación de acciones, no se logran objetivos dentro de la organización.

Sin embargo, el error de la mayoría de las empresas consiste en creer que si ellos trabajan en los “procesos” como llaman ellos (que son los procesos de negocio de distinto tipo), van a mejorar la organización y no se dan cuenta que eso es sólo el +1 dentro de la fórmula: la coordinación de acciones.

Lo más importante para ellos es la coordinación de acciones (el 5%) y se olvidan de este campo emocional (95%), esperan que si se hacen las típicas maniobras de reingeniería y todo eso, las cosas van a andar y nadie pone atención al campo emocional.

Es por eso que ustedes como coaches tienen tanto impacto en la gente porque como están trabajando dentro de algo tan poderoso como es el campo emocional y se acercan mucho a la conectividad ya que por otra parte la coordinación de acciones también está dentro de la ontología del lenguaje.



Para mí la conectividad también es algo que yo llamo en latín nexus, y no la llamo así para hacerlo más complicado sino para llamar la atención, porque si tú dices “conectividad”, cada uno entiende lo que entiende. Conectividad se puede interpretar como un buen momento con alguien, irse a tomar una cerveza con un amigo o decir “somos un buen equipo”. Por eso yo digo nexus y para que haya un nexus tiene que haber una mutua resonancia entre las personas, y esto no es sólo poético es matemático también porque cuando yo observo la trayectoria de una persona dentro del equipo veo una línea oscilante (siempre es oscilante) y si yo veo a otra persona que oscila con un patrón similar al de éste entonces se puede apreciar que hay un nexos, que hay resonancia.

La resonancia es interesante porque implica que hay mutuo respeto y confianza, “yo aprendo de ti y tú también aprendes de mí”, ambos tenemos el honor de enseñarnos el uno al otro, es ahí donde se crea esta resonancia. Si yo voy solamente de profesor y los otros van a ser alumnos y que ellos no me van a decir nada que valga la pena, no hay conexión y los alumnos lo saben cuando tienen a un profesor así.

El conectarse significa también escucharse, pero no sólo escuchar, tú puedes escuchar pero no necesariamente te dejas influir y no se da la resonancia.

Los equipos de trabajo se pueden ordenar en base al nivel de conectividad que tienen y todo esto es medible. Hoy sabemos por ejemplo que si en un equipo de trabajo tienes 1 persona desconectada de cada 3, estás en el límite ya que si esta cifra sube dejas de tener conectividad en el equipo. En un equipo de 20 personas no se puede tener más de un cuarto de las personas desconectadas. Con más de eso ese equipo no va a funcionar bien.

¿Esto significa que cuando tú intervienes los equipos de trabajo para que sean de Alto Desempeño, se reformulan sus componentes?

Puede pasar eso, aunque es una posibilidad lejana.

Nosotros tomamos generalmente los equipos como están en beneficio de la organización. Desde el primer día hacemos mediciones para medir en qué están ellos como equipo. A medida que ellos van recibiendo este feedback van funcionando mejor y bueno, toma un tiempo ir llegando hasta el alto desempeño. Las mediciones son muy gráficas lo que permite que tengan un gran impacto emocional y se pueda apreciar muy bien dónde está el problema. En esto es muy importante el trabajo de Geralda quien les hace ver gestos sutiles (y a veces no tan sutiles) que ellos tienen, y que no se dan cuenta cómo alejan o excluyen a la gente. También ella hace énfasis en lo positivo que ellos tienen. Geralda tiene un muy buen manejo de mi modelo porque hizo su tesis doctoral en él y esto le permite a la gente hacer un aprendizaje corporal siguiendo el modelo. Por ello generalmente logramos que las personas más difíciles puedan conectarse mejor con el equipo.

Es muy raro que alguien tenga que salir del equipo, por supuesto hay excepciones y también las hemos vivido.



Ahora si por ejemplo la organización es nueva y está contratando gente, nosotros podemos ayudarla utilizando las herramientas que tenemos para determinar qué gente funcionaría mejor para determinados objetivos.

Si tú lo consideras necesario en beneficio de la entrevista ¿podrías hablarnos sobre el modelo de meta learning?

No sólo es necesario sino que es mi otro gran descubrimiento (se ríe con ganas).

Te cuento que aquí en Brasil, el gobierno de Lula tiene un equipo de asesores que son gente de empresas, todos muy inteligentes para estar a esos niveles como comprenderás. Nosotros trabajamos con ellos y se fascinan cuando conocen este modelo, porque en este modelo lo más interesante son las líneas que conectan esos rectángulos que tú ves ahí. Esas líneas no son arbitrarias, nosotros estamos acostumbrados a los modelos conceptuales donde uno “cree que tal cosa incide en tal otra”, aquí no, éste es un modelo matemático donde la línea es una ecuación, es producto de una de las ecuaciones diferenciales no lineales.

¿Cómo se entiende este modelo?

En primer lugar abajo hay un círculo que corresponde a la conectividad que es lo que se conoce como el parámetro de control. Este es crítico porque dependiendo del nivel de conectividad van a pasar diferentes cosas con estas “cajitas” que están ahí, ¿por qué estas tres “cajitas” y no otras? Hay gente que me dice que yo uso muy pocas variables y que debe haber tantas otras en los equipos de alto desempeño, como lo señalan los trabajos de Collins de la Universidad de Stanford. Pero lo que hace Collins es muy distinto, él manda a estudiantes graduados a hacerle entrevistas a los gerentes, entonces ellos les preguntan ¿qué es un equipo de alto desempeño? y los estudiantes toman notas y después tabulan los resultados, entonces luego dicen: según mil gerentes encuestados..... y eso es periodismo no es ciencia.

La ciencia requiere de laboratorios, de matemáticas, computadores, no es ir a entrevistar a los gerentes, porque además el gerente puede no saber cuáles son las variables críticas para que un equipo llegue al alto desempeño, lo que sucede con frecuencia.

Volviendo a lo anterior ¿por qué tres variables?, porque cuando yo tenía estas tres ya podía entender el 92% de lo que pasaba y por lo tanto no sale a cuenta poner más.

Si yo voy a enseñar este modelo, el ser humano difícilmente puede manejar más de tres dimensiones, estamos acostumbrados a lo siguiente: mover para adelante y para atrás, al lado izquierdo y al derecho, arriba y abajo. Es nuestro modo de ver el mundo y el modo de manejarnos en el espacio. Si yo logro funcionar con un modelo que tiene justo estas tres dimensiones será muchísimo más fácil para una persona manejarse y cambiar sus conductas, en oposición a tener un cúmulo de variables que en el fondo no agregan nada. Nosotros probamos las de Collins y muchos otros en los laboratorios y las desechamos porque resultaban inútiles.



Empecemos por el lado izquierdo del modelo:

Indagación y Persuasión: persuasión debemos entender como en el inglés “advocacy” (convencimiento), tú tratas de convencer al otro porque estimas que tu punto de vista es el correcto, que es lo que nosotros más observamos en los equipos y es lo que nos interesa ver porque ahí es donde hay problemas. En el convencimiento hay demasiadas respuestas y muy pocas preguntas. Si tú te quedas sólo con tus respuestas, nunca vas a avanzar más allá de donde ya estás.

Estas variables ya se conocían, se sabía que eran importante pero no se tenían medidas sobre ella. Se sabía que los equipos de alto desempeño hacen preguntas generativas, pero no había matemática refinada detrás del asunto. Yo la puse entre mis variables porque la podía estudiar desde el punto de vista de la dinámica y darme cuenta exactamente lo que sucede con ella.

Un equipo de alto desempeño, al contrario de lo que cree mucha gente, no es un equipo que es bueno para hacer buenas indagaciones solamente, es un equipo bueno para dos cosas: Indagar y Persuadir. La mayoría de la gente de negocios tiene que vender cosas y para vender algo tú necesitas las dos, necesitas indagar con el cliente sobre que le interesa y luego necesitas persuadir para poder venderle la mercadería o tus servicios.

Los malos vendedores generalmente se quedan en la persuasión y no ponen mucha atención al indagar. Los tipos que nos llaman por teléfono para vendernos alguna cosa utilizan pura persuasión y no nos están preguntando si lo que venden nos interesa, yo eso lo considero un pésimo marketing, la mayoría de las veces ni les contesto.

Los equipos de bajo desempeño generalmente se van por el lado de persuadir. Cuando observamos lo que pasa en estos equipos vemos cómo están tratando de persuadir el uno al otro y nadie escucha a nadie esperando el turno para decir lo que ellos piensan y por lo tanto no se conectan.

La otra variable, de la cual nadie más sabía porque no está en ningún libro, es la variable Otro y Sí mismo (foco externo y foco interno) y cuando decimos “otro” estamos refiriéndonos también a la belleza, la naturaleza, la verdad, cosas que están fuera de mí y que para verlas necesito vaciarme de aquellas cosas que están dentro de mí que no me dejan verlas.

Este vaciarse en sí mismo no significa botar el sí mismo a la basura sino que purifico el sí mismo sacándole la sobrecarga de cosas que no me dejan ver. Y cuando puedo ver la belleza o el amor y me conecto con una persona me descubro a mí mismo, sé quién yo soy. Es el único modo de saber realmente quien yo soy. Uno no se conoce mirándose en el espejo.

La gente que florece, los equipos que florecen, las parejas que florecen, equilibran las dos, no sólo se vuelcan hacia el otro, no se olvidan de sí mismo pero sí dejan aquello de sí mismo que es un velo que les impide ver.



Meta Learning significa aprender más allá de lo que ya hemos aprendido, es decir dejar aquellas cosas que nos atrapan (primero descubriéndolas) y buscar otros atractores que sean tan poderosos como aquellos que nos atrapaban.

Un ejemplo: dejar de fumar ¿por qué a la gente le cuesta tanto dejar de fumar?, aparte de las razones fisiológicas y desde el punto de vista psicológico, la clave está en esto: si tú tratas de “dejar” de fumar solamente te va a costar mucho porque no consiste en sólo dejar de hacerlo, consiste en dejar para encontrar otros atractores tan poderosos como el cigarrillo (como respirar mejor, disfrutar de los olores, de los sabores, etc.). Si tú no descubres otros atractores que sean tan poderosos como el cigarrillo, nunca podrás conseguirlo. Entonces se requiere de un gran trabajo para descubrir esos atractores.

Si te fijas en el modelo vas a ver que salen dos líneas de estas cajas (indagación/persuasión y otro/sí mismo) y nótese que la línea que sale se refiere a toda la caja y no sólo a la parte de abajo. Si estas variables están equilibradas se multiplican y como son vectores esta multiplicación es no lineal y la variable a la que entran es el campo emocional, que consiste en la tasa de Positividad / Negatividad (P/N)

Esta tasa de Positividad/Negatividad depende de cuán bueno soy yo para equilibrar mis intereses con los intereses de los demás por un lado y por otro de cómo soy yo para preguntar y luego para argumentar una vez que he preguntado, ¿te fijas?, lo que es mucho más inteligente que argumentar sin haber preguntado. Un buen argumentador primero pregunta. Esto crea espacios emocionales expansivos donde se abren posibilidades de acción.

La tasa P/N no sólo se aumenta o se disminuye enfocándose solamente en ella (en ser más positivo o menos negativo), también se aumenta logrando estos equilibrios más existenciales, como otro-sí mismo, que tiene que ver con mi postura en el mundo.

Yo uso una imagen anatómica para describir el modelo.

El corazón es el campo emocional que está dada por la variable P/N y está al centro del modelo: representa la emoción y la emoción es energía, movimiento. Las líneas que unen todos esos componentes del modelo representan el sistema nervioso.

El cerebro está dado por la conectividad, es el sistema de control. Pero el modelo tiene movilidad, entonces las manos del modelo son indagar y persuadir y somos más elocuentes cuando usamos las dos manos. La variable el otro/sí mismo tiene que ver con los pies, si yo me muevo hacia delante y salgo de mí, me estoy moviendo hacia el otro. Si yo me repliego me voy dentro de mí, de tal manera que el equilibrio consiste en una danza que nos lleva un poco hacia adelante y otro poco hacia atrás. No se baila bien yendo sólo para adelante o sólo para atrás. Cuando yo soy capaz de danzar con mis pies y manos, se crean espacios emocionales expansivos y esto está dado por una ecuación matemática. Estas dos líneas responden a una ecuación diferencial y es por eso que es tan poderoso, la ecuación diferencial apunta a cómo cambiar las cosas y saber qué tipo de cambio tiene mayor poder.



Cuando la conectividad es alta en el modelo se producen equilibrios entre otro/sí mismo y esto a su vez produce un equilibrio entre indagar/persuadir.

Estas dos variables equilibradas producen una tasa P/N más alta en términos de positividad, porque al ser no lineal lo que en un lado está equilibrado cuando entra multiplicándose a la variable P/N entra desequilibrado hacia la positividad más que a la negatividad.

Cuando esto sucede – y aquí hay algo clave – se crea una dinámica que yo llamo complexor (de orden complejo), es aquí donde los equipos ven claramente lo que les ha sucedido en el proceso, qué los atascaba y cómo se pudieron liberar. Esto tiene un impacto increíble ya que pueden apreciar claramente la evolución de las dinámicas y les hace perfecto sentido, lo pueden in-corporar (literalmente “ponerlo dentro de su cuerpo”). Ahí tú ves cómo la belleza de las matemáticas representada gráficamente en los diagnósticos que hacemos se traduce en algo que es intuitivamente correcto para las personas, ellos se ven ahí distintos a lo que estaban antes y lo más importante es que al incorporar este cambio, el será sustentable. Este poder verse retratado de manera tan gráfica en una trayectoria dinámica que muestra el progreso logrado, tiene un enorme impacto en los equipos. Es por eso que nosotros continuamente hacemos mediciones durante el entrenamiento, para que puedan apreciar su progreso como equipo.

Cuando ellos como equipo estaban en el bajo desempeño, la conectividad era baja, el otro/sí mismo estaba desequilibrado hacia el sí mismo y además hacían mucho más persuasión que indagación y por lo tanto la tasa P/N reflejaba más negatividad de lo aceptable. Esto los hace tomar el camino del punto fijo, que es un término de dinámica no lineal que indica el quedarse atascado en algo.

El punto fijo es algo como una espiral descendente que pierde la energía a medida que desciende. Una vez que estás ahí tú te atrapas y no puedes salir de ahí, por eso que se llaman atractores, tienen una fuerza enorme, son como un hoyo negro. La fuerza gravitacional de esos hoyos negros es tan grande que los métodos lineales no sirven para salir de ellos.

Entonces Meta Learning consiste en sacar a las personas de estas dinámicas de atractores de punto fijo en que uno se queda con pocos grados de libertad. Cuesta enormemente salir de ahí y por eso se requiere de una metodología no lineal como Meta Learning.

Cuando se logra esta dinámica del orden complejo (complexor) se logra lo que llamamos florecer, lo que significa, creatividad, flexibilidad, intuición y se logra con ello el alto desempeño. Todos podemos florecer si descubrimos donde estamos atascados y encontramos un camino de liberación. Meta Learning es uno de esos caminos.

¿Podrías dar un ejemplo de un equipo de trabajo en donde mejor se aprecia la conectividad?

Te quiero decir que cuando mejor he podido apreciar la conectividad es trabajando con orquestas sinfónicas. Las orquestas resultan muy interesantes porque no usan lenguaje verbal, es sólo cuerpo que



produce sonidos y quien conduce sólo mueve su cuerpo para conseguir la coordinación. En especial me voy a referir a la Filarmónica de Berlín, que es una de mis predilectas y está dirigida por Sir Simon Rattle.

Sir Simon Rattle es uno de los directores que tiene el mayor repertorio de conductas positivas. Si tu quieres aprender gestos positivos que no se te habrían ocurrido nunca, hay que ver los videos de este maestro, porque el ¡lo sabe todo!, desde un gesto cercano a un orgasmo de gusto, incluyendo ligeros matices positivos o negativos.

Me di cuenta que cuando tú observas la tasa P/N de estos grandes directores de orquesta, están siempre en la Losada zone, nunca es menos de tres positivos por cada negativo, pero tampoco es más de 11 a 1, se mantienen dentro de ese rango que es donde se logra el control no lineal que requiere un sistema complejo como una orquesta o una empresa.

Una última pregunta: ¿Cuáles son tus sueños?

Yo fui profesor universitario por mucho tiempo y cuando dejé la Universidad (más de 25 años atrás), era profesor de la Universidad de Michigan, me fui porque por un lado necesitaba mucho dinero para poder hacer lo que tenía que hacer y la Universidad no era el camino para conseguirlo y por otro lado como profesor de psicología organizacional estaba rodeado de muchos libro, muchos artículos y no tenía mucha idea de lo que estaba pasando a nivel emocional en las organizaciones. Entonces decidí ir a una organización y ofrecerles lo que yo quería hacer como investigación, dándoles un servicio, es decir mejorar los equipos deficientes que ellos tenían y ser parte de la organización.

Esto me permitió ver una organización por dentro y ¿qué es lo que vi?, lo que más me impacto fue ver la enorme cantidad de sufrimiento innecesario que existe dentro de las organizaciones. Yo sabía que esto se podía hacer de una forma mucho más inteligente desde el punto de vista emocional y que se podía mejorar el nivel de vida de las personas en las organizaciones a través de aumentar el desempeño, es decir la organización va a crecer, va a ganar más dinero y la gente va a estar más contenta.

Yo pensé que tenía el modo de hacer eso, ése era mi sueño y lo sigue siendo.



6.0 Equipos de Alto Desempeño

Por Lic. Marta Calvo ¹

Competencias conversacionales, una propuesta para el logro de resultados

Enfoque conversacional de los equipos de proyecto y de las organizaciones

La tridimensionalidad del trabajo

Coaching ontológico y proyectos

Los proyectos son el corazón de la evolución y crecimiento.

En estos tiempos donde los costos, las ventas, las ganancias, la calidad y la satisfacción de los clientes son cuidadosamente examinadas, comprender como maximizar el desempeño del equipo del proyecto es vital.

Competencias conversacionales, una propuesta para el logro de resultados

Creemos que estamos en una coyuntura particularmente especial, que el viejo modo de hacer empresa, aquel que predominara en el siglo XX, está por sucumbir ya que no logra garantizar los niveles de efectividad requeridos.

Las empresas están conscientes que requieren de profundas transformaciones internas para adecuarse a los tiempos actuales de incertidumbre y cambio. Este es el desafío que las empresas enfrentan: desarrollar la capacidad de transformarse, de modificarse, de operar de manera distinta.

Teorías surgidas en la segunda mitad del siglo XX, desarrolladas en filosofía y en círculos académicos distanciados de las actividades empresariales, tienen un profundo impacto en la manera como concebimos el desempeño de los equipos de proyectos y de las organizaciones.

El centro de estas teorías ha sido la reflexión sobre el lenguaje.

Durante siglos, la interpretación generalizada sobre el lenguaje le confería un papel descriptivo. Se entendía que el lenguaje servía para describir lo que percibíamos, lo que sentíamos o lo que pensábamos. Hablábamos, se pensaba, “sobre” las cosas, los hechos, las personas, sobre nuestras emociones o nuestras ideas. Lo que decíamos expresaba, transmitía, comunicaba la manera como observábamos las cosas. Al hablar nada se modificaba. La palabra tenía un papel pasivo. El

Se ha reconocido que el lenguaje tiene un papel activo y generativo.

Es lo que llamamos el poder transformador de la palabra.

El lenguaje es acción.



lenguaje y la acción eran dos dominios separados.

Esta interpretación ha sido objetada profundamente en los últimos años. Se ha reconocido que el lenguaje no es sólo pasivo y descriptivo. Efectivamente, podemos utilizarlo para describir lo existente. Además, el lenguaje nos permite hacer que pasen ciertas cosas, cosas que de lo contrario, de no mediar la palabra no habrían ocurrido.

A través del lenguaje generamos nuevos objetos y productos, transformamos el mundo, abrimos o cerramos posibilidades, construimos futuros diferentes. A través de él, también, vamos construyendo nuestras identidades, sean éstas individuales como colectivas. Lo que decimos, lo que callamos, va progresivamente contribuyendo a definir cómo somos percibidos por los demás y por nosotros mismos.

Cuando una autoridad decreta la indisponibilidad de los depósitos bancarios, modifica el mundo y cambia lo que será posible para los depositantes. El “corralito argentino” es un ejemplo del poder que tiene una declaración para afectar la vida de miles de personas.

C
o
n

Cuando el jefe le pide a su equipo que realice una nueva acción, ello crea un hecho que modifica el trabajo del equipo.

Cuando un cliente llama y realiza un pedido importante, ello modifica la realidad de distintos sectores de la empresa.

El lenguaje tiene dos facetas: hablar y escuchar. Cada vez que alguien habla, hay alguien escuchando. En la comunicación, por lo tanto, no se da el hablar sin el escuchar y, viceversa.

Las conversaciones son las unidades básicas del lenguaje.

Por lo tanto, cada vez que nos ocupamos del lenguaje estamos tratando, directa o indirectamente, con conversaciones.

El lenguaje no es sólo acción, el lenguaje es relacional. A través del lenguaje coordinamos acciones con otras personas. La dimensión relacional permite ver al lenguaje como conversación, como la interconexión entre dos seres humanos.

“La noción de conversación nos permite entender formas de ser. Somos de acuerdo a nuestras conversaciones. Nuestras conversaciones definen lo que es posible y lo que no es posible. La noción de conversación permite abrir puertas. Esto es válido tanto en el ámbito individual como en el ámbito organizacional. Observando cómo los miembros de una organización conversan entre sí y con su entorno, se puede saber lo que es posible para esa organización, su productividad, las oportunidades de negocio que pueden generar, ...”

Rafael Echeverría.

Enfoque conversacional de los equipos de proyecto y de las organizaciones

¿Si pudiéramos sacarle el techo a las organizaciones en las que trabajamos, qué veríamos?. Veríamos miles de conversaciones.

Las organizaciones son un sistema social particular. ¿Qué tipo de sistema es, qué las caracteriza, qué las convierte en una unidad?.

Una organización se gesta desde una conversación: “Hoy nos constituimos ...”. La produce el poder transformador del lenguaje.

¿Cuáles son sus bordes? Son conversaciones. Son los decretos que la constituyen y las políticas de contratación y despido. Quién pertenece a la organización y

quién no, se decide mediante una declaración. Alguien investido de autoridad, formula tal declaración.



**Una organización puede ser vista como
una red dinámica de conversaciones.**

www.pmvalue.com.ar

2

La estructura de una organización y, particularmente, de un proyecto, está constituida por una red de compromisos mutuos que los miembros establecen unos con otros.

Cada persona está ligada a la organización por compromisos específicos y es responsable de cumplir con condiciones de satisfacción determinadas.

“La empresa es una red de compromisos, originados en el compromiso con el cliente. La gestión no consiste en mover cosas y gente, sino en manejar redes de compromisos. Las empresas fracasan cuando no hacen esto de manera adecuada. Un Concorde que sale atrasado no vale nada”.

Fernando Flores

La tridimensionalidad del trabajo

Si se les formula a los trabajadores del conocimiento las siguientes preguntas:

¿Por qué les pagan?

¿Qué hacen?

¿Qué acciones ejecutan la principal parte del tiempo?

**Las acciones que
llevan a cabo, las
hacen conversando**

Las respuestas son: planifico, coordino, capacito, oriento, evalúo, vendo, lidero un equipo, etc. Cualquiera sea la respuesta, todo lo que hacen lo hacen conversando con otros y con ellos mismos.

Si analizamos el carácter del trabajo en los proyectos y en las empresas podemos reconocer la presencia de tres dimensiones diferentes:

La tarea individual

Las actividades de coordinación

El trabajo reflexivo del aprendizaje

La tarea individual

Es el trabajo que se le asigna a cada persona y sobre el que le cabe una responsabilidad personal directa y exclusiva. La tarea individual requiere dos tipos competencias: las técnicas y las conversacionales.

La productividad de las distintas tareas del trabajador del conocimiento remite a las competencias conversacionales que éste exhiba en su actuar. **En el ámbito del escuchar** hay un conjunto de competencias conversacionales a adquirir que tienen directa incidencia en la productividad.

¿Cómo incide escuchar en la productividad de un director, de un gerente de proyecto, de un vendedor, de un asesor?

¿Cómo podemos garantizar una escucha más efectiva?

Al **hablar** actuamos, a estas acciones las llamamos “actos lingüísticos básicos”. De allí surgen muchas competencias conversacionales concretas. Entre ellas están incluidas, por ejemplo:



la manera en que hacemos y fundamos nuestros
juicios la manera como los damos y los recibimos
la manera como pedimos y ofrecemos juicios
la manera como elaboramos y cumplimos nuestras promesas

Las decisiones se toman basadas en juicios, entonces:

¿Qué cabe esperar de una persona que no tiene las competencias para fundamentar los juicios que hace con respecto a las consecuencias de las acciones que emprende?
 ¿Qué cabe esperar de una persona que tiene dificultades para pedir, o que cuando lo hace, lo hace en forma poco efectiva?
 ¿Qué pasa cuando estas son áreas de incompetencias generalizadas en los equipos de trabajo?

Las actividades de coordinación

El lenguaje es la gran herramienta que poseen los seres humanos para coordinar acciones entre sí. La productividad de los procesos de trabajo en la empresa y en los proyectos no resulta sólo de la productividad de las tareas individuales que conforman dichos procesos, sino que dependen, en una medida equivalente, de la manera cómo esas tareas se coordinan entre sí.

**Si las examinamos
constatamos que
estas son
estrictamente
conversacionales**

Las tareas no se coordinan solas. Quienes las coordinan son las personas que efectúan para ello, peticiones, ofertas y promesas.

Si las personas no saben pedir en forma adecuada comprometen la efectividad de los procesos, se incurre en demoras y mayores costos. Esta ha sido un área muy descuidada y representa un terreno de grandes oportunidades para obtener incrementos en la productividad del trabajo y la ejecución de proyectos.

El trabajo reflexivo del aprendizaje

Si una persona es efectiva en las dos dimensiones anteriores, garantiza que es efectiva hoy, pero no es garantía que será efectiva mañana. Esta es la tarea a efectuar sobre el trabajo presente para garantizar la capacidad de ser efectivos en el futuro.

Dimensión reflexiva: indagando para descubrir deficiencias, para detectar áreas de mejora, para innovar. La reflexión, la actividad de pensar, no es otra cosa que la aplicación de determinadas prácticas conversacionales. Es un dominio de aprendizaje, como cualquier otro, que se puede optimizar.

Retroalimentación: ¿Las personas saben recibir y saben dar juicios críticos?. Esta es una competencia de la que dependerán el tipo de relaciones de trabajo que se establezcan en un equipo, la emocionalidad del equipo y su capacidad de aprendizaje.

**Los miembros de un equipo
que no saben recibir y dar
juicios críticos tienen
limitada su capacidad de
desempeño.**



Reconocer que somos observadores distintos: Las personas vemos algunas cosas y no vemos otras. No nos damos cuenta de cosas que nos afectan. Al no verlas, no las podemos corregir.

¿Cómo puedo ver mañana, lo que no veo hoy?. Una de las opciones es coaching.

Coaching Ontológico y Proyectos

La noción de coaching se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua.

Ello implica que no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer cosas que no podemos hacer.

Hay desempeños que no nos satisfacen, a partir de los cuales generamos resultados que no nos gustan, que recurrentemente nos generan los mismos problemas.

Quisiéramos hacer las cosas de otra manera, pero simplemente no sabemos cómo hacerlo. No logramos romper el círculo que nos lleva a repetir esos resultados negativos. No logramos detectar, qué es aquello que hacemos mal, aquello que compromete negativamente nuestro desempeño. Cuando ello sucede, hay espacio para el coaching.

En estos tiempos donde los costos, las ventas, las ganancias, la calidad y satisfacción de los clientes están cuidadosamente examinadas, comprender como maximizar el desempeño del equipo del proyecto es vital.

El coach es alguien que, provisto de distinciones y competencias que la otra persona no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira.

La tarea fundamental del coach es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje.

Los nuevos modelos de gestión establecen que los gerentes posean competencias de un coach.

Parte del potencial de una empresa y del éxito de un proyecto reside en las competencias conversacionales que exhiben sus miembros al relacionarse entre sí y con su entorno.

Es difícil no llegar a la conclusión de que la calidad y efectividad de las conversaciones del personal, de los líderes y de los gerentes son unas de las claves, si no la clave del funcionamiento actual y futuro de las organizaciones.

Esto se basa en dos pilares éticos: la confianza y el respeto mutuo. Son condición de la efectividad, de la productividad de un equipo de proyecto y del nuevo tipo de empresa que está surgiendo. Esos pilares están para hacer más efectivo el proyecto y la empresa, permiten que surja el compromiso con el desempeño y los resultados.

Las nuevas empresas, ya se están creando así.

¹ **Marta Calvo** es Licenciada en Administración de Empresas, Coach ontológico certificada por The Newfield Group, Practitioner certificada en Programación Neurolingüística, Docente de Coaching Ontológico empresarial. Es especialista en capacitación y consultoría asistiendo a empresas en procesos de cambio organizacional, liderazgo, team building y comunicación.



UNIVERSIDAD
VIÑA DEL MAR

Rafael Echeverría, *La empresa emergente*, Granica, 2000.

Alan Sieler, *La naturaleza conversacional del Liderazgo y del Management*, artículo.

The Newfield Group, Conferencia "El arte del coaching profesional", Caracas, 1997.

The Complex Dynamics of Wishful Thinking: The Critical Positivity Ratio

Nicholas J. L. Brown
Strasbourg, France

Alan D. Sokal
New York University and University College London

Harris L. Friedman
Saybrook University and University of Florida

July 15, 2013

Published in American Psychologist **68**, xxx–xxx (2013)

<http://dx.doi.org/10.1037/a0032850>

© 2013 American Psychological Association

This article may not exactly replicate the final version published in the APA journal. It is not the copy of record.

Running Head: The critical positivity ratio

Author note

Nicholas J. L. Brown, Strasbourg, France; Alan D. Sokal, Department of Physics, New York University and Department of Mathematics, University College London; Harris L. Friedman, Graduate College of Psychology and Humanistic Studies, Saybrook University and Department of Psychology, University of Florida.

We wish to thank Kate Hefferon and Nash Popovic for their encouragement, and Jean Bricmont, Andrew Gelman, Steven Pinker, and Colin Sparrow for helpful comments on an early draft of this manuscript. The authors, of course, bear full and sole responsibility for the content of this article.



C w York, NY 10003. E-mail: sokal@nyu.edu

orre
spo
nde
nce
con
cer
ning
this
artic
le
sho
uld
be
add
ress
ed
to
Ala
n D.
Sok
al,
Dep
art-
me
nt
of
Phy
sics

,
Ne
w
Yor
k
Uni
vers
ity,
4
Wa
shin
gto
n
Pla
ce,
Ne

Abstract

We examine critically the claims made by Fredrickson and Losada (2005) concerning the construct known as the “positivity ratio.” We find no theoretical or empirical justification for the use of differential equations drawn from fluid dynamics, a subfield of physics, to describe changes in human emotions over time; furthermore, we demonstrate that the purported application of these equations contains numerous fundamental conceptual and mathematical errors. The lack of relevance of these equations and their incorrect application lead us to conclude that Fredrickson and Losada’s claim to have demonstrated the existence of a critical minimum positivity ratio of 2.9013 is entirely unfounded. More generally, we urge future researchers to exercise caution in the use of advanced mathematical tools such as nonlinear dynamics and in particular to verify that the elementary conditions for their valid application have been met.

Keywords: Positivity ratio, broaden-and-build theory, positive psychology, nonlinear dynamics, Lorenz system.

The “broaden-and-build” theory (Fredrickson, 1998, 2001, 2004) postulates that positive emotions help to develop broad repertoires of thought and action, which in turn build resilience to buffer against future emotional setbacks. Fredrickson and Losada (2005) took the broaden-and-build theory a step further, by proposing that an individual’s degree of flourishing could be predicted by that person’s ratio of positive to negative emotions over time, which they termed the “positivity ratio” (p. 678).

On its own, the positivity ratio as propounded by Fredrickson and Losada (2005) is not a particularly controversial construct; indeed, there is a long history of looking at ratios (e.g., Bales, 1950) and non-ratio indices (e.g., Bradburn, 1969) relating positive to negative emotions. However, Fredrickson and Losada took matters considerably farther, claiming to have established that their use of a mathematical model drawn from nonlinear dynamics provided theoretical support for the existence of a pair of critical positivity-ratio values (2.9013 and 11.6346) such that individuals whose ratios fall between these values will “flourish,” while people whose ratios lie outside this ideal range will “languish.” The same article purported to verify this assertion empirically, by demonstrating that among a group of college students, those who were “languishing” had an average positivity ratio of 2.3, while those who were “flourishing” had an average positivity ratio of 3.2.

The work of Fredrickson and Losada (2005) has had an extensive influence on the field of positive psychology. This article has been frequently cited, with the Web of Knowledge listing 322 scholarly citations as of April 25, 2013. Fredrickson and Kurtz (2011, pp. 41–42), in a recent review, highlighted this work as providing an “evidence-based guideline” for the claim that a specific value of the positivity ratio acts as a “tipping point beyond which the full impact of positive emotions becomes unleashed” (they now round off 2.9013 to 3). An entire chapter of Fredrickson’s popular book (2009, Chapter 7) is devoted to expounding this “huge discovery” (p. 122), which has also been enthusiastically brought to a wider audience by Seligman (e.g., 2011a, pp. 66–68;



2011b). In fact, the paperback edition of Fredrickson's book (2009) is subtitled "Top-Notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio That Will Change Your Life."

It is worth stressing that Fredrickson and Losada (2005) did not qualify their assertions about the critical positivity ratios in any way. The values 2.9013 and 11.6346 were presented as being independent of age, gender, ethnicity, educational level, socioeconomic status or any of the many other factors that one might imagine as potentially leading to variability. Indeed, Fredrickson and Losada went so far as to assert (pp. 678, 684, 685) that the same critical minimum positivity ratio of 2.9013 applies to individuals, couples, and groups of arbitrary size (see also Fredrickson, 2009, pp. 133–134). And yet, the idea that any aspect of human behavior or experience should be universally and reproducibly constant to five significant digits would, if proven, constitute a unique moment in the history of the social sciences. It thus seems opportune to examine carefully the chain of evidence and reasoning that led to these remarkable conclusions.

Fredrickson and Losada (2005) based their assertions concerning the critical positivity ratios on previous articles by Losada (1999) and Losada and Heaphy (2004) in which the Lorenz equations from fluid dynamics were “applied” to describe the changes in human emotions over time. The major part of the present paper is devoted, therefore, to a critical examination of the three subject articles, in chronological order. We shall demonstrate that each one of the three articles is completely vitiated by fundamental conceptual and mathematical errors, and above all by the total absence of any justification for the applicability of the Lorenz equations to modeling the time evolution of human emotions. (Furthermore, although the second and third articles rely entirely for their validity on the presumed correctness of their predecessors — which, as we shall demonstrate, is totally lacking — we nevertheless invite the reader, at each stage, to assume for the sake of argument the correctness of the preceding article(s); in this way we are able to explain more clearly the independent flaws of each of the three subject articles.) We conclude that Fredrickson and Losada’s (2005) claims concerning the alleged critical values of the positivity ratio are entirely unfounded.

A brief introduction to differential equations and nonlinear dynamics



Although the three subject articles rest on a purported application of differential equations — a branch of mathematics in which most psychologists are unlikely to be expert —

to social-psychological data, none of the three articles provides its readers with any more than a vague explanation of the mathematics on which those articles rely. It therefore seems appropriate to begin this critical analysis by giving a brief (and we hope pedagogical) introduction to differential equations, explaining what they are and when they can be validly used. While we appreciate that it is unusual to find this type of material in a psychology journal, we nevertheless encourage even the less mathematically-inclined reader to attempt to follow our explanations as far as possible, and to consult a mathematician or physicist friend for help if needed (and to verify that our arguments are correct).

What are differential equations?

Differential equations are employed in the natural and social sciences to model phenomena in which one or more dependent variables $x_1, x_2, \dots, x_n$ evolve deterministically as a function of time (t) in such a way that the rate of change of each variable at each moment of time is a known function of the values of the variables at that same moment of time.¹

Let us unpack this definition slowly, beginning with the case in which there is a single dependent variable x .

One dependent variable. We consider a situation in which both the independent variable t ("time") and the dependent variable x can be treated as continuous quantities; we furthermore assume that x varies smoothly as a function of t . First-year calculus then defines the instantaneous rate of change of x , conventionally written dx/dt . A (first-order)

¹ More precisely, in this paper we shall be concerned exclusively with what mathematicians call **ordinary differential equations**: these are the simplest type of differential equation, and are also the type that is employed in the three subject articles. For completeness let us mention that there also exist other types of differential equations, including **partial differential equations** (in which there are two or more independent variables, rather than the single independent variable t considered here) and **stochastic differential equations**

(in which the time evolution involves explicit randomness). Some of the statements made here concerning the properties of ordinary differential equations require modification in connection with these other types



of equations. For instance, the requirement of deterministic evolution (items DE3 and VA3 below) manifestly does not apply to stochastic differential equations.

differential equation for the function $x(t)$ is an equation of the form

$$\frac{dx}{dt} = F(x) \quad (1)$$

where F is a known (i.e., explicitly specified) function. What this says, in words, is that the rate of change of x at any moment of time is precisely the function F applied to the value of x at that same time. More specifically, an equation of this form is saying that:

(DE1) Both time (t) and the dependent variable (x) can be treated as continuous quantities.

(DE2) x changes smoothly over time (i.e., it does not jump).

(DE3) x evolves deterministically (i.e., there is no randomness).

(DE4) The rate of change of x at any given moment of time depends only on the value of x itself (i.e., not on some additional variables), and only on the value of x at that same moment of time (i.e., not on the values in the past).

(DE5) The rate of change of x at time t is exactly $F(x(t))$, where F is an explicitly specified function.

The mathematical model of the phenomenon under study thus consists of Equation 1 together with the specification of the function F .

Example 1. Consider a bank account with continuously compounded interest. Then the amount of money in the account (x) increases with time (t) according to the differential Equation

$$\frac{dx}{dt} = rx \quad (2)$$

where r is the interest rate. This has the form of Equation 1 with $F(x) = rx$. This same equation describes the cooling of a coffee cup, the decay of radioactive atoms, and a vast number of other physical, biological, and social phenomena. (In some of these applications, r is a negative number.) Equation 2 is an example of a linear differential equation, because the function $F(x) = rx$ is linear (i.e., doubling x causes $F(x)$ to precisely double).



Equation 2 happens to have a simple solution, namely $x(t) = x_0 e^{rt}$, where x_0 is the account balance at time 0, and $e \approx 2.71828$ is the base of natural logarithms. This formula

illustrates an important general principle: the solution of a differential equation is completely determined by the initial conditions, that is, the value(s) of the dependent variable(s) at time 0.

It should be stressed that most differential equations do not have simple solutions that can be explicitly written down; rather, the solutions have to be studied numerically, by computer. Nevertheless, the solution at arbitrary time t is always determined, at least in principle, from the initial conditions, even though it may not be given by any simple explicit formula.

Example 2. Consider a population x of some species living in a limited territory, with a maximum sustainable population X_{MAX} . Then a plausible (though of course extremely oversimplified) model for the growth of this population is given by the differential equation

$$\frac{dx}{dt} = rx \left(1 - \frac{x}{X_{MAX}} \right) \quad (3)$$

where r is some positive number, which has the form of Equation 1 with $F(x) = rx(1 - x/X_{MAX})$. Equation 3 is an example of a nonlinear differential equation, because here the function F is nonlinear (i.e., doubling x does not cause $F(x)$ to precisely double).

Of course, population is not, strictly speaking, a continuous variable, since there is no such thing as a fractional person. This would appear to conflict with principle DE1 above. But if the population x is large (e.g., millions of people), then only a negligible error is made by treating the population as if it were a continuous variable.

Several dependent variables. Let us now consider the case in which we have several dependent variables. We assume once again that both the independent variable t and the dependent variables $x_1, \dots, x_n$ can be treated as continuous quantities, and that $x_1, \dots, x_n$ vary smoothly as a function of t . Then a system of (first-order) differential equations for the functions $x_1(t), \dots, x_n(t)$ is a system of equations of the form

$$\begin{aligned} \frac{dx_1}{dt} &= F_1(x_1, \dots, x_n) \\ &\vdots \\ \frac{dx_n}{dt} &= F_n(x_1, \dots, x_n) \end{aligned} \quad (4)$$



$$\frac{d}{dt} = F_n(x_1, \dots, x_n)$$

where $F_1, \dots, F_n$ are specified functions. The model is constituted by the system of Equations 4 together with the specification of the functions $F_1, \dots, F_n$.

Example 3. Lorenz (1963), building on work by Saltzman (1962), introduced the following system of differential equations as a simplified model of convective flow in fluids:

$$\frac{dX}{d\tau} = rX - Y - XZ \quad (5a)$$

$$\frac{dY}{d\tau} = -bZ + XY \quad (5b)$$

$$\frac{dZ}{d\tau} = \dots \quad (5c)$$

Here the independent variable τ is a dimensionless variable that is proportional to time t . The dependent variables X , Y , and Z are also dimensionless, and represent various aspects of the fluid's motion and its temperature gradients. (In the solutions studied by Lorenz, X and Y oscillate between positive and negative values, while Z stays positive.) Finally, σ , b , and r are positive dimensionless parameters that characterize certain properties of the fluid and its flow; in particular, r measures (roughly speaking) the strength of the tendency to develop convection.

For future reference, let us explain what is meant by "dimensionless." A quantity is called dimensionful if its numerical value depends on an arbitrary choice of units. For instance, lengths (measured in meters or furlongs or . . .) are dimensionful, as are times and masses. By contrast, a quantity is called dimensionless if its numerical value does not depend on a choice of units. For instance, the ratio of two lengths is dimensionless, because the units cancel out when forming the ratio; likewise for the ratio of two times or of two masses. Physical laws are best expressed in terms of dimensionless quantities, since these are independent of the choice of units; this explains why Lorenz (1963) rescaled his



equations as he did. In particular, Lorenz's variable τ equals t/T , where T is a particular "characteristic time" in the fluid-flow problem.

Nonlinear dynamics and chaos

The mathematical field of nonlinear dynamics — popularly known as chaos theory — is founded on the observation that simple equations can under some circumstances have extremely complicated solutions. In particular, fairly simple systems of nonlinear differential equations can exhibit sensitive dependence to initial conditions: that is, small changes in the initial conditions can lead to deviations in the subsequent trajectory that grow exponentially over time. Such systems, while deterministic in principle, can be unpredictable in practice beyond a limited window of time; the behavior can appear random even though it is not. We refer the reader to Lorenz (1993), Stewart (1997) and Williams (1997) for sober non-technical introductions to nonlinear dynamics, and to Strogatz (1994) and Hilborn (2000) for introductions presuming some background in undergraduate mathematics and physics.

The Lorenz system, revisited. The Lorenz system (Equations 5 above) illustrates nicely some of the concepts of nonlinear dynamics. Firstly, this system has a fixed point at $X = Y = Z = 0$: if the system is started there, it stays there forever. (Physically, this fixed point corresponds to a fluid at rest.) For $r < 1$ it turns out that this fixed point is stable: if the system is started near the fixed point, it will move towards the fixed point as time goes on. For $r > 1$ this fixed point is unstable: if started near the fixed point, the system will move away from it.

For $r > 1$ there is another pair of fixed points, at $X = Y = \pm \sqrt{b(r - 1)}$, $Z = r - 1$. (Physically, these fixed points correspond to a steady-state convective flow.) It turns out that these fixed points are stable for $r < r_{CRIT}$ and unstable for $r > r_{CRIT}$, where $r_{CRIT} = \sigma(\sigma + b + 3)/(\sigma - b - 1)$ and we assume $\sigma > b + 1$.

What happens for $r > r_{CRIT}$? Lorenz (1963) investigated the trajectories numerically and found that they tend to a butterfly-shaped set now known as the Lorenz attractor. This set is a fractal: it is neither two-dimensional (a surface) nor three-dimensional (a volume) but something in-between. Moreover, the trajectories near the attractor exhibit sensitive dependence to initial conditions (i.e., they are chaotic).²



² Actually, the Lorenz attractor is “born” at a value r_A slightly less than r_{CRIT} ; for $r_A < r < r_{CRIT}$, **both**

One final remark: Mathematicians studying the Lorenz system typically (though not always) fix σ and b and vary r . Saltzman (1962) chose the illustrative values $\sigma = 10$ and $b = 8/3$; then Lorenz (1963) followed him, as have most (though not all) workers ever since. But there is nothing magical about these values; indeed, any other values within a fairly wide range would produce qualitatively similar behavior (Sparrow, 1982, pp. 179–184).

When can differential equations validly be applied?

When used properly, differential equations constitute a powerful tool for modeling time-dependent phenomena in the natural and social sciences. But a number of preconditions must be met if such an application is to be valid. In order to apply differential equations to a specific natural or social system, one must first:

(VA1) Identify and define precisely the variables that specify the state of the system at a given moment of time. Per principles DE1 and DE2 (above), these variables must be continuous (or at least approximately so), not discrete, and they must evolve smoothly in time (i.e., without jumps). These variables need not be directly observable quantities; they can also be (hypothetical or hidden) latent variables, which are postulated to affect the observable quantities in specified ways.

(VA2) Give reasons why these variables can be assumed to evolve by themselves, without significant effect from other variables not taken into account in the model (cf. principle DE4).

(VA3) Give reasons why these variables can be assumed to evolve deterministically, at least to a good approximation (cf. principle DE3).

(VA4) Give reasons why these variables can be assumed to evolve according to a differential equation (at least to a good approximation): that is, that the rate of change at each moment of time depends only on the values of the variables at that same moment of time (cf. principle DE4).



(VA5) Find the specific differential equation giving (at least approximately) that evolution: that is, find the functions $F_1, \dots, F_n$ and give arguments justifying them for the specific

the fixed points and the Lorenz attractor are stable (Sparrow, 1982, pp. 31–32).

system under study. In particular, if the functions $F_1, \dots, F_n$ involve unspecified constants (such as the constants r and X_{MAX} in Examples 1 and 2, or σ , b , and r in Example 3) and the behavior of the system depends in a significant way on those constants, then arguments must be given to justify the particular values that are given to those constants.

Only after the conditions VA1–VA5 have been fulfilled does it make sense to apply the theory of differential equations in general, or the theory of nonlinear dynamics in particular, to the natural or social phenomenon under study.

It goes without saying that these conditions are not easy to fulfill; and they become more difficult to fulfill, the more complex is the system under study. Consequently it is not surprising that most of the valid applications of nonlinear dynamics have arisen in physics and chemistry, where one can sometimes find systems that are sufficiently simple and isolated so that one can

- (a) identify a small number of relevant variables that evolve by themselves, and
- (b) write down the equation describing (at least to a reasonable degree of approximation) their evolution. See also Ruelle (1994), Kellert (1995), and Sokal and Bricmont (1998, Chapter 7) for some pertinent cautions concerning the applicability of nonlinear dynamics to the modeling of real-world phenomena.

There is also a valid “shortcut” approach to modeling using differential equations: carry out VA1 strictly, but skip VA2–VA5 and simply guess (by whatever means) the functions $F_1, \dots, F_n$; then obtain empirical data that are sufficiently powerful to constitute strong evidence that VA2–VA5 hold for the system under study (though one may not yet understand why).

To summarize: In all cases it is necessary to carry out VA1 strictly and to give evidence that VA2–VA5 hold in one’s application; but there are two alternatives concerning the type of evidence one supplies. In the “standard” approach one gives theoretical arguments that VA2–VA5 hold, while in the “shortcut” approach one gives



empirical evidence that VA2–VA5 hold. Of course, if one is able to provide compelling evidence of both types, so much the better.

Analysis of Losada (1999)

We begin this section by summarizing Losada's (1999) experimental setup and briefly pointing out some serious deficiencies therein. These deficiencies would suffice, by themselves, to render Losada's empirical work of limited or no scientific value; but they are of only minor importance compared to the principal abuse in Losada's article, which is the purported application of the Lorenz equations to describe the changes in human emotions over time. In the preceding section we listed five criteria, VA1–VA5, all of which must be met if an application of differential equations is to be valid. Here we shall demonstrate that none of these criteria have been met by Losada's work, except arguably a small part of VA1. We shall also demonstrate that the conditions for validity of the "shortcut" approach have not been met either.

Losada's experiments

Losada (1999) described a series of experiments that he conducted during the 1990s while he was the director of a laboratory ("Capture Lab") run by the U.S. computer services corporation EDS. Within this laboratory, 60 business teams were studied during meetings, while observers positioned behind one-way mirrors analyzed and coded their verbal communications; some details of the procedures used were described by Losada and Markovitch (1990). These coded data form the entire empirical basis of all the subsequent work allegedly leading to the theoretical derivation of the critical minimum positivity ratio using a nonlinear-dynamics model.

Losada's (1999) article followed few of the conventions that would normally be expected from a piece of scholarship published in a scientific journal. It presented very little primary data, and the experimental design, construction of models, and interpretation of results were made with little or no justification. Indeed, some aspects of the methods and results of the Capture Lab experiments were described for the first time only in subsequent articles or books, while many other crucial aspects remain obscure to this day.



Many important details of the “business teams,” and of their meetings that were observed in the laboratory setting, are not clear. Losada (1999, p. 188) stated that, because of

capacity constraints in the Capture Lab, each of the 60 observed teams was composed of exactly eight members; but he did not say whether any otherwise-eligible teams had a “real-world” membership larger (or smaller) than eight, and if so, whether they were truncated (or expanded) for the experiment or simply excluded from participation. Losada also did not indicate how long the meetings lasted, though Fredrickson (2009, p. 123) finally reported, informally, that these were “hour-long” meetings. Not even the most basic demographic information, such as the sex ratio or the mean ages of the participants, was provided. Above all, neither Losada (1999) nor either of the two later articles discussed any possible effects on the participants of being observed and recorded during their workplace meetings. We consider these to be substantial omissions for an article describing an empirical experiment in psychology, especially one whose results have been used with such portentous theoretical consequences.

The “speech acts” of the members of the business teams during their meetings were coded according to three bipolar dimensions: “positivity–negativity,” “other–self,” and “inquiry– advocacy” (Losada, 1999, p. 181). It is not clear whether each speech act was coded according to all three dimensions, or to only one.

Having rated teams as “high performance,” “medium performance,” or “low performance” based on business indicators, Losada (1999, p. 180) next proceeded to analyze the teams’ “degree of connectivity” or “nexi index,” which he defined as “the number of cross-correlations significant at the .001 level or better that were obtained through the time series analysis of the data generated by coding speech acts at the Capture Lab.” This is a crucial piece of information because Losada went on to use its value directly as the control parameter

— which he called c , and which Lorenz (1963) called r — in the Lorenz equations. Losada gave no precise definition, however, of what he meant by “number of cross-correlations,” nor did he specify what statistical test he was using to define the significance level, nor why he chose the particular level of 0.001; note that any other choice would have given a



different value for the Lorenz control parameter c . Losada (1999, p. 180) did say vaguely that these cross-correlations “represent sustained couplings or matching patterns of inter-

locked behaviors among participants throughout the whole meeting.” From remarks made later in the article (p. 188) as well as slightly more detailed explanations given in Losada and Heaphy (2004, pp. 747–748, 763) and Fredrickson (2009, p. 124), we tentatively infer that “the number of cross-correlations” might mean the number of ordered pairs i, j of team members ($i \neq j$) such that the cross-correlation function $C_{ij}(t)$ of their time series meets certain unspecified criteria.³ The maximum possible number of such “nexi” for an eight-person group would therefore be $8 \times 7 = 56$.⁴ The rounded average nexi for high-performance, medium-performance and low-performance teams were 32, 22, and 18, respectively (Losada, 1999, p. 180).

Losada’s use of differential equations

Having examined some of the deficiencies in Losada’s (1999) description of the empirical part of his research, we now move on to the fundamental problem in the article: namely, the use of differential equations to model the time evolution of human emotions in general, or interactions within business teams in particular. We organize our analysis according to the criteria VA1–VA5 (set forth previously) for the valid application of differential equations. This analysis divides naturally into two parts: the general use of differential equations (VA1–VA4), and the specific use of the Lorenz system (VA5).

VA1. Losada (1999, p. 182) stated that the variables X, Y, Z represent, respectively,

³ Losada and Heaphy (2004, p. 763, note 2) cited Losada, Sánchez, and Noble’s (1990) concept of a “group interaction diagram” — a sort of directed graph in which the nodes are the group members and the arrows indicate cross-correlations that are nonzero and statistically significant under some unspecified statistical tests — as providing “a graphical representation of nexi”. This supports our tentative inference about the probable intended meaning of Losada’s (1999) term “number of cross-correlations”.

⁴ The alternative guess that “nexi” refer to **unordered** pairs of team members is contradicted by the fact that the maximum possible number of such “nexi” for an eight-person group would be 28, while Losada’s high-performance teams had an average nexi index of 32. Note, however, that if “nexi” refer to **ordered** pairs of team members, then the criteria defining a nexus — whatever they may be, as Losada



(1999) has not told us — would have to be time-asymmetric, since $C_{ij}(t) = C_{ji}(-t)$; otherwise we would, de facto, be using unordered pairs after all.

“inquiry–advocacy,” “other–self,” and “emotional space.” Earlier (p. 181) he defined “emo-tional space” as “the ratio of positivity to negativity.” But he did not indicate anywhere in the article whether X and Y are defined as ratios of “inquiry” to “advocacy” and “other” to “self,” respectively, or as differences. (In fact, either option leads to severe difficulties invalidating his use of the Lorenz equations, as discussed below.)

Even more importantly, Losada (1999) gave no explanation of how the “speech acts,” which are discrete events occurring at discrete moments of time, are to be converted into smoothly varying functions $X(t)$, $Y(t)$, $Z(t)$ of a continuous time variable t . Arguably this could be done, at least approximately, by subdividing the one-hour session into time intervals t that are both (a) long enough so that each interval contains a large number of “speech acts” (so that the discrete ratios or differences could be approximated in a sensible way by a continuous variable X , Y , or Z), and (b) short enough so that the change in X , Y , Z from one interval to the next is small (so that the discrete time variable indexing the intervals could be approximated in a sensible way by a continuous variable t , with X , Y , Z varying reasonably smoothly as a function of t). It is at least conceivable that these two conditions could be simultaneously fulfilled, though we think it unlikely.⁵

The key problem, however, is not simply that Losada (1999) failed to explain any of this to his reader. The problem is, rather, that there is not the slightest evidence that Losada did any of this. Nowhere in Losada (1999) — or, for that matter, in the two subsequent articles — is there any description of empirical data that have the form of smoothly varying functions $X(t)$, $Y(t)$, $Z(t)$ of a continuous time variable t . Indeed, none of the three articles

⁵ Five years later, Losada and Heaphy (2004, p. 745) finally revealed that “data generated by the coders were later aggregated in one-minute intervals.” They indicated that “time series analyses, including the auto-correlation and cross-correlation function, were performed on these aggregated data”; but they did not explain whether (or how) these aggregated data were also used to construct the smoothly varying functions

$X(t)$, $Y(t)$, $Z(t)$ whose time evolution is allegedly modeled by the Lorenz system, nor did they present any information whatsoever concerning these time series other than their means (p. 747, Table 1). Curiously, Table



1 presents the means for the **ratios** in all three categories, although Losada and Heaphy (2004, p. 754) later implied that X and Y might be defined via **differences** rather than ratios (see the discussion below).

evinces any awareness that a phenomenon describable by a differential equation must involve quantities that vary smoothly as a function of time.

We conclude that Losada (1999) has failed to satisfy the most basic and elementary requirement VA1 for the applicability of differential equations. This alone would invalidate his work.

VA2. Losada (1999) did not give any arguments to support the idea that his variables X , Y , Z evolve by themselves; the question was not even considered. A priori it seems implausible that these three variables should evolve autonomously, without significant influence from other variables that might affect the emotional state of a business meeting.

VA3. Losada (1999) did not give any arguments to support the idea that his variables X , Y , Z evolve deterministically; once again, the question was not even considered. A priori this hypothesis seems even more implausible than the preceding one.

VA4. Losada (1999) did not give any arguments to support the idea that his variables X , Y , Z evolve according to a differential equation, that is, that the rate of change at each moment of time depends only on the values of the variables at that same moment of time (and not on past values). This too is a priori implausible as it is tantamount to assuming that the participants in the meeting have no memory. It is, of course, conceivable that change in emotions is dominated (at least under some circumstances) by the current state of emotions, so that the effect of memory is small; if this were the case and VA1–VA3 were also to hold, then VA4 might be justified as a reasonable approximation. But Losada did not even raise this possibility, much less give any theoretical or empirical evidence to support it.

VA5. Finally, let us suppose, for the sake of argument and contrary to what we have just shown, that Losada (1999) had adequately fulfilled criteria VA1–VA4, that is, that he had precisely defined all his variables and had demonstrated that their time evolution should be governed, at least to a good approximation, by a deterministic first-order differential equation. The question would still remain: What reasons did Losada (1999) give for supposing that the governing equation should be the Lorenz system?



To see the type of reasons that are offered, let us quote in full Losada's (1999) "derivation"

of his first equation, which corresponds to Equation 5c above:

Thinking about the model that would generate time series that would match the general characteristics of the actual time series observed at the Capture Lab [this issue will be discussed below], it was clear that it had to include nonlinear terms representing the dynamical interaction among the observed behaviors. One such interaction is that between inquiry-advocacy and other-self. If I call the first X and the second Y , their interaction should be represented by the product XY , which is a nonlinear term. I also knew from my observations at the lab, that this interaction should be a factor in the rate of change driving emotional space (which I will call Z). In addition, I would need a scaling parameter for Z. Consequently, the rate of change of Z should be written as

$$\frac{dZ}{dt} = XY - aZ ,$$

where a is a scaling parameter that would be held constant. (Losada, 1999, p. 182)

Losada (1999) gave no explanation of why the “interaction” between X and Y , and only these, should be significant in determining the rate of change of Z (“positivity/negativity”). It would seem equally plausible that the rate of change of Z might be affected by the “interaction” of X and Z, or of Y and Z, or of all three variables together. Nor is it explained why this “interaction” should consist of multiplying their values together; indeed, if X and Y are dimensionless quantities (as they must be for the Lorenz system to be valid), any mathematical operation could be used to combine them, such as the square root of the sum of their squares, or the difference of their exponentials, or the product of their cube roots. Finally, it is not explained why the rate of change of Z should contain a term linear in Z but not one in X or Y .

Similar considerations apply to Losada’s (1999, p. 182) subsequent “derivation” of every term in his three equations. The principal attribute that all of the choices made by Losada have in common is that they correspond to terms in Lorenz’s system of differential equations. The



reader is left with the feeling of having watched a video clip of a Rubik's Cube being miraculously solved in five seconds, only for it to be revealed at the end that what was

filmed was an ordered cube being scrambled, with the whole process then being played back in reverse.⁶

A final problem is posed by Losada's (1999) lack of clarity as to whether his variables X and Y are defined as ratios of "inquiry/advocacy" and "other/self," respectively, or as differences. Either option leads to fundamental contradictions with the Lorenz system. If X and Y are ratios of speech acts (as the analogy with Z would suggest), then they are dimensionless and obviously nonnegative. If X and Y are differences of speech acts — as Losada and Heaphy (2004, p. 754) seemed to imply when discussing the values plotted on the x-axis of their Figure 5 — then they are dimensionful (they would be rates of speech acts per unit time, so that their numerical values would depend on the choice of the unit of time) and take both positive and negative values (depending, e.g., on whether inquiry predominates over advocacy or vice versa). In the Lorenz system, by contrast, X and Y are dimensionless and take both positive and negative values (as Losada's Figures 1–6 clearly show). Therefore, no matter how Losada's (1999) unclarity about the definition of X and Y were to be resolved, those variables would not have the properties assumed in the Lorenz system.

The alleged match between Losada's empirical data and his mathematical model

Losada (1999, p. 183) asserted that "The time series generated by this model matched all the general characteristics of the time series observed at the lab for each team performance level." However, he did not provide any empirical data showing the time series $X(t)$, $Y(t)$, $Z(t)$ allegedly produced by his lab data; indeed, as discussed earlier, he failed to explain, even in the vaguest terms, how such smoothly varying functions were supposed-

⁶ Luoma, Hämäläinen, and Saarinen (2008) made considerable effort to connect Losada's (1999) work with their own concept of Systems Intelligence; even so, they felt compelled to observe (p. 760) that "there is no further discussion [of] why these [Lorenz] equations should describe the dynamics of the coded observations of verbal communication. Only very limited explanations are given about the



modelling process and the meaning and interpretation of its parameters (see Losada, 1999, p. 182). Thus, the reasoning behind the model equations remains unclear to the reader.”

edly constructed from his raw data on “speech acts.” Nor did he explicate the nebulous phrase “general characteristics.” Losada’s (1999) claim that his model matches his data must therefore be taken entirely on faith.

For what it is worth, it seems a priori unlikely that the emotions of business teams composed of normal individuals would oscillate wildly and continuously throughout a one-hour meeting in the manner of the Lorenz attractor. For instance, Losada’s (1999) Figures 1 and 2 allegedly show the ratio of positivity to negativity (what Losada called “emotional space”) for high-performance teams fluctuating repeatedly between a minimum of about 10 and a maximum of about 50. Both numbers are thoroughly implausible, as is the factor-of-5 swing between them.

It follows that Losada (1999) has also failed to meet the minimal conditions for validity of the “shortcut” approach to modeling using differential equations, for at least four reasons (any one of which would be fatal): the variables are not clearly defined (VA1); the pur-ported empirical verification is weak or nonexistent; it is a priori implausible that the data could match the model even qualitatively, much less quantitatively (VA5); and it is a priori implausible (as noted earlier) that even VA2–VA4 could hold for the system under study.

What Losada (1999) did in Section 5 (pp. 183–188) of his article was simply to run some computer simulations of the Lorenz equations at parameters $\sigma = 10$, $b = 8/3$, and $r = 32, 22, 18$. To the results of these purely mathematical simulations, shown in his Figures 1– 9, Losada then appended the words “inquiry–advocacy,” “other–self,” “emotional space,” and “connectivity” (or “number of nexi”) to the mathematical quantities X , Y , Z , and r , respectively. He referred to the simulations at $r = 32, 22, 18$ as describing the trajectories of “high performance teams” (p. 183), “medium performance teams” (pp. 187–188), and “low performance teams” (pp. 184–185), respectively; but he presented no data to support this purported identification.

Let us also note that both $r = 22$ and $r = 18$ lie in the region $r < r_A \approx 24.06$ (see Footnote 2) where the solution of the Lorenz system settles down, as $t \rightarrow \infty$, to a fixed point



at $X = Y = \pm \sqrt{b(r-1)}$, $Z = r - 1$. The results for “medium performance teams” and

“low performance teams” shown in Losada’s (1999) Figures 4–9 are thus transient behavior, not indicative of the system’s long-term state, and reflective only of Losada’s arbitrary (and unspecified) choices of initial conditions and total run length. In particular, Losada’s assertion (p. 188) that the $r = 22$ data end up in a limit cycle — repeated in Losada and Heaphy (2004, pp. 751, 755, 762), Fredrickson and Losada (2005, pp. 682, 683, 685) and Fredrickson (2009, pp. 126, 129) — is incorrect.⁷

But let us once again put aside all the foregoing criticisms and suppose, just for the sake of argument and contrary to all evidence, that Losada (1999) had adequately demonstrated that the time evolution of emotions within his teams’ business meetings was governed by the Lorenz system. There still arises the question of how the dimensionless parameters σ , b , and r in the Lorenz equations are to be chosen. For σ and b , Losada (p. 183) simply followed the arbitrary choice made for purely illustrative purposes by Saltzman (1962) and Lorenz (1963), and set $\sigma = 10$ and $b = 8/3$. For the key parameter r , Losada (p. 182) set this equal to the number of nexi (c), but without providing any justification for doing so. In fact, choosing r equal to (rather than merely dependent on) the number of nexi is puzzling, since r is a universal control parameter in the Lorenz system, while the number of nexi obviously depends on the size of the business team. Consequently, even if the “results” of the three subject articles were somehow to be scientifically valid (and of course they are not), they would apply at best to the dynamics of eight-person teams, rather than being universal truths about human emotions.

Conclusion

One can only marvel at the astonishing coincidence that human emotions should turn out

⁷ Although dynamical-systems theory focuses principally on the system’s long-time behavior, it should be stressed that the transient behavior is not necessarily without interest. Our goal in the present paragraph is merely to observe that a central thesis of the three subject articles — namely, the parallel between the authors’ concepts of low-, medium- and high-performance teams and the mathematical concepts (which indeed pertain



to long-time behavior) of fixed points, limit cycles, and strange attractors — is fatally flawed by (among many other things) an erroneous understanding of the behavior of the Lorenz system.

to be governed by exactly the same set of equations that were derived in a celebrated article several decades ago as a deliberately simplified model of convection in fluids, and whose solutions happen to have visually appealing properties. An alternative explanation — and, frankly, the one that appears most plausible to us — is that the entire process of “derivation” of the Lorenz equations has been contrived to demonstrate an imagined fit between some rather limited empirical data and the scientifically impressive world of nonlinear dynamics.

But Losada (1999) goes farther:

An interesting observation that highlights the usefulness of fluid dynamics concepts to describe human interaction arises from the fact that Lorenz chose the Rayleigh number as a critical control parameter in his model. This number represents the ratio of buoyancy to viscosity in fluids. A salient characteristic of my observations of teams at the Capture Lab was that high performance teams operated in a buoyant atmosphere created by the expansive emotional space in which they interacted and that allowed them to easily connect with one another. Low performance teams could be characterized as being stuck in a viscous atmosphere highly resistant to flow, created by the restrictive emotional space in which they operated and which made very difficult for them to connect with one another; hence, their nexi were much lower than the nexi for high performance teams. (Losada, 1999, p. 183)

Let us pass quickly over the notion that Lorenz simply “chose” to use the Rayleigh number in his fluid-dynamics equations (just as Einstein perhaps “chose” to use the speed of light in his equation $E = mc^2$?) as well as the minor technical error in the second sentence of this paragraph (the ratio of buoyancy to viscosity in fluids is the Grashof number, not the Rayleigh number). Instead, we invite the reader to contemplate the implications of the third and fourth sentences. They appear to assert that the predictive use of differential equations abstracted from a domain of the natural sciences to describe human interactions can be justified on the basis of the linguistic similarity between elements of the technical vocabulary



of that scientific domain and the adjectives used metaphorically by a particular observer to describe those human interactions. If true, this would have remarkable implications for

the social sciences. One could describe a team's interactions as "sparky" and confidently predict that their emotions would be subject to the same laws that govern the dielectric breakdown of air under the influence of an electric field. Alternatively, the interactions of a team of researchers whose journal articles are characterized by "smoke and mirrors" could be modeled using the physics of airborne particulate combustion residues, combined in some way with classical optics.

Analysis of Losada and Heaphy (2004)

Losada and Heaphy (2004) claimed to extend Losada's (1999) "findings" by demonstrating that the latter's construct of "connectivity" is, in fact, directly arithmetically related to the positivity-negativity (P/N) ratio. In this section we shall try, as best we can, to follow Losada and Heaphy's (2004) reasoning. For the purposes of this exercise, we invite the reader to suppose, for the sake of argument and contrary to everything that we have just demonstrated, that all of Losada's (1999) "results" are entirely correct; in this way we can highlight (within the limits of the space available to us) the independent deficiencies of logic in Losada and Heaphy's article.⁸

The redefinition of "emotional space"

Recall that Losada (1999, p. 181) defined "emotional space" as "the ratio of positivity to negativity." But, as noted above, this definition is blatantly incompatible with Losada's (1999, p. 182) identification of "emotional space" with the Lorenz variable Z, since the latter fluctuates (when $\sigma = 10$, $b = 8/3$, $r = 32$) between approximately 10 and 50. Perhaps conscious of this, Losada and Heaphy (2004) opted to change (entirely arbitrarily) the definition of "emotional space":

We know that emotional space is generated by the P/N ratio. The scale of the y-axis

[note that Lorenz (1963) and Losada (1999) called this Z] does not represent directly

⁸ Let us warn the reader that, confusingly, Losada and Heaphy (2004) have interchanged the names of the variables Y and Z compared to the convention employed by Lorenz (1963) and Losada (1999). For



clarity we will continue to use Lorenz's (1963) conventions as in Equations 5 above; this must be borne in mind when comparing our formulae with those of Losada and Heaphy (2004).

the P/N ratio, but the outcome of the initial value (16) entered into the equation to eliminate the transient (this is a standard procedure in nonlinear dynamics and in modeling in general) and the multiplication by the constant 8/3 (a constant used in all Lorenz system models). By introducing the initial value and multiplying by a constant we are creating an initial emotional space that will stay there increased or decreased by the P/N ratio. (Losada & Heaphy, 2004, p. 754)

This paragraph is somewhat confusing, but let us do our best to decipher it.

In the first sentence, Losada and Heaphy (2004) have replaced Losada's (1999, p. 181) "equal to" with a much vaguer "generated by"; and in the first half of the second sentence they have explicitly denied Losada's definition (but without admitting this forthrightly). What comes next is, however, not merely incorrect but in fact the exact opposite of the truth. The initial conditions (such as Losada's apparent choice $Z_0 = 16$) are essentially irrelevant to determining the long-time behavior of the system.⁹ Depending on what initial condition is chosen, one may have to wait a longer or shorter time (the "transient") before reaching the true long-time behavior (e.g., the Lorenz attractor); but that ultimate behavior (including what Losada and Heaphy call "the scale of the y-axis") is determined solely by the parameters σ , b , and r in the Lorenz system (Equations 5 above), not by the initial condition. Finally, the remainder of this paragraph — that is, the comment regarding "multiplication by the constant 8/3" as well as the entire final sentence — obeys no logic that we are able to discern. But it does lead to the apparently desired result: namely, "emotional space" is no longer equal to the P/N ratio — despite this being Losada's (1999, p. 181) own definition of the term "emotional space" — but is apparently related to it by some as-yet-unspecified formula involving addition (or subtraction) and multiplication.

Having redefined "emotional space" as something other than the P/N ratio, Losada and Heaphy's (2004) next task was to "address the question of whether emotional space is linked

⁹ At least when there is a unique stable attractor, as is the case for $r = 32$. For $r = 22, 18$ there are **two** stable fixed points, at $X = Y = \pm \sqrt{\frac{p}{b(r-1)}}$, $Z = r - 1$, and the initial conditions determine which one of



them is reached as $t \rightarrow \infty$.

to connectivity and how emotional space is specifically related to the positivity to negativity ratio” (p. 755). They did this in several steps, as described in the following subsections.

Linking “emotional space” and “connectivity”

Losada and Heaphy’s (2004) first step was to draw attention to the “blank space approximately in the middle of the attractor in each of its wings” (p. 755), which they called the “focus” of the attractor. These “foci” are nothing other than the unstable (for $r > r_{CRIT}$) fixed points of the Lorenz equations, which as we saw earlier are located at $X = Y = \pm b(r - 1)$, $Z = r - 1$. Losada and Heaphy did not mention this fact, but they did observe empirically that the foci are located at $Z = r - 1$ for their three simulations, which they rewrote as $E = c - 1$, “where E is emotional space, and c is connectivity (represented by the number of nexi)” (pp. 755–756).

Linking “emotional space” and the positivity-negativity ratio

Losada and Heaphy’s (2004) next step was to link “emotional space” (E) to the P/N ratio. They began by asserting that

When running the ML [meta learning] model initial values as well as scaling constants must be assigned. The initial values eliminate transients, which represent features of the model that are neither essential nor lasting. The initial value for positivity/negativity is 16. The constants are used to scale the data, namely to be able to see the dynamics more clearly. (Losada & Heaphy, 2004, p. 757)

This paragraph repeats the incorrect statements about the initial conditions, which as we have seen play no role in determining the long-time behavior of the system (namely, the features that are “essential” and “lasting”).¹⁰ Therefore, pace Losada and Heaphy, a valid equation concerning the long-time behavior cannot involve the initial conditions. Furthermore, the constants σ , b , and r are simply parameters in the Lorenz system; there is no



¹⁰ Let us observe once again (see Footnote 7 above) that transient behavior is not necessarily without interest. But Losada and Heaphy (2004, p. 757) have here stressed that **their own** interest was focused on the long-time behavior, not the transients.

reason why they should be “used to scale the data.” But no matter: after drawing attention to the constant $b = 8/3$, Losada and Heaphy completed their “reasoning” as follows:

With this background information, we can now calculate the P/N ratio. To derive the P/N ratio from the attractor’s foci, we subtract the initial value and multiply it by the inverse of the scaling constant (0.375). For example, for high performance teams, we start with 31, subtract 16, and multiply by 0.375. The result is 5.625, which is very close to 5.614, the result obtained by looking at the original time series data. We can now introduce the equation that allows us to calculate the positivity to negativity ratio (P/N) from emotional space (E):

$$P/N = (E - i) b^{-1}$$

where E is emotional space, i is the initial value of the positivity/negativity state variable (equal to 16), and b^{-1} is the inverse scaling constant (equal to 0.375). If we apply this formula to the E numbers for medium (21) and low-performance teams (17), we obtain results that are equally close to the ones obtained by looking directly at the time series data, thus further validating the ML model . . . (Losada & Heaphy, 2004, p. 757)

Indeed, the correspondence between data and theory is astounding (Losada & Heaphy, 2004, p. 758, Table 2):

Positivity/Negativity Ratios from Time Series and Model

	Time Series Data	Model Data
High-performance teams	5.614	5.625
Medium-performance teams	1.855	1.875
Low-performance teams	0.363	0.375

And yet, the manipulations leading to the key equation $P/N = (E - i) b^{-1}$ are completely arbitrary. This whole exercise seems to be a post hoc “justification,” with the artificial offset and scaling being applied to the model merely to allow it to produce “predictions” that resemble the observed data.

Linking “connectivity” and the positivity-negativity ratio



Combining the “results” of the preceding two sections, Losada and Heaphy (2004) de-duced the desired connection between “connectivity” and the P/N ratio:

$$P/N = (c - i - 1) b^{-1}$$

where P/N is the ratio of positivity to negativity, c is connectivity defined by the number of nexi, i is the initial value of the positivity/negativity state variable and b^{-1} is the inverse scaling constant. (Losada & Heaphy, 2004, p. 758)

This final step is, of course, perfectly correct algebra, if one grants what has come before.

Conclusion

We confess that we have been unable to identify any mathematically or psychologically meaningful reasoning or analysis in Losada and Heaphy's (2004) derivation of their main result, $P/N = (c - i - 1)b^{-1}$. As in Losada (1999), there are plenty of mathematical formulae — albeit here elementary algebra rather than nonlinear differential equations — but their only function, as far as we can tell, is to create, without any apparent justification, an equation that purports to describe a relationship between the P/N ratio and “connectivity” and that happens to provide a good straight-line fit to three data points.

Analysis of Fredrickson and Losada (2005)

Fredrickson and Losada's (2005) central claim — and their key innovation beyond Losada (1999) and Losada and Heaphy (2004) — was the purported existence of a critical minimum positivity ratio value of 2.9013. Fredrickson and Losada took over the “results” of the two earlier articles as *faits accomplis*, with little or no explanation of the logic by which they were allegedly deduced. This seems to us a rather grave omission in an article that makes such extraordinary theoretical claims. Nevertheless, we once again invite the reader to assume for the sake of argument that the two preceding articles are correct in every detail; in this way we can highlight the independent flaws in Fredrickson and Losada (2005).

Derivation of the critical minimum positivity ratio 2.9013



Fredrickson and Losada (2005), after briefly recounting some studies suggesting that “high ratios of positive to negative affect would distinguish individuals who flourish from those who do not” (p. 680), then went on to assert that their more radical contention

that “individuals or groups must meet or surpass a specific positivity ratio to flourish” is supported by “a nonlinear dynamics model empirically validated by Losada (1999)” (p. 681). After briefly summarizing Losada’s (1999) experimental setup, they purported to explain the logic of Losada’s work as follows:

Observation of the structural characteristics (i.e., amplitude, frequency, and phase) of the time series of the empirical data for these three performance categories led Losada to write a set of coupled differential equations to match each of the structural characteristics of the empirical time series. Table 1 presents these equations [which are the Lorenz equations but with Y and Z interchanged]. Model-generated time series were subsequently matched to the empirical time series by the inverse Fourier transform of the cross-spectral density function, also known as the **cross-correlation function**. Goodness of fit between the mathematical model and the empirical data was indicated by the statistical probability of the cross-correlation function at $p < .01$. (Fredrickson & Losada, 2005, p. 681)

The trouble is, no such statistical matching between the model-generated time series and the empirical time series is anywhere even alluded to — much less presented — in Losada (1999). (Indeed, as noted earlier, no empirical data for the variables X, Y, Z are presented at all.) Nor, for that matter, is any such matching mentioned anywhere in the later article of Losada and Heaphy (2004). The alleged empirical validation of Losada’s mathematical model is thus unsupported by anything in the three subject articles. (Let us therefore put aside the otherwise crucial question of precisely what statistical procedures were employed to perform this matching, and whether they are valid.)

Fredrickson and Losada (2005) then went on to present the famous “butterfly” plots showing the trajectories of the Lorenz system (p. 682, Figure 1). They asserted that the three plots are, respectively, “derived from the empirical time series of the flourishing, high-performance teams” (p. 681), “derived from the empirical time series of the medium-performance teams” (p. 681), and “derived from the empirical time series of the low-performance teams” (p. 682)



— they repeated this phrasing verbatim three times — but they provided no evidence that

these claims are true (neither, as we saw, did Losada, 1999). Figure 1 shows the results of computer simulations of the Lorenz equations, nothing more.

Finally, Fredrickson and Losada (2005) derived the ideal minimum positivity ratio of 2.9013 by recalling (pp. 682–683) that

Subsequent work on the model (Losada & Heaphy, 2004) revealed that the positivity ratio relates directly to the control parameter by the equation $P/N = (c - Y_0 - 1)b^{-1} \dots$

Past mathematical work on Lorenz systems by Sparrow (1982) and others (Frøyland & Alfsen, 1984; Michielin & Phillipson, 1997) has established that when r , the control parameter in the Lorenz model, reaches 24.7368, the trajectory in phase space shows a chaotic attractor. Losada (1999) established the equivalence between his control parameter, c , and the Lorenzian control parameter, r . Using the above equation, it is known that the positivity ratio equivalent to $r = 24.7368$ is 2.9013.

Fredrickson and Losada did not explain where $r_{CRIT} = 24.7368$ comes from or exactly how it leads to $(P/N)_{CRIT} = 2.9013$, but we can fill in the logic of their derivation (making explicit the missing hypotheses) and learn something new in the process. The first step is to accept uncritically the main “result” of Losada and Heaphy (2004), namely, $P/N = (c - i - 1)b^{-1}$ (here Fredrickson and Losada have renamed i as Y_0). The second step is to accept that Losada (1999) “established” the equivalence of c and r (although in fact he merely declared it by fiat, with curious consequences that we have already noted). We now set c equal to the value $r_{CRIT} = \sigma(\sigma + b + 3)/(\sigma - b - 1)$ that constitutes the boundary between non-chaotic and chaotic behavior in the Lorenz system. (When $\sigma = 10$ and $b = 8/3$, this yields $r_{CRIT} = 470/19 \approx 24.7368$.) Simple algebra then gives the final formula

$$(P/N)_{CRIT} = \frac{\sigma(\sigma + b + 3)}{b(\sigma - b - 1)} - \frac{i + 1}{b} \quad (6)$$

Specializing to $\sigma = 10$, $b = 8/3$ and $i = 16$, we obtain

$$(P/N)_{CRIT} = \frac{441}{152} = 2.901315789473684210526 \quad (7)$$



where $\overline{\quad}$ denotes an infinitely repeating decimal. Fredrickson and Losada (2005) were

therefore far too modest to claim only five significant digits; their critical positivity ratio is in fact an exact rational number!

Unfortunately, there is one final, yet crucial, flaw lurking here: the values of σ , b , and (especially) i plugged into Equation 6 are totally arbitrary, at least within wide limits; so the predicted critical positivity ratio is totally arbitrary as well. Choose different values of the parameters σ , b , i and one gets a completely different prediction for $(P/N)_{CRIT}$. Recall that Saltzman (1962) chose $\sigma = 10$ for illustrative purposes and purely for convenience; then Lorenz (1963) and Losada (1999) followed him. Were humans to have eight fingers on each hand instead of five, Saltzman, and in turn presumably Lorenz and Losada, might well have chosen $\sigma = 16$ instead of $\sigma = 10$ — which (with $b = 8/3$) produces a very similar Lorenz attractor, except that the borderline of chaos is now $r_{CRIT} = 1040/37 = 28.\overline{108}$, and the predicted critical positivity ratio (with $i = 16$) is $(P/N)_{CRIT} = 1233/296 = 4.1655405.\overline{}$. Yet other values of σ , b , i would yield still different predictions for $(P/N)_{CRIT}$.

Thus, even if one were to accept for the sake of argument that every single claim made in Losada (1999) and Losada and Heaphy (2004) is correct, and even if one were to further accept that the Lorenz equations provide a valid and universal way of modeling human emotions, then the ideal minimum positivity ratio that Fredrickson and Losada (2005) claimed to have derived from Losada's "empirically validated" nonlinear-dynamics model would still be nothing more than an artifact of the arbitrary choice of an illustratively convenient value made by a geophysicist in Hartford in 1962.

Fredrickson and Losada's empirical study

In view of the foregoing vitiation of Fredrickson and Losada's (2005) "derivation" of the ideal minimum positivity ratio 2.9013, a deep analysis of the results from their empirical study would be superfluous. The fact that "flourishing" college students exhibited higher average positivity ratios (3.2) than those who were "languishing" (2.3) should not come as a surprise; there is nothing inherently implausible about the idea that people with a higher



ratio of positive to negative emotions might experience better outcomes than those with a lower ratio. But the suggestion that people with a positivity ratio of 2.91 are in some

discontinuous way significantly better off than those with a ratio of 2.90, simply because this number has crossed some magic line, is not supported by any evidence.

An upper critical positivity ratio?

Compared to the abuse of mathematics in the theoretical part of their article, Fredrickson and Losada's (2005) study of "flourishing" versus "languishing" college students does at least provide some empirical evidence that a higher positivity ratio typically corresponds to better outcomes than a lower one. By contrast, their claim that there is also a precise desirable upper limit to the positivity ratio does not appear to be supported by any evidence whatsoever. Their prediction (p. 684) of an upper limit of 11.6346 is based entirely on the purported correspondence between human emotions and the Lorenz system, combined with a gross mathematical error concerning the latter. More precisely, Fredrickson and Losada equated psychological "flourishing" with the "complex dynamics" of the chaotic Lorenz attractor (pp. 682, 684); therefore, they (apparently) reasoned, if there is a value of the control parameter r beyond which chaos no longer occurs, then the end of chaotic attraction means the end of flourishing — in this case, at a positivity-ratio value that the authors "estimate" to be 11.6346 (p. 684). Assuming that they arrived at this value using the same calculation method as for the ideal minimum positivity ratio, this corresponds to $r \approx 48.0256$. However, it is not the case that chaotic attraction in the Lorenz system (with $\sigma = 10$ and $b = 8/3$) disappears beyond this value of r . Rather, within the regime $r > r_{CRIT} \approx 24.7368$ there is an intricate pattern of windows of periodicity (many of them quite narrow) alternating or mixed with chaotic behavior, until at least $r \approx 200$ (Sparrow, 1982, Chapters 4 and 5, see especially Figure 5.12); in particular, one extremely narrow periodic window appears to lie at $48.0259 < r < 48.0271$ (Frøyland & Alfsen, 1984; Fang & Hao, 1996). Thus, if one were to take seriously the reasoning of Fredrickson and Losada, there would exist a complicated sequence of "undesirable" positivity-ratio intervals lying within the mostly-desirable range above 2.9013.



But it goes without saying that this prediction is moot, because, as we have demonstrated throughout the present paper, the alleged connection between human emotions and the

Lorenz equations is entirely fanciful.

Conclusion

Fredrickson and Losada (2005) in effect claimed — on the basis of an analysis of verbal statements made in a series of one-hour meetings held in a laboratory setting by business teams of exactly eight people, combined with some solemn invocations of the Lorenz equations — to have discovered a universal truth about human emotions, valid for individuals, couples, and groups of arbitrary size and capable of being expressed numerically to five significant digits. This claim — which was presented with no qualification or discussion of possible limits to its validity — would, if verified, surely require much of contemporary psychology and neuroscience to be rewritten; purely on that basis we are surprised that, apparently, no researchers have critically questioned this claim, or the reasoning on which it was based, until now.

We do not here call into question the idea that positive emotions are more likely to build resilience than negative emotions, or that a higher positivity ratio is ordinarily more desirable than a lower one. But to suggest that some form of discontinuity sets in at some special value of the positivity ratio — especially one that is independent of all demographic and cultural factors — seems far-fetched. We cannot, of course, prove that no such “tipping point” exists; but we believe that we have adequately demonstrated here that even if it does, Fredrickson and Losada’s (2005) article — based on a series of erroneous and, for the most part, completely illusory “applications” of mathematics — has not moved science any nearer to finding it.

Fredrickson and Losada (2005, p. 685) concluded their article by observing modestly that “Our discovery of the critical 2.9 positivity ratio may represent a breakthrough.” Would that it were so.

Concluding remarks



The process that has taken place in this trio of articles was presciently foreseen four decades ago by the sociologist Stanislav Andreski:

The recipe for authorship in this line of business is as simple as it is rewarding: just get hold of a textbook of mathematics, copy the less complicated parts, put in some references to the literature in one or two branches of the social studies without worrying unduly about whether the formulae which you wrote down have any bearing on the real human actions, and give your product a good-sounding title, which suggests that you have found a key to an exact science of collective behaviour. (Andreski, 1972, pp. 129–130)

To be sure, Andreski's acerbic description of pseudoscientific work in the social sciences may seem an exaggeration, and in most cases it probably is. But as applied to the articles of Losada (1999), Losada and Heaphy (2004), and Fredrickson and Losada (2005), Andreski's portrayal is, alas, literally accurate.

Let us stress that our concern here is with the objective properties of published texts, not the subjective states of mind of the authors (which might, however, be of interest to philosophers, such as Frankfurt, 2005). We do not, for example, have an opinion about the degree to which excessive enthusiasm, sincere self-deception, or other motivations may have influenced Losada and colleagues when writing their articles. Our only interest here is to bring the fundamental errors in this widely-cited body of work to the attention of the scientific community, before its considerable influence can do any further damage to the cause of science in general and academic psychology in particular.

More generally, one of our aims in writing this article has been to alert scholars who may be considering the use of differential-equation models in their work to the need to ensure that their application of differential equations to a specific natural or social phenomenon has been adequately justified, be it by theoretical arguments or by empirical evidence or both. To this end, we modestly propose that our checklist of criteria VA1–VA5 for the valid application of differential equations might be a useful tool. In any case, we anticipate that the publication of the present paper may stimulate a lively debate on this subject.



We wish to conclude on an optimistic note. The fundamental property of science, that it self-corrects and recovers from errors, is often touted — and rightly so — as a strength that

distinguishes it from pseudoscience. Unfortunately, in psychology just as in other scientific disciplines, things do not always work out that way, at least in the short run. We are therefore grateful for the opportunity to publish this critique; we hope that other scholars will be encouraged to question, in public fora such as this one, other research that seems to require correction.

References

- Andreski, S. (1972). **Social sciences as sorcery**. London, UK: Andre Deutsch.
- Bales, R. F. (1950). **Interaction process analysis: A method for the study of small groups**. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Bradburn, N. M. (1969). **The structure of psychological well-being**. Chicago, IL: Aldine.
- Fang, H.-P., & Hao, B.-L. (1996). Symbolic dynamics of the Lorenz equations. **Chaos, Solitons & Fractals**, 7 (2), 217–246. doi:10.1016/0960-0779(95)00046-1
- Frankfurt, H. G. (2005). **On bullshit**. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? **Review of General Psychology**, 2 (3), 300–319. doi:10.1037/1089-2680.2.3.300
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. **American Psychologist**, 56 (3), 218–226. doi:10.1037/0003-066X.56.3.218
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. **Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series B: Biological Sciences**, 359 (1449), 1367–1377. doi:10.1098/rstb.2004.1512
- Fredrickson, B. L. (2009). **Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive**. New York, NY: Crown. Published in paperback as **Positivity: Top-notch research reveals the 3-to-1 ratio that will change your life**.
- Fredrickson, B. L., & Kurtz, L. E. (2011). Cultivating positive emotions to enhance human flourishing. In S. I. Donaldson, M. Csikszentmihalyi, & J. Nakamura (Eds.), **Applied positive psychology: Improving everyday life, health, schools, work, and society** (pp. 35–48). New



York, NY: Routledge.

- Fredrickson, B. L., & Losada, M.F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. **American Psychologist**, **60** (7), 678–686. doi:10.1037/0003-066X.60.7.678
- Frøyland, J., & Alfsen, K. H. (1984). Lyapunov-exponent spectra for the Lorenz model. **Physical Review A**, **29** (5), 2928–2931. doi:10.1103/PhysRevA.29.2928
- Hilborn, R. C. (2000). **Chaos and nonlinear dynamics: An introduction for scientists and engineers**. New York, NY: Oxford University Press.
- Kellert, S. H. (1995). When is the economy not like the weather? The problem of extending chaos theory to the social sciences. In A. Albert (Ed.), **Chaos and society** (pp. 35–47). Amsterdam, Netherlands: IOS Press.
- Lorenz, E. N. (1963). Deterministic nonperiodic flow. **Journal of the Atmospheric Sciences**, **20** (2), 130–141. doi:10.1175/1520-0469(1963)020<0130:DNF>2.0.CO;2
- Lorenz, E. N. (1993). **The essence of chaos**. Seattle, WA: University of Washington Press.
- Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. **Mathematical and Computer Modelling**, **30** (9–10), 179–192. doi:10.1016/S0895-7177(99)00189-2
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. **American Behavioral Scientist**, **47** (6), 740–765. doi:10.1177/0002764203260208
- Losada, M., & Markovitch, S. (1990). GroupAnalyzer: A system for dynamic analysis of group interaction. In **Proceedings of the 23rd Hawaii international conference on system sciences** (pp. 101–110). Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press. doi:10.1109/HICSS.1990.205245
- Losada, M., Sánchez, P., & Noble, E. E. (1990). Collaborative technology and group process feedback: Their impact on interactive sequences in meetings. In **CSCW '90 — Proceedings of the 1990 ACM conference on computer-supported cooperative work** (pp. 53–64). New York, NY: Association for Computing Machinery. doi:10.1145/99332.99341
- Luoma, J., Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2008). Perspectives on team dynamics: Meta learning and systems intelligence. **Systems Research and Behavioral Science**, **25** (6), 757–767. doi:10.1002/sres.905



Michielin, O., & Phillipson, P. E. (1997). Map dynamics study of the Lorenz equations. **International Journal of Bifurcation and Chaos**, 7 , 373–382. doi:10.1142/S0218127497000248

- Ruelle, D. (1994). Where can one hope to profitably apply the ideas of chaos? **Physics Today**, **47** (7), 24–30. doi:10.1063/1.881395
- Saltzman, B. (1962). Finite amplitude free convection as an initial value problem—I. **Journal of the Atmospheric Sciences**, **19** (4), 329–341. doi:10.1175/1520-0469(1962)019<0329:FAFCAA>2.0.CO;2
- Seligman, M. E. P. (2011a). **Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being**. New York, NY: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011b, July 6). **Lecture to the Royal Society for the Arts** [Video file]. Retrieved from <http://www.thersa.org/events/video/vision-videos/martin-seligman>. See 02:55 – 03:50.
- Sokal, A., & Bricmont, J. (1998). **Fashionable nonsense: Postmodern intellectuals' abuse of science**. New York, NY: Picador USA. Published in the UK as **Intellectual impostures: Postmodern philosophers' abuse of science**. London, UK: Profile Books.
- Sparrow, C. (1982). **The Lorenz equations: Bifurcations, chaos, and strange attractors**. New York, NY: Springer-Verlag.
- Stewart, I. (1997). **Does God play dice?: The new mathematics of chaos**. London, UK: Penguin.
- Strogatz, S. H. (1994). **Nonlinear dynamics and chaos: With applications to physics, biology, chemistry, and engineering**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Williams, G. P. (1997). **Chaos theory tamed**. Washington, DC: Joseph Henry Press.



REVISTA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA – ISSN 0718-5693 – EDICIÓN N° 15–NOVIEMBRE DE 2012

8.0 Paper n° 8 Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (Etat)

Dynamic variables and its influence on Work Equipment High Performance

Edición N° 15 – Noviembre de 2012

Artículo Recibido: Marzo 30 de 2012

Aprobado: Octubre 26 de 2012

AUTORES

Humberto Donoso Rojas Tecnólogo en Instrumentación y Control Automático, Licenciado en Organización y Gestión Tecnológica, de la Universidad de Santiago de Chile.

Supervisor Sistema de Control Distribuido y Sistema de Control Calidad en Empresas CMPC Tissue S.A.
Santiago, Chile.

Correo electrónico: hdonoso@tisstal.cmpc.cl

Gerardo García Rivera
Licenciado en Organización y Gestión Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile.
Project Bussines Leader Souther Cone/Ecuador&Peru Ingersoll-Rand Company
Santiago, Chile.

Correo electrónico: gerardo.garcia@irco.com

Resumen

Actualmente las organizaciones buscan en sus equipos de trabajo el alto desempeño por el valor que generan al interior de la organización. Sin embargo, las prácticas habituales muestran un desconocimiento de cómo definir, conformar y medir un equipo de alto desempeño.

Este artículo explora aspectos generales para conformar equipos de alto desempeño y concentra su estudio particularmente en un modelo basado en la psicología y sustentado en matemáticas. Con este trabajo se pretende entregar al lector una serie de conceptos, definiciones que permitirán comprender las variables dinámicas que influyen en los equipos de trabajo de una organización laboral bajo este modelo.



Palabras claves: desempeño, equipos, modelo.

Summary

Currently organizations look at their teams high performance by generating value within the organization. However, current practice shows an ignorance of how to define, build and measure a high performing team.

This research explores general aspects to form high performance teams and particularly focuses his study on a model based on the psychology and based on mathematics. This work aims to provide the reader with a series of concepts, definitions to help you understand the dynamic variables that influence the work teams of a labor organization under this model.

Key words: performant, teams, model.

INTRODUCCIÓN

En un mundo de globalización altamente competitivo en donde predominan los cambios y las innovaciones tecnológicas constituye un factor crítico de éxito para las organizaciones lograr transformar equipos de trabajo corrientes en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (ETAD), flexibles, comprometidos y con un alto ritmo de adaptación, para aplicar los avances de la tecnología y desarrollar estrategias administrativas y de negocios a fin de alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible.

Al comparar los equipos de calidad de las organizaciones tradicionales, tales como los equipos de proyectos de calidad o los equipos de fuerza de trabajo, con los equipos de trabajo de alto desempeño la diferencia es revolucionaria. En los ETAD se forma a los trabajadores para que tengan diversas aptitudes y sean capaces de desempeñar diferentes tareas y se les otorgan facultades para tomar decisiones relativas a la planeación, ejecución y control del trabajo, que anteriormente solamente eran tomadas por los supervisores.

A medida que se otorga a los trabajadores más poder de decisión en su trabajo los sentimientos de posesión, responsabilidad y compromiso se vuelven más significativos



repercutiendo en mejoras en la productividad, calidad, satisfacción del cliente y costo. Sin embargo, los ETAD no siempre tendrán éxito ya que las exigencias del concepto pueden ser mayores de lo que algunos, gerentes, supervisores y trabajadores están dispuestos a soportar porque implica todo un cambio de cultura organizacional.

Los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño pueden ser muy efectivos si se implementan adecuadamente, se adaptan a la tecnología y las personas de la organización se sienten cómodas con el concepto.

Todo lo señalado, indica que hay que prestar mucha atención a los métodos por los cuales se puede clasificar un ETAD. Dentro de este contexto la metodología Losada es una de las destacadas, pues está considerada como metodologías emergentes, porque en ella se conjugan métodos científicos probados y demostrados a través de ensayos en laboratorios.

FUNDAMENTO TEÓRICO

1 Equipos de Alto Desempeño

1.1 Características

La mayoría de los ETAD están formados por 5 a 15 personas multifuncionales que generalmente trabajan juntos, alineados con la estrategia del negocio, no es un equipo que se forma para algo específico. La labor desempeñada por cada integrante es reconocida y valorada por él y por los demás.

Los miembros de los ETAD asumen entrenarse y entrenar con la finalidad de lograr el desarrollo de múltiples destrezas y el conocimiento requerido para el desempeño de varias tareas. El desarrollo personal, aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas capacidades, es reconocido y recompensado por medio de promociones, reclasificación o reconocimiento público. Las evaluaciones de desempeño periódicas de los miembros se emplean como herramienta de seguimiento.

Los miembros de los ETAD conocen claramente y se identifican con la misión, visión, objetivos, valores y la estrategia de la empresa, en tal sentido poseen una sólida comprensión del propósito del equipo, su razón de ser y su aporte a la empresa. Las estrategias dentro de los ETAD se establecen en función de la innovación, rapidez y



flexibilidad y los objetivos en término de la mejora continua de la calidad, mejora de costos y eficiencia en procesos.

Cuando se precisa establecer equipos de trabajo de alto desempeño, por lo general el personal no cuenta con la preparación necesaria, por lo que se requiere integrar el desempeño y el aprendizaje, procurando constantemente enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados para el éxito del equipo y de empresa.

En los ETAD se realizan entrenamientos cruzados con la finalidad de potenciar competencias en los aspectos técnicos humanos para realizar los cambios de cultura organizacional requeridos. Los programas de capacitación incluyen trabajo en equipo, solución de problemas, conducción de reunión, resolución de conflictos, delegación, toma de decisiones, mantenimiento productivo total, procesos de mejora, destrezas en comunicaciones, entre otras.

El compromiso en el aprendizaje y capacitación de todos los integrantes pertenecientes al ETAD genera un impacto positivo en el comportamiento, motivación, rendimiento de los empleados y mejora en la eficacia de desempeño empresarial.

En los ETAD es práctica común brindar la oportunidad para la rotación de tareas entre sus integrantes lo que contribuye al desarrollo de destrezas. Los miembros desarrollan la flexibilidad para ejercer diferentes funciones y el conocimiento para crear el producto o brindar el servicio. Cada miembro realiza tareas interdependientes y el éxito se logra al juntar todos los esfuerzos orientados a la consecución de resultados.

Los Integrantes de los ETAD conocen y entienden la importancia de su trabajo y su incidencia en el logro de objetivos en un tiempo determinado, comparten un sentimiento de compromiso y un efecto sinérgico positivo que facilita la existencia de adecuados canales de comunicación. Asumen completamente la responsabilidad por la calidad de productos y servicios por lo que se forma en el equipo un sentido de pertenencia.



Bajo el sistema de ETAD a los trabajadores no se les paga de acuerdo a lo que hacen sino de acuerdo a lo que ellos pueden hacer, lo que implica que cada empleado debe aprender más para poder desempeñarse en puestos de trabajo diferentes. Algunas empresas

establecen con buenos resultados sistemas de remuneración para promocionar el aprendizaje, el desempeño y la capacidad para lograr metas y mejoras. También se emplean sistemas en el que se comparten las ganancias, lo que hace que la gente se sienta dueña del negocio compartiendo riesgos y beneficios.

Otras empresas deciden pagar el salario completo, indiferentemente de los permisos, ausentismos o llegadas tardías los cuales maneja el ETAD y son ellos quienes deben cumplir la meta propuesta.

Los ETAD trascienden las estructuras, rompiendo con jerarquías y estableciendo la propia como estándar en la organización. Se convierten en la base de los procesos dentro de las organizaciones (Delkys Oliveros, Monica Cova, 2010).

2 Las Organizaciones

2.1 Desafíos Actuales

Los desafíos que enfrentan las organizaciones en los inicios del siglo 21 son muy diferentes a aquellos de los años 70's y 80's y por lo tanto el concepto de organizaciones y teoría de las organizaciones también está cambiando y esto se debe a que el mundo está cambiando más rápidamente que antes y éste es el problema más común que están enfrentando las organizaciones y los administradores.

Hoy en día los administradores pueden cuestionar prácticas y metodologías fuera de moda para crear organizaciones listas para el cambio. Uno de los retos específicos es la competencia global, la necesidad de una renovación organizacional, lograr una ventaja competitiva, administración de nuevas relaciones con empleados, administrar la diversidad y motivar altos estándares de ética y responsabilidad social.

Toda compañía sea grande o pequeña enfrenta competencia ya sea en su lugar de origen y al mismo tiempo enfrenta la necesidad de competir en mercados internacionales. Hoy en día los administradores tienen que lidiar con el incremento de interdependencia global con productos, servicios, capital y recursos humanos que cruzan las fronteras a pasos



vertiginosos. Resulta difícil decir de qué país proviene un producto. Una camisa Polo puede ser cortada en los Estados Unidos y cosida en Honduras. Frente a ésta

interdependencia global, las compañías están trabajando para globalizar sus estructuras administrativas.

Debido a los cambios dramáticos de la economía y de los aspectos sociales, las compañías hoy se están reinventando. Los modelos de comportamiento y actitudes que un día fueron exitosos hoy no funcionan y nuevos modelos están emergiendo. Las compañías a través de la reingeniería, están rediseñando radicalmente sus procesos de negocios que pueden conducir grandes resultados y como también grandes despidos.

Las estructuras organizacionales están siendo achatadas, los administradores de la gerencia media están siendo eliminados para formar equipos de trabajo autogestionarios bajo el concepto de trabajo en equipo como un medio de alcanzar una mejor calidad, un servicio más rápido y una total satisfacción del cliente el cual es alineado y coordinado con los esfuerzos de trabajadores motivados.

El trabajo en equipo y el empowerment de empleados son los elementos claves de las compañías que están cambiando lo que se está llamando “La organización que aprende”, es una organización en la que todo el mundo se involucra en identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización continuamente experimentar, mejorar e incrementar sus capacidades. Cambiar las actitudes y el comportamiento de los empleados es clave para una continua renovación organizacional en el rápido mundo cambiante de hoy en día.

Lo que todavía importa a muchas organizaciones para permanecer exitosa es producir resultados a los clientes, entregando un producto o servicio que la gente desea y en un tiempo oportuno y a un precio competitivo. Aunque calidad y costo son todavía importantes, el punto de distinción competitiva de hoy en día es cuán rápido los productos y servicios pueden ser entregados a los clientes.

Siguiendo esta línea (Echeverría, 2000), propone el concepto de la empresa emergente, la cual concibe como una organización horizontal y flexible que es capaz de generar como emocionalidad de base la confianza. A su vez, promueve como mecanismo de regulación la autonomía responsable; como criterio guía, el aprendizaje organizacional; como clave de la



productividad, las competencias organizacionales; y por último, un líder orientado al servicio de solución de obstáculos que comprometen el desempeño de su equipo.

3 Espacio Emocional

3.1 Las Emociones

Las emociones tienen su sede biológica en un conjunto de estructuras nerviosas denominado sistema límbico, que incluye el hipocampo, la circunvalación del cuerpo calloso, el tálamo anterior y la amígdala. La amígdala, además de desempeñar otras funciones, es la principal gestora de las emociones y su lesión anula la capacidad emocional.

Las conexiones neuronales entre estas estructuras ubicadas en el cerebro reptiliano y la parte moderna del cerebro, el neocortex, son muchas y directas, lo cual asegura una comunicación de vértigo muy adaptativa en términos evolutivos (Ledoux, 1996). Esto hace que sea algo ficticio hablar de pensamiento, emoción y conducta como entidades separadas. Sin embargo, en la práctica investigadora se diferencian para hacer más abordable su estudio.

Pretender definir constructos complejos, y las emociones lo son, no es una tarea fácil. De hecho hoy continúa siendo objeto de debate e investigación tanto su origen, como su estructura interna, las diferencias entre estados afectivos, (Diener, 1999); (Ekman, 1994); (Parkinson, 1996).

A pesar de estas dificultades existe cierto consenso respecto a algunas de las características de las emociones básicas (Fredrickson, 2001), de manera que se puede considerar que las emociones son tendencias de respuesta con un gran valor adaptativo, que tienen evidentes manifestaciones a nivel fisiológico, en la expresión facial, la experiencia subjetiva, el procesamiento de la información, etc., que son intensas pero breves en el tiempo y que surgen ante la evaluación de algún acontecimiento.



Esta definición parece ajustarse mejor al estudio de emociones negativas (miedo, ira, asco, tristeza), que al estudio de emociones positivas (alegría, orgullo, satisfacción, esperanza,

fluidez, elevación), fundamentalmente porque las primeras se pueden asociar a tendencias de respuestas claras y específicas y las segundas no tanto (Fredrickson B. L., 1998). Así, por ejemplo, cuando una persona siente miedo ante algo o alguien sus sistemas de alerta automáticos se activan, se dispone rápidamente a huir o a protegerse, su expresión facial refleja una imagen única y reconocida prácticamente de forma universal por cualquier individuo (Ekman, 1989). Muy probablemente, tales reacciones habrán permitido a muchos individuos de nuestra especie salvar la vida en situaciones críticas, lo cual reflejaría el valor inmediato para la supervivencia que tienen las emociones negativas (Izard, 1993); (Wilson, 1988). En este mismo sentido Robert Sapolsky, neurólogo de la Universidad de Standford, afirma en una reciente entrevista que ante amenazas inminentes el cuerpo utiliza toda la energía almacenada para activar los músculos apropiados, aumentar la tensión arterial para que la energía fluya más deprisa y desactivar todo tipo de proyecto a largo plazo. Comenta en tono distendido “que si te persigue un león, escoges otro día para ovular, retrasas la pubertad, ni se te ocurre crecer, ya digerirás más tarde, pospones la fabricación de anticuerpos para la noche, si todavía estás vivo”. (Punset, 2005).

Por el contrario, cuando una persona experimenta alegría la tendencia de respuesta es más ambigua e inespecífica puede dar saltos de alegría, pero también puede dedicarse a bromear, ayudar a otros, hacer planes para el futuro. La utilidad de este tipo de respuestas para la supervivencia no parece tan evidente, principalmente porque no es inmediata, pero no por ello debe obviarse. De hecho, es posible intuir otra clase de beneficios derivados de las emociones positivas que, si bien puede que no encajen perfectamente en los modelos teóricos existentes, las haría merecedoras del desarrollo de modelos específicos (Ekman, 1994).

3.1.1 El valor de las emociones positivas

Bárbara Fredrickson ha abierto una línea de investigación centrada específicamente en las emociones positivas y en su valor adaptativo (Fredrickson B. , 1998); (Fredrickson B. , Extracting meaning from past affective experiences, 2000); (Fredrickson B. , 2001). Recientemente ha planteado la Teoría abierta y construida de las emociones positivas



(Broaden and build theory of positive emotions) (Fredrickson, 1998), que sostiene que emociones como la alegría, el entusiasmo, la satisfacción, el orgullo, la complacencia, etc.,

aunque fenomenológicamente son distintas entre sí, comparten la propiedad de ampliar los repertorios de pensamiento y de acción de las personas y de construir reservas de recursos físicos, intelectuales, psicológicos y sociales disponibles para momentos futuros de crisis.

Experimentar emociones positivas es siempre algo agradable y placentero a corto plazo y para esta autora, además, tendría otros efectos beneficiosos más duraderos, en la medida en que ello prepara a los individuos para tiempos futuros más duros (Fredrickson B. L., 1998); (Fredrickson B. , 2001). La alegría, por ejemplo, anima a jugar en el sentido amplio de la palabra, a empujar los límites, a ser creativo (Frijda, 1986) y ello permite el desarrollo y el entrenamiento de habilidades físicas (fuerza, resistencia, precisión), psicológicas e intelectuales (comprensión de normas, memoria, autocontrol) y de habilidades sociales necesarias para el establecimiento de relaciones de amistad y de apoyo. Todas estas habilidades, conceptualizadas como recursos, pueden llegar a ser muy valiosas en momentos de escasez y de conflicto, en los que disponer de velocidad, de resistencia, de amigos, de capacidad de innovación, etc. puede ser la diferencia entre vivir o morir.

Las funciones de las emociones positivas vendrían a complementar las funciones de las emociones negativas (Fredrickson B. , 2001) y ambas serían igualmente importantes en un contexto evolutivo. Si las emociones negativas solucionan problemas de supervivencia inmediata (Wilson, 1988) porque tienen asociadas tendencias de respuesta específicas (la ira, por ejemplo, prepara para el ataque, el asco provoca rechazo, el miedo prepara para la huida), las emociones positivas solucionan cuestiones relativas al desarrollo y crecimiento personal y a la conexión social. Las primeras propician formas de pensar que reducen el rango de respuestas posibles y las segundas propician formas de pensar que lo amplían. En este sentido, las emociones positivas habrían contribuido a generar las condiciones adecuadas para que nuestros ancestros desarrollaran las habilidades físicas necesarias para superar la estrategia de los depredadores, las habilidades psicológicas que permiten descubrir e inventar posibilidades y las habilidades sociales adecuadas para generar vínculos entre personas y el aprendizaje de conductas de ayuda.



En un contexto más cercano también es posible observar empíricamente algunos de los beneficios derivados de experimentar emociones positivas y en esto es en lo que se centran cada vez más investigadores que adoptan un enfoque positivo de la psicología.

3.1.2 Las Emociones Positivas Mejoran la Forma de Pensar

Numerosos estudios experimentales vienen demostrando que el afecto positivo se relaciona con una organización cognitiva más abierta, flexible y compleja y con la habilidad para integrar distintos tipos de información (Derryberry & Tucker, 1994). El resultado de esta forma de pensar hace más creativa la solución de problemas y más acertados y sensatos los juicios y la toma de decisiones (Carnevale & Isen, 1986); (Isen, Nyfren, & Ashby, 1988); (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005).

Estos resultados sugirieron que en general las emociones positivas facilitan la puesta en marcha de patrones de pensamiento receptivos, flexibles e integradores, que favorecen la emisión de respuestas novedosas. Es muy posible que esta forma de pensar, y no la opuesta, haya precedido a los grandes descubrimientos y a las realizaciones más importantes de la historia de la humanidad y de cuyo valor nadie duda. Es difícil imaginar a Miguel Ángel molesto mientras pintaba la Capilla Sixtina, a Newton iracundo debajo del manzano, a Edison, a Marie Curie, a Pasteur, deprimido en sus laboratorios. Por el contrario, es fácil imaginarles pensando posibilidades y alternativas, combinando elementos a priori imposibles, absortos en su tarea, emocionados contemplando sus avances hacia una meta deseada y llena de significado para ellos.

4 La Conectividad

4.1 ¿Qué es la Conectividad?

Para el estudio de los equipos de trabajo, conectividad tiene un sentido mayor de lo comúnmente piensa la gente, para este estudio conectividad tiene que ver con estar en sintonía con los otros miembros del equipo, es decir poder hacer mio tus tareas en todo momento, estar al tanto de las tareas de cada miembro, algunos autores la definen como entrar en resonancia entre las personas integrantes del equipo.



5 Método Losada

5.1 Modelo experimental

El modelo Losada nos propone una forma de evaluar los equipos de trabajo para luego en base al resultado de estas evaluaciones poder clasificar los equipos en alto, medio y bajo desempeño, esta evaluación se lleva a cabo por personas preparadas para dicha tarea y en base a tres dimensiones bipolares previamente establecidas por los ensayos realizados en los laboratorio de las universidades de Michigan y MIT. Este modelo a diferencia de los tradicionales, responde a propuestas científicas y no subjetivas y tiene la particularidad que al ser aplicado produce cambios permanentes en las personas y la organización a diferencia de experiencias donde se han aplicado modelo que solo producen cambios parciales o estacionarios, desde este punto de vista la propuesta de Losada es a largo plazo.

Hoy existe un consenso entre las empresas e instituciones relacionadas, sobre los conceptos y actitudes que deben considerarse que debe manejar un equipo para ser clasificado, equipo de alto desempeño, pero también existe una gran diferencia en la forma como medir estos conceptos. Mientras hoy todas estas medidas son solamente subjetivas y tienen mucho que ver con los resultados del equipo. Lo que nos propone Losada es una metodología totalmente distinta y básicamente centrada en las relaciones de los miembros del equipo, para Losada el éxito de un equipo de trabajo está en 95% en las capacidades relacionales y un 5% en las capacidades técnicas y de proceso.

Para lograr esto Losada, trabajo bajo tres dimensiones Bipolares, a partir de las cuales logró explicar y establecer una relación matemática que básicamente expresa a través del cálculo el valor del espacio emocional del grupo, una vez establecido este valor, los equipos podrán clasificarse en, alto, medio o bajo. A partir de aquí el método deja claramente establecido las carencia para los equipo de medio y bajo desempeño y sobre los cuales se debe trabajar, para el caso de los equipo de alto desempeño la tarea es reforzar las cualidades detectadas.



6 Conclusiones

Con la finalidad de buscar modelos para alcanzar el alto desempeño, y también buscar compararlos, enfrentarlos, llegamos a la conclusión de que existen muchos, y todos asociados a alguna empresa consultora o asesora en relaciones humanas, en nuestro afán de intentar comparar los métodos que nos propone hoy el mercado es imposible decir cual es mejor, cada organización deberá estudiar las distintas alternativas que le ofrece el mercado y en base a sus requerimientos y objetivos deberá elegir el método más adecuado para alcanzar sus objetivos. También está la posibilidad de hacer un modelo para una organización en particular. En un intento de establecer comparaciones entre ellos, se aprecia la primera dificultad, es simplemente imposible compararlos lo que se puede establecer son algunas diferencias en cuanto a las formas de enfrentar la problemática, así existen algunos métodos que no les interesa diagnosticar sino que simplemente instruir, existen los que diagnostican a través de cuestionarios para desde allí comenzar a trabajar en busca del objetivo, existen los que plantean el problema, como formar equipos de alto desempeño, desde cero. Desde el punto de vista de las distinciones el modelo Losada a diferencia de los anteriores, se sustenta en matemáticas puras y parte de los orígenes, el plantea que las relaciones humanas son procesos dinámicos no lineales como la naturaleza misma y desde allí parte toda una sustentación, lo que le da coherencia al modelo. También están los modelos nacidos de encuestas, de estudios estadísticos, de experiencias personales, en definitiva los hay de todos y para todos. Lo que sí pudimos establecer que en todos los modelos hay tres factores sobre los cuales se centra toda la problemática, esto son los aspectos personales, los relacionales y los organizativos. Al buscar estos aspectos en el modelo Losada, solamente encontramos aspectos relacionales, quizás sea este el factor más relevante, porque para este modelo los factores organizacionales y personales, serán productos de los relacionales.

Los más importante a la hora de elegir un modelo para a una organización tienen que considerarse aspectos como el costo, si cumple con el objetivo, si la organización es adecuada para su aplicabilidad, si las personas son las idóneas.





En definitiva muchas veces acusamos a los modelos frente al fracaso, sin embargo los modelos no fracasan son las organizaciones las que frente al rechazo hacen fracasar su implementación.

Por último, durante décadas, expertos en management y grandes directores de empresa se han dedicado a estudiar cómo formar equipos de trabajo de alto desempeño. Los resultados, en muchos casos, han sido extraordinarios, generando beneficios notables en productividad, innovación, rentabilidad y compromiso.

Pero hacerlo no es sencillo. Debes aprender a administrar factores humanos y estratégicos que te permitan crear un ambiente de colaboración y encajar correctamente en las estructuras de una empresa.

Mientras tanto incorpore esta distinción a su bagaje y a los análisis de las dinámicas humanas en su empresa o institución, pues es la primera vez en la historia conocida que se logra un modelamiento matemático del alto desempeño como el que Marcial Losada ha develado genialmente.

Referencias Bibliográficas

1. Carnevale, & Isen. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational behavior and human decision processes* 37, 1-13.
2. Delkys Oliveros, Monica Cova. (30 de junio de 2010). grupokaizen.com. Obtenido de <http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos de alto desempeño.pdf>
3. Derryberry, & Tucker. (1994). Motivating the focus of attention. In P. M. Neiderthal y S. Kitayama(Eds), *the heart's eye: Emotional influences in perception and attention*. San Diego: Academic Press.
4. Diener, E. (1999). Intruduction to the Special Section on the structure of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 803-804.
5. Echeverria, R. (2000). *La Empresa emergente y los desafios de la transformacion*. Buenos Aires: Gránica.



6. Ekman, P. (1994). Are these basic emotions? The nature emotions: Fundamental question., Oxford University Press.

7. Fredrickson, B. (1998). What good are positive emotions. *General Psychology* 2, 300-319.
8. Fredrickson, B. (2000). Extracting meaning from past affective experiences.
9. Fredrickson, B. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 218-226.
10. Fredrickson, B. L. (1998). What Good are Positive Emotions. *Review of General Psychology* 2, 300-319.
11. Frijda. (1986). *The Emotions, studies in emotions and social interaction*. Cambridge University Press.
12. Isen, Nyfren, & Ashby. (1988). The influence of positive affect on the perceived utility of gains and losses. *Journal of personality and social psychology* 55, 710-717.
13. Izard. (1993). *Organizational and Motivational functions of discrete emotions*. New York: Guilford Press.
14. Ledoux, J. (1996). *The Emotional Brain*. En Ledoux, *The Mysterious Underpinnings of Emotional life*. New York: Simon and Shuster.
15. Lyubomirsky, King, & Diener. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success. *Psychological Bulletin* 131 (6), 803-855.
16. Parkinson, B. (1996). Emotions are Social. *British Journal of Psychology*, 663-683.
17. Punset. (2005). *El viaje a la felicidad. Las Nuevas claves científicas*. Barcelona: Destino.
18. Wilson, M. y. (1988). Emotion Cognition interaction in personality development: A discrete emotions, functionalist analysis. Special Issue: The social context of emotion. *British Journal of Social Psychology* 27, 91-112.





Fernández (Ed.) "Reflexiones acerca de los Equipos de
Alto Desempeño" Serie Psicología y Empresa N° 9,
Octubre 2006
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

9.0 Tendencias en Psicología Contemporánea **"Reflexiones acerca de los Equipos de Alto Desempeño"**

Editor: Ignacio Fernández Jorge Sanhueza, Karen
Araneda, Pía Cordero María Antonieta del Pino, Juan
Pablo Gevert, Felipe Landaeta, Denise Matthews,
Tomás Vergara

Serie Azul Psicología y Empresa
Cuadernos de Trabajo N° 9
Octubre 2006

Índice

	página
Contextualización	2
De la clínica a las organizaciones: una síntesis personal de lo emergente del alto desempeño Jorge Sanhueza	3
E ³ : Espacio Emocional Efectivo Ignacio Fernández	7
Losada Line Ignacio Fernández	9
Equipos de alto desempeño: más allá de los resultados sobresalientes Karen Araneda	10
¿Cómo definir a los equipos de alto desempeño? Pía Cordero Mattei	12
Equipos de alto desempeño: ¿una agrupación ideal? María Antonieta Del Pino	14
Liderando hacia el alto desempeño: lecciones de buzo y zapatillas Juan Pablo Gevert R.	16
Equipos de alto desempeño: del "qué" al "cómo" Felipe Landaeta	18
Consideración a las personas en los equipos de alto desempeño Denise Matthews	20
La importancia del "¿para qué?" en la génesis de los equipos de alto desempeño Tomás Vergara S.	22



¹ Psicólogo, Director Académico Magíster en Psicología de las Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez. Mail: ignacio.fernandez@uai.cl ² Ingeniero Comercial, Consultor PROSEL.

Reflexiones acerca de los Equipos de Alto Desempeño

Contextualización

Con motivo de la Conferencia "Cómo llevar a su equipo al alto desempeño", organizada por la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez con la participación de los destacados doctores Rafael Echeverría y Marcial Losada, se generaron espacios reflexivos en quienes conformamos el Magíster en Psicología de las Organizaciones, lo que junto al curso de Equipos de Alto Desempeño dictado por Ronald Mayne-Nicholls, produjo un interesante movimiento de profundización, discusión y creación respecto del tema.

Esa reflexión plasmó en el documento que ahora tiene en sus manos, como parte de nuestra Serie Psicología y Empresa. En la Escuela de Psicología, en general, y desde el Magíster en Psicología de las Organizaciones, en particular, aspiramos y estamos trabajando rigurosa y apasionadamente para contribuir con conocimiento, investigación, formación y desarrollo de prácticas innovadoras a la gestión de personas en las organizaciones chilenas, distinguiéndonos por la búsqueda inspiracional de integrar resultados sobresalientes con humanización de los procesos de trabajo desde la Psicología Organizacional Humana.

En estas páginas encontrará reflexiones frescas y desafiantes de una generación de profesionales que ve en el alto desempeño con respeto a lo humano, un camino de desarrollo que quieren transitar existencialmente para producir efectos en la gestión de empresas, su cultura, los equipos y la gestión de sí mismos. Cada uno de ellos eligió un tema que lo motivó y así, mirando esa arista y ese borde particular, nos ayuda a configurar este cuadro del alto desempeño, desde miradas diferentes e incluso yuxtapuestas, donde valoramos esa diferencia y esa mirada personal como la base del profesional que cada uno de ellos está comenzando a ser. Los más viejos sabemos que a lo más que se puede aspirar es a una mirada personal sentida y fundada en la acción, avalada por la experiencia de procesos personales y de algún buen resultado, así que desconfiamos de las recetas generalizantes.

Este camino lo estamos generando, construyendo y develando conjuntamente en el rigor de la reflexión de la acción práctica. Estamos esperanzados en que estas reflexiones le sean de utilidad para generar cambios y expandir su concepción de los equipos de alto desempeño y, desde ahí, mejorar las prácticas de los equipos que operan en su realidad organizacional.

Ignacio Fernández
Director Académico
Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez



De la clínica a las organizaciones: Una síntesis personal de lo emergente del alto desempeño

Jorge Sanhueza R.
Decano de Psicología
Universidad Adolfo Ibáñez

El proyecto de la creación de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez ha constituido un desafío mayor, que ha puesto en acción las capacidades creativas, de innovación, liderazgo y articulación de las voluntades.

Al revisar los hitos claves de su desarrollo surgen, particularmente en el último período, un conjunto de preguntas que obedecen a dos lógicas diferentes, dos lógicas que coexisten y dan cuenta de un proceso más complejo del que puedo percibir hoy.

En la primera de las lógicas surgen preguntas del tipo ¿cuál es el sello particular que tiene esta Escuela?, ¿cuál el aporte de su malla curricular a la formación del psicólogo en Chile?, ¿cuáles son los resultados concretos que estamos teniendo?, ¿cómo podemos explicar el posicionamiento logrado cuando recién a fin de este año tendremos nuestros primeros egresados?

No obstante, en la segunda de las lógicas surgen preguntas de naturaleza distinta, referidas particularmente a la manera de hacer que nos ha caracterizado estos años: ¿cuál es la diferencia que hace de nuestra Escuela un lugar donde se desea pertenecer?, ¿en qué radica el valor que otorgan nuestros alumnos a la relación con los profesores?, ¿por qué se nos identifica como un grupo que está siempre alegre, creando y proyectando nuevas posibilidades?, ¿qué hemos hecho para que los alumnos sientan como parte suyo el proyecto?

Y, junto con estas preguntas, surgen otras de carácter más personal: ¿por qué las circunstancias hicieron que yo estuviese aquí?, ¿qué es lo que me sigue animando?, ¿qué explica que en este trabajo mi estado emocional más permanente sea la satisfacción, la alegría y la expansión?, ¿hacia dónde me lleva el rumbo que he tomado?

No pretendo revisar las dimensiones existenciales de estas preguntas, sino sólo poder explicar, en y desde mi contexto actual, las piezas que se articulan en torno a un proyecto personal-social, y que tengo certeza constituye



una experiencia cualitativamente distinta en los procesos de cambio personal, organizacional y sistémico del cual he sido testigo.

De la dimensión personal al proyecto país

Mi experiencia ininterrumpida como psicólogo clínico por casi 17 años, especializado en adultos y adolescentes, estuvo marcada por una profunda concepción humanista que, en la urgencia que me provocaba el dolor de los consultantes, derivó en una práctica integrativa y un enfoque estratégico. Siempre, y desde el inicio de mi práctica como psicoterapeuta, me preocupó entender por qué y cómo operaba el cambio en psicoterapia y cómo podía maximizar la experiencia de la terapia como una experiencia movilizadora de recursos y crisol de potencialidades.

Sin saber mucho cómo explicar, me ocupé de entrenarme y de articular cuanto era posible, la experiencia personal con la integración social de los consultantes. La pregunta de fondo que me interesaba cautelar, y que sólo hoy soy capaz de formular, era ¿cuán ecológico es el cambio que se está evidenciando, para la persona y para su entorno?

Por mi propia experiencia, los cambios individuales, particularmente aquellos que reflejan el proceso de separación-individuación, tienen costos muy significativos que no siempre se pueden evitar. Sin embargo, cuando logras la alianza (sea por convicción o compromiso, como se los pedí a tantos padres que me traían hijos adolescentes) de aquellos que están en tu entorno inmediato, el proceso de sanación, de transformación y crecimiento personal se constituye en la figura, en el proceso central de la terapia, que cuenta de un escenario de colaboración y facilitación social. Esto mismo, que observaba y articulaba en las terapias personales, constituían el fondo de mi trabajo en contextos sociales, comunitarios, educativos y académicos en los cuales me desarrollé durante todo este tiempo.

En lo socio-comunitario también me interesó siempre lograr cambios sustantivos en las situaciones que vivían las personas, particularmente de aquellos en situación de pobreza. Importaba lograr condiciones organizacionales, en lo más profundo del sentido de este concepto, capaces de constituir un escenario de facilitación de proceso de cambio y potenciación de recursos personales y sociales que permitieran transformaciones estructurales. Ello fue así en la Vicaría de la Pastoral Juvenil, en los Centros Comunitarios de la Fundación Miguel Kast, en la Fundación Integra y en los profesores de las Escuelas Municipales de las comunas donde la Fundación Arauco desarrollaba sus programas.



En forma paralela, las experiencias académicas, primero en la Santo Tomás, luego en el Instituto Pastoral de la Familia, en Cenfa, en la Escuela de Psicología de la P. Universidad Católica de Chile y más recientemente en la Universidad Adolfo Ibáñez, me permitieron ir reflexionando, sistematizando y dándole marco teórico a las experiencias de intervención personal-social en las que me fui involucrando a lo largo de mi historia.

Finalmente, y dada la necesidad de dar cuenta de los cambios, desde siempre y en diversos contextos, la dimensión evaluativa del quehacer y las distinciones entre actividades o acciones, resultados o productos (ambas que podía comprometer y de las cuales podían "pasarme la cuenta"), y efectos e impactos, conformaron la pieza metodológica más permanente que incorporé en todo lo que hice, desde mi conocimiento práctico de la aplicación de la metodología de marco lógico en el diseño y evaluación de proyectos.

La dimensión personal "en contexto" del cambio, la reflexión de la acción, la lógica de los resultados y los procesos de cambio, y la ansiedad por disponer de un conjunto de instrumentales (técnicas, metodologías o herramientas) que me permitieran hacer, me llevaron por distintos momentos a hacerme "experto del cambio personal" y "gestor del cambio social".

Mis experiencias gerenciales, particularmente en el Centro Integral de Desarrollo Comunitario (CIDECO) de la Población Manuel Plaza en la comuna de Buin, en la Fundación Integra y hoy día en el Decanato de Psicología de la Adolfo Ibáñez fueron articulando la necesidad de "hacer bien" y "hacer mucho".

De allí que no es de extrañar mi tránsito de la clínica a las organizaciones. Soñando aún con volver a completar el trabajo político (en el más amplio sentido del concepto) realizado en la Fundación Integra, mi proyecto actual, impulsado por la idea de un gran innovador, es poner al servicio de los gerentes públicos y de los dirigentes políticos de este país, la capacidad de articular en palabras sentidas, aquello que les anima auténticamente en el servicio público.

El desafío de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez y la emergencia de Vórtice.

No cabe duda que el desafío de desarrollar una escuela que hiciera la diferencia y que agregara valor a la formación de los psicólogos en Chile, constituía un desafío mayor. Inicialmente, hace 6 años atrás, el principal desafío estuvo puesto en el hecho de tener que articular una propuesta que recogiera la mejor tradición académica de la formación de los psicólogos y su natural sesgo clínico, con los desafíos de hacer psicología en el "think thank" del empresariado y de los ejecutivos chilenos.



Construimos así una Escuela que se desafió a aportar e forma significativa al desarrollo del conocimiento, de la disciplina y a la solución relevante de los problemas de las personas en el país. Reunimos en el seno de la Escuela, un conjunto de organizaciones dedicadas a la formación de los clínicos y fuimos construyendo un proyecto de desarrollo que apuntara a la formación de los profesionales que hicieran una diferencia en la empresa.

Con la inspiración de Ignacio Fernández, amigo, compañero de ruta, co-creador del proyecto original de la Escuela y actualmente Director Académico del Magíster en Psicología de las Organizaciones, hemos ido construyendo una visión compartida y un enfoque de trabajo con las personas y las organizaciones que busca, en lo esencial, lograr un equilibrio generativo, entre el foco en los intereses organizacionales o colectivos y las motivaciones y aportes que derivan de las personas que las componen. Durante estos años, hemos logrado no sólo una complementación de nuestras particulares experiencias (desde lo organizacional en un caso y lo clínico-educacional, en el otro), sino un modo de hacer caracterizado por permitir un diálogo e integración entre las dos lógicas que en muchas ocasiones compiten en las organizaciones: la búsqueda de sentido y significado y la obtención de los resultados esperados. En nuestra experiencia hemos ido integrando algunos enfoques y herramientas que algunos de Uds. han tenido la oportunidad de conocer, y que permiten y promueven la cooperación y el compromiso. Una de estas piezas ha sido la reflexión y la investigación que Marcial Losada ha realizado en torno a las dinámicas que caracterizan los equipos de alto desempeño.

Es que el alto desempeño constituye una dimensión emergente en las organizaciones y los equipos, y el modo de lograrlo, de acuerdo a los estudios de Marcial, conecta con los principios de la positividad, con el desarrollo del potencial, con la capacidad de cambio inherente a los sistemas humanos, con lo generativo, y con la capacidad de articular lo profundamente sentido. El alto desempeño constituye una dinámica básica de ciertos sistemas humanos, que contiene dos fuerzas básicas de naturaleza neguentrópica: la energía y potencia de la acción, y la profundidad y trascendencia de la contemplación. Se aproxima a la dinámica que se observa en el vórtice del tornado y demanda la complejidad de la cooperación.

Desde esta perspectiva, los equipos de alto desempeño constituyen espacios donde se recrea la posibilidad, donde cada uno es reconocido en su aporte, donde nadie sobra ni nadie falta. Un espacio de interacción generativo en el que la habitualidad es la extraordinariedad.

Al mirar atrás y pensar el presente, me sorprende el tránsito realizado desde lo clínico a lo organizacional, y lo que más me sorprende es la complejidad ordenada que surge, la armonía en la complejidad, la sinfonía en la diversidad. Es la convicción del momento presente y la certeza del infinito.



E³: Espacio Emocional Efectivo

Ignacio Fernández
Director Académico
Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

La mayoría de las organizaciones profesionalizadas conoce largamente la necesidad de contar con un marco estratégico que dirija la gestión, desde la visión, la misión, los objetivos estratégicos y sus metas, y los planes operativos. Esta extendida práctica de planificación estratégica constituye una declaración organizacional de lo que se espera lograr, del estado deseado.

Lo interesante es constatar una evidencia: como ya se llegó mentalmente a ese estado deseado, no se vislumbra siempre con claridad la necesidad de movilizar a equipos y personas para que hagan ese movimiento, para que actúen los cambios, para que vayan desde lo actual a lo deseado. Normalmente esa tarea queda en los hombros de los mandos medios y la queja más común de los ejecutivos es que lo planificado no se ejecuta ni implementa. Norton y Kaplan, los padres del balanced scorecard, observan que ello ocurre en el 92% de las empresas.

¿Qué es necesario hacer y no se está haciendo para movilizar a las personas para que hagan lo que la empresa necesita que comporten y desempeñen?, ¿qué pasa que no hay ejecución operacional impecable?

No se crea el catalizador básico para que ello ocurra: generar un contexto compartido con un significado y sentido creado por todos los miembros, en la emocionalidad que facilita los mejores resultados. En este proceso de generación conjunta, y desde las emociones individuales, se va construyendo un estado de ánimo expansivo y permanente. Es el E³, el Espacio Emocional Efectivo, clave básica de los equipos de alto desempeño.

Este E³ se caracteriza por equipos donde la confianza se instala e impregna en las relaciones intragrupales como la atmósfera emocional esencial y un marcador basal del proceso de alto desempeño. En un ambiente laboral confiado, las capacidades individuales se disponen voluntariamente en función de los objetivos del equipo, se está dispuesto a contribuir y colaborar desde el rol que el equipo vaya dinámicamente configurando para mí, asumiendo o accediendo a un liderazgo rotativo, si es necesario. En confianza, la libertad creadora se expande y se generan procesos innovadores que producen valor organizacional y económico para la empresa, valor cultural para el equipo, valor interpersonal para los miembros, y valor humano y satisfacción individual para cada persona.



Esta confianza es una predisposición individual y, para que se expanda e instale como recurso organizacional sostenido y replicable, debe ser facilitada por el líder como eje central del equipo, y vivida y encarnada por éste en cuanto primer constructor del espacio emocional del equipo. En la confianza generada por el líder mora la efectividad sustentable. En las emociones contractivas caracterizadas por el miedo late la ineffectividad de largo plazo, más allá de los buenos resultados que se obtiene del temor que surge de la necesidad de la sobrevivencia laboral.

Como nadie da lo que no tiene, esta clave de los equipos de alto desempeño depende de contar con líderes que generen este espacio emocional efectivo marcado por la confianza. Para ello, es necesario que estos líderes vivan su vida en la confianza, confiados en su equilibrio personal, con esa confianza humilde y no soberbia del líder que se sabe en camino de desarrollo de sus habilidades directivas, y no se parapeta, rigidiza ni justifica tras buenos resultados anteriores. Eso es gestión del sí mismo, un aprendizaje e innovación personal permanentes, donde el autoaprendizaje y el coaching representan caminos probados y eficaces para desplegar competencias personales que tienen el poderoso efecto de crear y determinar el espacio emocional del equipo.

Estamos diciendo que la efectividad y el desempeño de un equipo dependen de la emocionalidad que proponga el líder como condición organizacional básica, desde la que él vive en su vida y, fundados sobre ella, la que el equipo logre construir en la positividad, la conectividad, y la expansión de lo emergente, con foco de resultados tras las metas del equipo y la organización. Aquí están las semillas del alto desempeño.

En síntesis, la base del alto desempeño está en crear y sostener un espacio emocional efectivo, humanizando al equipo desde la confianza orientada a resultados, esa que gatilla las competencias personales y colectivas emergentes hacia lo sobresaliente.



Losada Line

Ignacio Fernández
Director Académico
Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Marcial Losada realizó la investigación científica más completa conocida hasta la fecha sobre equipos de alto desempeño. Sus resultados mostraron que las únicas dos características matemáticamente comprobables que diferencian a los equipos de alto y de medio desempeño y que permiten predecir los resultados sobresalientes son la conectividad y tasa de positividad/negatividad (en adelante P/N). Definió conectividad como el número de conexiones comunicacionales entre los miembros de un equipo y conceptualizó la tasa de P/N como el elemento esencial en la creación del espacio emocional de los equipos de alto desempeño. En éstos las comunicaciones y los contenidos de las coordinaciones entre las personas estaban marcadas por lo positivo y las emociones expansivas, aquellas que abren espacios de posibilidad, en una razón de 6:1 respecto de la negatividad y las emociones restrictivas.

La siguiente pregunta que se hizo Losada fue cuál sería el límite mínimo de la tasa P/N que diferencie las dinámicas de relación de los equipos con alto y medio desempeño. Sus investigaciones concluyeron en 2005 con el siguiente resultado: el límite de la tasa de P/N sobre el cual se observa alto desempeño es de 2,9013. Este límite ha sido reconocido en el mundo científico como Losada Line (http://en.wikipedia.org/wiki/Losada_line).

La Losada Line regala 2 conclusiones sorprendentes: la primera muestra que 2,9013 de P/N es el punto matemático donde las dinámicas de interacción de los sistemas humanos cambian de una dinámica de punto fijo, propia de los equipos de desempeño medio, a una dinámica complexor o patrón de orden complejo, propia de los equipos de alto desempeño. La segunda es aún más significativa: sobre la Losada Line los sistemas humanos florecen y, bajo ella, languidecen.

¿Será que la Losada Line representa un patrón generalizable de comportamiento floreciente-constructivo o languidecedor-destructivo en cualquier sistema vivo? Es una pregunta desafiante, pues, si así fuese, la tasa P/N se alzaría como un indicador de resultados de la expansión de las personas, los grupos y los sistemas humanos. Veremos qué nos muestran las investigaciones que hoy se realizan con diferentes sistemas humanos respecto de la P/N. Mientras tanto incorpore esta distinción a su bagaje y a los análisis de las dinámicas humanas en su empresa o institución, pues es la primera vez en la historia conocida que se logra un modelamiento matemático del alto desempeño como el que Marcial Losada ha develado genialmente.



Equipos de alto desempeño: más allá de los resultados sobresalientes

Karen Araneda
Alumna Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Se ha tendido a asociar los equipos de alto desempeño con resultados sobresalientes, con llegar más allá de las metas que se tienen. Sin embargo, no se ha puesto real atención a cómo se llega a dichos resultados. ¿Será que no importa que se obtenga lo esperado, por medio de altos niveles de stress y de relaciones interpersonales de desconfianza? Pienso que lo que define a los Equipos de Alto Desempeño no son sólo los buenos resultados, sino que además, y más importante aún, el cómo se llega a ellos. Estos equipos debieran sustentarse en dinámicas en las que prevalecen la positividad, el optimismo, la confianza, la buena comunicación y la escucha activa, entre los principales, que propician un ambiente de trabajo más expansivo y flexible, y que al mismo tiempo, permite estar más preparado para la incertidumbre presente en forma permanente en los negocios de hoy.

Para que estas dinámicas sean provechosas para el equipo y no se conviertan en factores que sólo facilitan un ambiente distendido de trabajo, es importante contar con la gente adecuada. Se necesita a personas que se motiven, se identifiquen y se apropien tanto de los objetivos y metas del negocio como del trabajo en equipo. Con esto me refiero a que se debe tener gente que esté alineada a los fines y valores de la organización, porque allí residen las bases y los límites en los que pueden desenvolverse, y no sólo eso, sino que también se sientan "parte de" como un aporte real, ya que ello permite que se hagan responsables del logro de los objetivos y se comprometan con ellos.

Ahora bien, es cierto que en general existe un temor a "soltar el control", pero si se cuenta con personas que se han adueñado de los propósitos de la organización y se sienten parte importante del equipo, se hace más factible que asuman una autonomía responsable de lo que hacen. Ello implica haber contratado a personas que se autolideran, que tienen conciencia de sus fortalezas y debilidades, que se abren hacia nuevos aprendizajes, que no temen innovar, y que ven en el trabajo en equipo como un medio de interacción donde se puede aportar y aprender de los otros.

Tener conocimiento de las propias capacidades propicia reconocer las de los demás y ver en ello la oportunidad de complementarse unos con otros, para la consecución de los objetivos. Es importante ver en los equipos una oportunidad de desplegar las potencialidades individuales, y no como fuente de competitividad, sino como fomento de la colaboración y la creación del ambiente de confianza para lograr la coordinación de las



acciones. Esto permite contar con un mayor repertorio de posibilidades de actuación y así tener más herramientas para adaptarse de modo más rápido y eficaz a los continuos cambios y desafíos que pone el medio, la competencia y las propias urgencias de resultados.

Las personas que componen los equipos despliegan altas habilidades relacionales, por medio de las que pueden comunicarse, plantear ideas y objeciones, así como escuchan críticas y opiniones; todo ello, porque no se pierde de vista el objetivo común y el rol de cada uno para su consecución. Así se va logrando una conectividad comunicacional alta, que conjuga lo mejor de cada persona, así como las capacidades del equipo en su totalidad, posibilitando que la alta efectividad sea mantenida en el tiempo.

También aparece para los integrantes del equipo la posibilidad de potenciar sus fortalezas y de desarrollar nuevos recursos, lo que a su vez, mantiene a las personas más motivadas con el trabajo, que ahora puede ser percibido además, como un lugar de crecimiento, no sólo a nivel profesional, sino que también personal.

Con esto surge el desafío para las áreas de gestión de personas, de darse cuenta que hoy en día las personas buscan en el trabajo objetivos desafiantes de los cuales hacerse cargo, un equipo del cual sentirse parte, un ambiente agradable para desenvolverse y posibilidades de desarrollo de competencias en los distintos niveles. Son estos los caminos que permiten hablar posteriormente de resultados sobresalientes. Se hace necesario poner atención en las inquietudes de las personas, no sólo para que trabajen más felices, sino que para propiciarles las condiciones óptimas para que puedan potenciar al máximo sus recursos, para así ser más efectivos a la organización. Esto último, sin perder de vista el alineamiento con la empresa, sus principios, objetivos y la cultura de alto desempeño que deriva en resultados sobresalientes.



¿Cómo definir a los equipos de alto desempeño?

Pía Cordero Mattei
Alumna Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Actualmente el tema de los Equipos de Alto Desempeño (EAD) se ha posicionado dentro del mundo de los negocios, de los deportes y de las organizaciones. En cualquier compañía donde existan grupos de trabajo que pretendan alcanzar resultados notables dentro de un mundo cada vez más competitivo y cambiante, la preocupación por el alto desempeño está extendida. Se constata que estos grupos de trabajo logran resultados sobresalientes y que se destacan por sobre el resto de los equipos, desafortunadamente los más extendidos, los de medio y bajo desempeño. Por lo tanto, en esencia y desde la investigación de Losada que dio sustancia y fundamento a los equipos de alto desempeño, un EAD es considerado como tal por sus marcadores de resultados e indicadores de salida de procesos.

Ello nos remite a variables de salida, outputs de resultados. La inquietud es revelar cómo se da el alto desempeño, cuáles son las dinámicas de interacción y coordinación que operan como los impulsores y gestores del alto desempeño. Entonces, ¿qué es un EAD en realidad? Pareciera ser un simplismo considerar que EAD sea cualquier grupo que logre sus metas, las sobrepase o que cumpla con lo que se esperaba de ellos. Entender así un EAD es enfocarse sólo en el resultado. Resultados que son evidentes, tangibles, fáciles de cuantificar, se reflejan en resultados financieros o en triunfos en ámbito deportivo, por ejemplo.

En las compañías, un equipo sobresaliente que cumpla los objetivos y que incluso supere las metas, pero donde se constate que entre los miembros del equipo hay desconfianza, donde estén expuestos constantemente a situaciones límites que les generen estrés destructivo (burnout), donde no haya una dinámica grupal satisfactoria ni espíritu de equipo ni compromiso, donde el espacio emocional esté marcado por la negatividad, la autorreferencia y la competitividad individualista como principal motivación, donde cada uno realice sus funciones sin contar con la ayuda del resto, donde no se asuman las responsabilidades de las acciones en lo individual o colectivo, no es un EAD. Si bien el alto desempeño se mide en los resultados, éste se genera en los procesos humanos intangibles, los personales y los de coordinación relacional.

¿Qué pasa con los factores humanos?, ¿cómo se dan en los EAD? Si logramos consolidar estos factores como relevantes dentro del equipo, podríamos tener un "diagnostico" de los resultados que obtendrán. Seríamos capaces de establecer ciertas distinciones para lograr el buen desempeño. Tales distinciones podrían trabajarse por



separado, según los requerimientos del equipo para guiarlos a la obtención de sus metas. Al considerar los factores humanos como condiciones organizacionales basales para facilitar el alto desempeño, avanzamos un paso gigantesco. Muchos ejecutivos ven los equipos como máquinas de producir resultados, donde implícitamente está el modelo mecanicista de causa-efecto, cuando la investigación de Losada muestra que la dinámica de los EAD deriva de la complejidad. Dicho así, se podrá querer el alto desempeño, pero si no se ofrecen ni facilitan condiciones organizacionales para desplegar la complejidad y aceptar el aparente desorden inicial del complejo, y se opera desde la lógica "lo pido, tiene que ocurrir", el alto desempeño no emergerá jamás.

Vamos mucho más allá de las competencias técnicas, que se asume ya están presentes en los miembros del equipo. Aquí consideramos las competencias relacionales y las competencias del sí mismo, las realmente diferenciadoras, pues desde ellas surge el espacio emocional expansivo que es el terreno fértil y el caldo de cultivo para el alto desempeño.

Así, podríamos entender a los EAD como equipos donde sus integrantes sienten que la emocionalidad a la base es la confianza, donde los roles y tareas están distribuidas pero son flexibles, donde los roles pueden ir cambiando según las capacidades y talentos de cada integrante, donde está considerado el espacio para que esta coordinación de talentos ocurra, como también la coordinación de las acciones. Se considera como un valor esencial el compromiso, que les permita sentirse involucrados con esa meta u objetivo común que todos comparten y tienen clara. Donde la comunicación sea fluida y teñida de positividad, y que abra paso a la expresión respetuosa de opiniones y visiones, que les permite discutir, desarrollar ideas y la capacidad de escucha como catalizador esencial. Donde los integrantes creen los espacios para aprender, crear e innovar. Donde el líder formal sea un facilitador de estos espacios.

Todos estos factores están en los elementos del proceso relacional del equipo, previo a los resultados que es lo que se evalúa luego de finalizado el trabajo. Entonces ¿qué tiene que ocurrir dentro de este proceso para que un equipo logre un desempeño sobresaliente?, ¿cómo se coordinan todos estos factores que llevan a esos resultados extraordinarios? No son preguntas fáciles de responder. Varios autores han propuesto teorías, sin embargo, ninguna de ellas responde claramente a estas preguntas. Es decir, ¿podemos tomar a un equipo cualquiera y convertirlo en uno de alto desempeño? Aún no podemos dilucidar con nitidez y comprobación qué es lo que ocurre en ese proceso, en la coordinación de acciones, más, todo lo dicho hasta aquí, deriva de las investigaciones realizadas, de la observación de casos de alto desempeño y de la experiencia sentida de ejecutivos, consultores y académicos. Se intuye que está por emerger un modelo que dé cuenta de la dinámica y las etapas del proceso del EAD. Estamos trabajando por contribuir a su surgimiento y lo estamos esperando.



Equipos de alto desempeño: ¿una agrupación ideal?

María Antonieta Del Pino
Alumna Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Las personas, seres únicos, somos quienes tenemos que formar y construir el mundo. Somos nosotros, en nuestras interrelaciones, quienes vamos generando historia y creando realidad. He ahí lo importante que resultan ser las agrupaciones que generamos a lo largo de nuestras vidas, pues el ser humano, por esencia, tiende a agruparse por diferentes motivos: intereses comunes, características ideológicas y políticas, intereses monetarios, entre otros. Es decir, el hombre está en una constante interrelación que lo lleva a crear realidades.

A través del tiempo se ha creado una distinción entre este conjunto de personas. Se comenzó hablando de grupos, gente reunida que debía cumplir funciones específicas con objetivos comunes. Posteriormente se fueron agregando otras distinciones a este término, que dieron paso al concepto de equipo, agrupaciones más desarrolladas que los grupos pues eran un grupo reunido con un fin común, con visiones y misiones más claras y definidas y que se alineaban para llegar a su fin.

En la actualidad, en la medida que los tiempos van cambiando y las ideas van evolucionando acorde a las necesidades de las personas y de las empresas, aparece el concepto de "equipos de alto desempeño", el cual genera una serie de posibilidades, de interpretaciones y expectativas.

Pienso que en el Magíster en Psicología de las Organizaciones de la UAI buscan enseñarnos, más allá del concepto de este término, cómo es ser en la vida real un equipo de alto desempeño, pues la gente que forma parte de éste debe tener ciertas características que sin lugar a dudas permiten diferenciar qué tipo de agrupación se tiene.

Pienso que una persona que forma parte de un equipo de alto desempeño tiene que tener una serie de cualidades que lo diferencian y que hacen que pueda desarrollarse de forma plena en él. No sólo debe tener características personales sino también dentro del grupo se debe formar una unión tal, que las decisiones y planes que se tomen o que se desarrollen, sean lo más eficientes y eficaces posibles.



Fuera de estar altamente calificado en cuanto al rol que deba cumplir en la organización, la persona debe tener características “humanas” diferenciadoras. Según mi opinión, es indispensable que, para que estas personas se alineen en un fin común relacionado con la organización en la que se desempeñan, todos estén guiados y

enfocados en las mismas metas, pues de lo contrario nadie va a saber hacia dónde van o con qué fin realizan sus tareas. Sabiendo esto, pueden tener mucho mayor compromiso con el objetivo y, a la vez, con su mismo equipo de trabajo.

Creo además que, en un equipo de alto desempeño, cada persona es tan importante como el resto, ya que cada una cumple una función primordial que hace que el equipo sea tal. Es significativo que dentro del equipo de alto desempeño se tomen en cuenta las habilidades particulares de cada miembro pues cada uno de ellos por separado no podría generar lo mismo que alineados formando un todo más completo. Es por eso que la relación que se genere entre ellos debe ser de una estrecha colaboración, pues, que uno realice bien su labor ayudará a que el equipo esté más cerca del cumplimiento de su meta común. Además, si existe colaboración y apoyo por lograr los fines compartidos, sin lugar a dudas existirá un mejor clima laboral entre ellos, nadie estará interesado en sobresalir ante el otro sino más bien en que el equipo en sí sobresalga por sus logros.

Ahora bien, este concepto me genera algunas dudas e inquietudes. Cuando uno habla de este tema o estudia acerca de él, parece ser una agrupación ideal, pues maximiza todas las virtudes que se podrían generar en una agrupación, haciendo que el trabajo sea más grato, eficiente y eficaz, es decir, en definitiva, logrando los objetivos finales en un ambiente ideal y de la mejor forma posible. Pero en términos prácticos, ¿cómo es que se llega a tener una agrupación con tales características?, ¿de qué manera real se cambia la vieja visión de grupo a una nueva visión de equipo de alto desempeño? Imagino que no debe ser una tarea fácil y más aún en aquellas empresas que son muy antiguas y rígidas o en las que tienen un estilo de liderazgo autoritario, donde no dan pie al desarrollo más autónomo de sus capacidades dentro de la organización.

Creo que tener este tipo de agrupaciones hace que el trabajo sea más gratificante, motivador y generador de altas expectativas, pues conjuga el ambiente grato y de confianza con sus compañeros de trabajo, con la posibilidad de crear en libertad, con gente altamente capacitada, con una comunicación abierta y sincera, con un constante aprendizaje enriquecedor y con un sentimiento de equipo o apoyo dentro de la organización.



Liderando hacia el alto desempeño: lecciones de buzo y zapatillas

Juan Pablo Gevert R.
Alumno Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

"Entrenar no es gran misterio. Sólo
requiere pedir mucho trabajo,
determinación e inspiración en el
momento preciso".
Bob Zuppke, entrenador de fútbol americano

Formar y liderar equipos de alto desempeño son coyunturas claves que los ejecutivos deben asumir en su quehacer, y que se han transformado en una necesidad imperiosa si se desea liderar en el mercado, producir innovaciones o llevar a la organización a un nivel superior.

Sin embargo, encontrar ejemplos de este tipo de equipos actuando en empresas puede resultar más difícil que hablar de ellos, principalmente por el fuerte apego que existe al interior de las empresas hacia la predicción de resultados y la preocupación por los riesgos que pudieran involucrar desafíos a gran escala, lo que transforma a este tipo de equipos en un bien escaso, y por cierto, a la tarea de crear y liderar uno de ellos en un reto complejo. En este marco, cabe necesariamente hacerse la pregunta ¿qué puedo hacer para crear y liderar un equipo que permita un cambio sustantivo en mi organización?

Recetas no existen. Tal vez, si hiciéramos una revisión de los principales autores que tratan el tema, o analizáramos diferentes supuestos de liderazgo, podríamos encontrar ciertos parámetros y criterios que pudiesen guiarnos. Pero no sería suficiente, pues si existe algo esencial que se debe comprender sobre los equipos de alto desempeño es que cada equipo es diferente en disposición, estructura y plazos, pero poseen la característica común de que han transformado su labor en valor para la organización.

Pareciera ser que donde mejor se ha entendido este último supuesto es en el deporte colectivo, ámbito donde abundan estudios, basados en experiencias de equipos exitosos, sobre la conformación de equipos de alto desempeño y esencialmente sobre aquellos liderazgos que permiten el éxito en la disciplina. Al respecto, existen aspectos que permiten hacer ciertas generalizaciones respecto de la labor del líder que son extrapolables y aplicables al ámbito empresarial.

En los equipos deportivos exitosos, el líder no es sólo aquél que mejor maneja los aspectos técnicos o tácticos, sino que es aquél que es capaz de direccionar, organizar y gestionar tanto su propia labor como aquello



relacionado con el desarrollo, dirección y coordinación del conjunto, lo que implica la capacidad de conducir a los integrantes del equipo a la consecución de las metas, a plantearles desafíos complejos, a encauzar aprendizajes, coordinando sus acciones a través de la aceptación de directrices y responsabilidades, y, por cierto, resolviendo conflictos, todo en el marco del objetivo trazado.

En este sentido, los resultados de las experiencias exitosas de equipos deportivos indican que el líder es capaz de comprometer a las personas en una tarea que resulta desafiante, que logra utilizar ese compromiso como fuente de la confianza entre los integrantes y que permite además la integración y cohesión de los mismos; que es capaz de transmitir la importancia de determinados procesos en el resultado global, buscando una comunicación efectiva que permita al equipo tomar decisiones balanceadas y gestionar sus diferencias. Así, el líder es competente al negociar el proceso que lleva al éxito, utilizando herramientas que lo facilitan, como técnicas de resolución de conflictos y de planeación, acuerdos de comportamiento y buscando la cercanía física entre los integrantes. Consiguientemente, el líder de equipos deportivos exitosos posee la destreza de transmitir al equipo la importancia del mejoramiento continuo de las habilidades tanto individuales como colectivas, sea en lo técnico, lo táctico o lo relacional.

Pareciera ser, entonces, que lo fundamental para gestionar un equipo exitoso no radica en su totalidad en la capacidad técnica, sino que va mucho más allá, y tiene relación con generar espacios y estructuras que permitan el desarrollo de las potencialidades de los integrantes del grupo, en un marco que permita la cohesión grupal, donde la búsqueda del resultado óptimo permita generar espacios abiertos de comunicación, donde la retroalimentación sea constructiva y direccionante, donde exista lugar para la crítica y el autocuestionamiento, y donde cada integrante del equipo pueda comprender su función en el entramado final que llevará al equipo a lograr resultados descolantes.

Como puede apreciarse al estudiar los grandes éxitos de equipos deportivos triunfadores, no se da gran relevancia a las capacidades técnicas ni al talento de los jugadores, sino que a su compromiso con la meta. No se da gran relevancia a crear un gran equipo, sino que a crear un gran desafío. No se da relevancia a evitar contratiempos o conflictos, sino que a superarlos y utilizar los recursos disponibles del equipo para impulsar la incesante búsqueda de resultados superiores.

Cabe, entonces, hacerse las últimas preguntas. Como líder, ¿facilito espacios abiertos que permiten generar objetivos desafiantes?, ¿permito a mis "jugadores" desarrollar el máximo de sus potencialidades?, ¿los provocho y logro comprometer con los objetivos?, y, por último, la más importante de las preguntas ¿cuánto anhela mi organización ser campeona del mundo en el planeta de las empresas, y qué estamos haciendo para conseguirlo?



Equipos de alto desempeño: del qué al cómo

Felipe Landaeta
Alumno Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Actualmente los equipos de alto desempeño son uno de los principales focos en los que están puestos los ojos de los directivos de las organizaciones. Esto ocurre porque bien saben que dichos equipos son capaces de lograr excelentes resultados en un entorno altamente competitivo, cambiante y lleno de incertidumbre, aportando grandes beneficios a sus organizaciones.

En este contexto cabe preguntarse si los equipos de alto desempeño se destacan solamente por sus resultados sobresalientes o existen otros factores en los que son excelentes.

Todos sabemos que en última instancia los equipos que tienen buenos resultados son los que se destacan por sobre los demás, aunque este criterio, por si solo, no basta para señalar que constituyen un equipo de alto desempeño.

Lograr y superar las metas es el objetivo de toda organización, pero para esto se deben cumplir ciertos pasos previos, se deben dar ciertas señales, se deben observar varios semáforos en verde. Si quiero llegar en auto a algún lugar puedo manejar "a lo loco", con una actitud irresponsable y además poco comprometida con las demás personas que van conmigo, es decir, despreocupado de las condiciones internas y externas, y posiblemente no solo no llegue a destino, sino que también me gane el rechazo de aquellas personas que "van conmigo" y que extrañamente no estoy tomando en cuenta.

A partir de lo anterior queda en evidencia que no sólo importa el qué se quiere lograr, sino también el cómo se está trabajando para ello.

Los mejores equipos son los que para alcanzar resultados excelentes son capaces de combinar diferentes elementos organizacionales, colectivos e individuales de tal forma que sacan a relucir lo mejor de cada uno de sus miembros y se convierten en equipos de alto desempeño. Y el principal punto está aquí: los equipos de alto desempeño, los verdaderos campeones, son aquellos en los que sus miembros despliegan de forma dinámica todo el potencial disponible en ellos y, de esta forma, no sólo logran resultados sorprendentes si no que también se



realizan como personas y como trabajadores. Esto tiene gran relevancia pues implica que los miembros de un equipo de alto desempeño no sólo trabajan muy bien, sino que además disfrutan el ser parte del equipo.

Constituirse en un equipo de alto desempeño es un gran desafío: debe darse permiso para primero reconocer las propias habilidades y fortalezas; segundo, explotarlas y desplegarlas en plenitud; y, finalmente, orientarlas coordinadamente al servicio de un motivo común.

Pero el desafío no se queda ahí, sino que también invita a sacar la mirada de uno mismo y ponerla en los otros. Además de contar con gente con talentos complementarios se requiere trascender ciertas dinámicas internas individuales y relacionales habituales de nuestro diario vivir. Un verdadero equipo de alto desempeño debiera expandir las relaciones laborales a un terreno en el que diversos factores humanos relacionales, como por ejemplo la positividad, el humor, la escucha, el respeto y la sinceridad, estén presentes y se puedan reconocer relaciones propiamente humanas.

Un ambiente en el que se dan estas condiciones puede favorecer el desarrollo de sus miembros hasta niveles insospechados y, a la vez que actúa como catalizador del crecimiento y evolución del equipo y sus miembros, actúa como buffer frente a situaciones estresantes en las que un grupo cualquiera o un pseudo-equipo pueden ahogarse rápidamente. Un ambiente de este tipo amplía el campo de percepción de las situaciones que se van presentando y aumenta considerablemente las posibilidades de acción: es diferente la percepción y el grado en que puede afectar una cucharada de sal en un vaso de agua que en el océano completo.

En resumen, un equipo de alto desempeño se destaca tanto por su dinámica interna como por sus resultados: el alto desempeño se sustenta en relaciones propiamente humanas, se mide en cada pequeña acción de los miembros del equipo y además en su resultado final.



Consideración a las personas en los equipos de alto desempeño

Denise Matthews
Alumno Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

En los equipos de alto desempeño ¿basta con sólo agrupar a diversas personas que puedan complementar sus habilidades y aptitudes con el fin de lograr una meta común?

Creo no equivocarme en decir que un equipo de alto desempeño es mucho más que un conjunto de personas agrupadas con un fin en particular. Si bien es clave que un equipo se sienta identificado con un objetivo común, teniendo claras la visión, misión y valores de la organización a la cual pertenecen, también existe otros factores que apuntan hacia el clima o ambiente que se genere en este grupo humano.

No está de más decir que las interacciones entre seres humanos no están exentas de conflictos. Lo importante, en este caso, es ver cómo se enfrentan los conflictos y hacia qué va orientada la resolución de éstos en un equipo en donde se busca excelencia en los resultados.

Para generar un ambiente grato de trabajo hay ciertos factores que me parecen fundamentales que estén presentes para que un equipo llegue a ser de alto desempeño. Como primer punto, es necesario crear un ambiente de confianza y respeto, en donde cada persona sea escuchada y valorada, siendo reconocida como un aporte para el grupo. Esto daría pie a que cada uno diera sus opiniones sin temor a equivocarse, porque se generaría un ambiente respetuoso donde se sabe que lo que se dice contribuirá al proceso, aprendizaje o meta grupal. De esta manera, creo también que una persona sí puede equivocarse pero, en este caso, los demás integrantes del equipo deben hacérselo saber de la mejor forma posible, criticando constructivamente y con respeto la idea planteada, y no a la persona como tal. Así, el equipo irá progresando a medida que se vayan cometiendo errores, ya que contarán con un mayor bagaje de aprendizaje.

Un aspecto interesante de rescatar es aquel que dice relación con que en un equipo de alto desempeño es importante que cada persona sea escuchada y valorada, destacando así, la importancia de la confianza en los equipos. Al no existir ésta, las personas no se entregarán por completo a la tarea u objetivo común, por temor a creer que sus comentarios no serán valorados por los demás o serán criticados. En este sentido creo que es muy significativo que se aprecien y se destaquen las buenas ideas dentro del equipo, con el fin de hacer sentir a cada persona como un aporte de valor único e indispensable.



Al estar presentes todos los factores vistos anteriormente, se irá dando un ambiente de colaboración, en donde primará el valor grupal y se dejará de lado la competitividad dentro de éste. Esto es importante porque es necesario que se complementen las habilidades individuales con el fin de obtener un mejor desempeño grupal. Si esto no ocurre, y no se deja a un lado la rivalidad y la competencia, nunca se logrará generar un ambiente de confianza y respeto, por ende, nunca se llegará a un resultado óptimo y sobresaliente. Esto quiere decir, en otras palabras, que no se llegará a ser un equipo de alto desempeño.

En un ambiente de trabajo donde priman las buenas relaciones, basadas en respeto, confianza, escucha y colaboración, entre las esenciales, se genera un clima de acogimiento, en donde cada uno podrá ir desarrollando cada vez más su potencial, tanto individual como grupal, con el fin de llegar a una meta común y deseable, con un resultado sobresaliente y así, en definitiva, convertirse en un equipo de alto desempeño.



La importancia del “¿para qué?” en la génesis de los equipos de alto desempeño

Tomás Vergara S.
Alumno Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Mucho se ha escrito ya acerca de las condiciones ideales, básicas y de los integrantes necesarios para lograr el rendimiento óptimo dentro de un equipo de alto desempeño. Es por eso que me provoca resistencia las posturas que reclaman cierta forma de “fórmula” o reglas para lograr un desempeño superior. Que no puede haber líderes dominantes, que si no hay buenas relaciones no hay resultados, etc.

Debido a estos debates es que surge la pregunta de qué se define, primero, como alto desempeño. ¿Son los resultados o el proceso para llegar a aquellos resultados lo que realmente importa? La respuesta más simple y obvia es que ambos son importantes, sin embargo, de forma natural, el resultado termina imponiendo su lógica y al final es lo que manda. No hay nada de malo en eso, por el contrario, es lo que se debiera buscar al conformar un equipo de alto desempeño.

Al enfrentarnos a esta pregunta nos estamos haciendo cargo del problema que muchos dejan de lado. La inmediatez del resultado contra la lógica de “largo plazo” de los procesos. El problema hoy en día, más allá de la distinta calidad de modelos de gestión existentes y de políticas modernas de compensaciones, entre otras, es que todas estas herramientas, incluida la concepción de “equipos de alto desempeño”, provienen de otros medios culturales, donde los factores externos permiten la implementación y coordinación de estos equipos. Me refiero con esto (a riesgo de sonar obvio) a que los factores culturales son claves a la hora de diseñar y formar un equipo de alto desempeño.

Las diferencias culturales han llevado a implementar modelos de gestión tales como balanced scorecard y gestión por competencias en un lógica de buscar resultados en el mediano y corto plazo, cuando, si uno revisa como fueron concebidos estos modelos, ellos nacen por la necesidad de darle sustentabilidad en el largo plazo a las compañías. Algo que parece tan obvio al final se pasa por alto. Por lo tanto, si se mira el equipo de alto desempeño desde “afuera” es necesario reconocer el ¿para qué? ha sido formado. De esta forma, la empresa puede ser congruente con sus necesidades y no gastar en recursos “innecesarios” cuando sólo importan los resultados en el corto plazo. Lo importante es que la compañía lo reconozca para así no caer en conductas contradictorias tales como de un discurso de interés por el proceso cuando al final lo que importa y lo que se evalúa es el resultado.



Aquellas empresas que reconozcan estas variables habrán dado un gran paso adelante en diferenciarse del resto ya que se estarían actuando de acuerdo a lo que se declara.

Por otra parte aquellas empresas que forman equipos de alto desempeño con una declaración de darle sustentabilidad a la empresa, es en este caso donde los procesos son sumamente importantes, aspectos como la elección correcta de un líder, el grado de conectividad entre los individuos y la capacidad de generar metas motivantes que mantengan la dinámica de alto rendimiento del equipo, entre los más relevantes. En este caso, sí corresponde la evaluación mixta entre la calidad de los procesos y los resultados asociados a ellos, ya que la finalidad o sentido dentro del equipo va alineado con lo que busca y espera la compañía de ese equipo.

Por lo tanto, no se trata de vender fórmulas mágicas ni de contratar a un líder héroe que arregle los problemas de la compañía. Lo importante es descubrir y darse el tiempo de analizar el ¿para qué? se está conformando el equipo. Luego de identificado el ¿para qué? por la alta gerencia (recomendable) es necesario transmitir esta visión del equipo a los integrantes. Una manera de alinear la visión de este equipo es preguntarles, primero individualmente y luego como grupo, ¿qué es lo que les impide lograr la meta que les propuso la alta gerencia? De esta forma, una vez declaradas las barreras tanto internas como grupales se pueden definir los focos estratégicos sobre los cuales va a trabajar ese grupo.

Es ahí donde entran los profesionales de recursos humanos, quienes serán capaces de identificar todas aquellas barreras que declara el equipo de alto desempeño que los separan de lograr las metas declaradas por la alta dirección y concentrar todo el trabajo en esos focos. Haciendo esto, se ahorran recursos, se logra una visión compartida, hay un compromiso tanto individual como grupal con la tarea y, lo más importante de todo, es que la persona al ser partícipe de esta visión logrará mantenerse motivada en el tiempo. Los detalles sí importan, por lo tanto, si no hay un sentido detrás de la creación de un equipo de alto desempeño, ese equipo está destinado a fracasar.

El darse un tiempo extra para analizar el propósito y transmitírselo al equipo puede ser la diferencia entre el éxito o fracaso de una compañía. Recuerde: si se quieren resultados excepcionales es necesario actuar de manera excepcional.

³ Profesor Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez y Director Ejecutivo de Prosel.

⁴ Subgerente General, Watson Wyatt de Chile.

⁵ Gerente de Recursos Humanos, Metlife Chile.

⁶ Jefe de Proyectos, Gerencia Corporativa Desarrollo de Personas, Codelco.



⁷ Gerente de Recursos Humanos, Embotelladora Andina.



Fernández (Ed.) "Reflexiones acerca de los Equipos de
Alto Desempeño" Serie Psicología y Empresa N° 9,
Octubre 2006
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

⁸ US\$ 1 invertido en las ganadoras se transformó en US\$ 11 al fin de la década, y el mismo en las perdedoras sólo en US\$ 1.5.



⁹ “La finalidad de la vida humana no es el aire, per o sin aire no vivimos”.

10 TRABAJO EN EQUIPO GGRPOATMAN

Nuestra metodología de actuación con equipos naturales se basa en los trabajos de investigación de **Marcial Losada (*)** quien demostró científicamente que la variable determinante para que un equipo de trabajo funcione con altos niveles de desempeño es la **conectividad** entre los miembros del mismo.

De todos es sabido que la suma de desempeños altos a nivel individual no garantiza equipos con **altos desempeños** pero ¿Qué es lo que opera en un equipo para alcanzar esos niveles de desempeño?

La clave del desempeño de los equipos se encuentra en la particular **dinámica de relaciones** entre sus miembros. Este factor no logra ser percibido si observamos la manera cómo cada individuo se comporta aisladamente. Lo importante es cómo los miembros del equipo se comportan en conjunto.



Esa dinámica de relaciones es la que determina que en algunos casos el desempeño de un equipo sea inferior, equivalente o superior a la suma de las acciones individuales de sus miembros.

En términos muy generales, la **conectividad** permite ser definida como la capacidad que muestran los miembros del equipo para expandir con sus acciones las acciones de los demás y para expandir sus propias acciones a partir de las acciones de los otros (**Rafael Echeverría**).



¿Cómo se consigue trabajar la conectividad en los equipos de trabajo?

En primer lugar desde la **observación** podremos “conocer” cuales son esas **dinámicas de interacción** lo que a su vez nos permitirá obtener datos sobre los que diseñar un plan de actuación.

Ese **plan de actuación** contemplará el entrenamiento en dos ámbitos competenciales: Por un lado a través del desarrollo de **competencias individuales** que permitirán una mayor apertura hacia los demás y lograr un equilibrio entre “yo y los otros”. Una de las claves se encuentra en la competencia de la escucha activa pero también en el interés y conocimiento del “otro” integrándolo en la particular dinámica de interacción.

Es preciso identificar aquellas acciones que generan la conectividad. Las investigaciones de Losada demuestran que la conectividad está fundada en una competencia genérica particular: la competencia del **escuchar**. Nos basamos por tanto en que la conectividad se produce como resultado de la competencia de un escuchar altamente efectivo. Este es un **primer camino hacia el aprendizaje**, el entrenamiento en la competencia estratégica de la escucha.

El segundo camino de aprendizaje significa trabajar simultáneamente en el desarrollo de algunas competencias genéricas claves asociadas con las formas de interactuar que logran expandir la escucha de los demás. Al combinar estos dos caminos, se **incrementa la conectividad** en la dinámica de relaciones del equipo y, como resultado,

se comienzan a observar resultados sorprendentes en el desempeño del equipo.



El siguiente plano de actuación versará sobre el entrenamiento en

competencias grupales.

Rafael Echeverría en sus estudios sobre la dinámica de los equipos de alto

rendimiento basado en las investigaciones de Marcial Losada establece una serie de variables observables que están presentes en la manera como hablamos con los demás y que tienen la capacidad de **impactar** de manera significativa en la manera como somos escuchados. Losada establece dos variables fundamentales que correlacionan con la conectividad y el desempeño, estas son el **espacio emocional** y la **positividad**.

Mientras la positividad expande la escucha mutua, la negatividad la restringe. Es importante, por lo tanto, conducir a los equipos a mantener la preponderancia de la positividad. desagregando los factores emocionales que inciden en la tasa de positividad versus negatividad del espacio emocional. Para ello se trabaja con varios **ejes emocionales**. El primero de ellos se denomina el eje emocional del aprendizaje. Lo que aquí importa es hacer predominante en el equipo la emoción de la humildad versus la arrogancia, cuando se enfrentan situaciones nuevas en las que no estamos adecuadamente



Escuela de Ciencias Jurídicas y Sociales

preparados. El segundo, es el eje emocional de la gestión de diferencias.

La manera cómo el equipo encara situaciones en las que sus miembros discrepan resulta ser determinantes.

En los equipos de alto desempeño predomina el respeto por las diferencias, en los de bajo desempeño se impone la invalidación y descalificación. Esto puede ser corregido.

Por último, tenemos tres ejes emocionales asociados a la **estructura de la**

temporalidad: pasado, presente y futuro. En lo que se refiere al pasado, en los equipos de alto desempeño prevalece la aceptación, en los de bajo desempeño el resentimiento por cuestiones que no han sido adecuadamente resueltas y que le pasan factura al presente. En relación al futuro, en los equipos de alto desempeño predomina la ambición y el entusiasmo; en los de bajo desempeño, la resignación. Un equipo en resignación no cree en que sus acciones sean capaces de modificar el presente y por lo tanto encara los desafíos desde la impotencia. El tercer eje emocional es el del presente.



En los equipos de alto desempeño, prevalece la **confianza mutua** entre sus miembros. En cambio, los equipos de bajo desempeño se revelan estar dominados por el temor o el miedo. Ello evidentemente compromete su

Por último todo ello ha de partir de una **visión compartida** del objetivo o meta del propio equipo. Si todos los miembros de un equipo no parte de un mismo objetivo va a ser difícil por no decir imposible que se establezca esa conectividad y se alcancen los desempeños deseados.

Este sería el primer aspecto a trabajar y que nos abonará el terreno del aprendizaje y de la intervención.



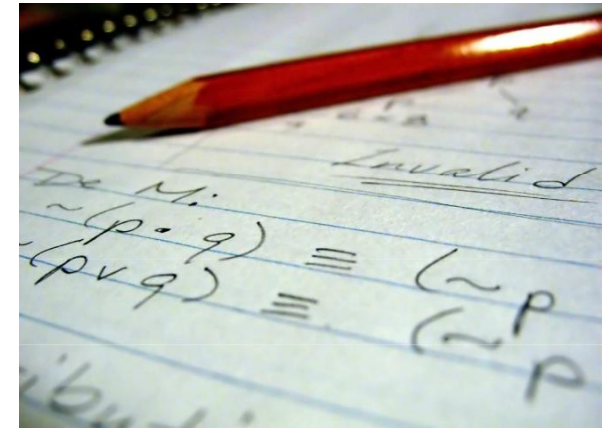


conectividad. Todo esto puede ser también perfectamente corregido.

FASES DEL PROYECTO

Objetivo: Esta fase contemplará dos actuaciones cuyo objetivo será la obtención de información para su posterior tratamiento.

- Diagnostico de los diferentes roles que ejercen los distintos miembros del equipo a través de la Metodología Belbin ©. ¿Por qué unos equipos funcionan mejor que otros? Esta fue la pregunta que se plantearon en el Henley Management College. Este College fue uno de los pioneros en el Reino Unido en ofrecer formación para directivos encaminada a convertirlos en miembros eficaces de juntas directivas. Lo que les desconcertó fue observar como había personas incapaces de trabajar juntas mientras que en otras ocasiones, grupos de personas, supuestamente similares a las anteriores, componían un equipo eficaz. Los resultados obtenidos por los distintos equipos y el material facilitado por los observadores les llevó a la conclusión de que era el patrón de contribuciones lo que resultaba crucial en los resultados del equipo. Transcurrido un tiempo identificaron 8 roles de equipo diferentes que influían en el éxito de un equipo
- Grado de conocimiento/integración de los miembros del equipo entre sí. A través de una sencilla dinámica observaremos cual es el grado de conocimiento de los miembros del equipo entre sí referidos a sus funciones, objetivos del area, dificultades, recursos con los que cuenta, puntos fuertes etc.



Metodología:

- Cuestionario Belbin
- Dinamica Focus Externo



Duración: 1 jornada 6 horas

FASES DEL PROYECTO

Objetivo: Establecer los parámetros iniciales sobre los que trabajar. Estos indicadores nos permitirán conocer el punto de partida del equipo en relación a sus niveles de desempeño deducidos de su modelo de interacción. Esos datos también nos permitirán fijar objetivos, medir el grado de avance y saber cuándo se han cumplido.

Metodología:

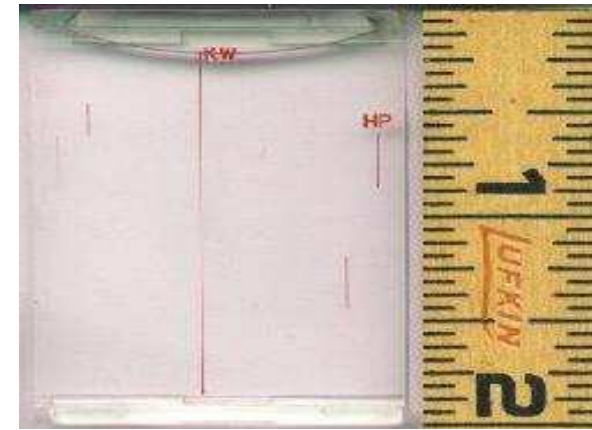
- Observación directa reunión trabajo
- Dinámica de grupos
- Grabación dinámica grupos

Factores a Observar:

- Equilibrio entre proponer vs. Indagar. Orientación interna vs. Externa.
- Equilibrio entre retroalimentación positiva vs. Negativa
- Grados de escucha
- Gestión de las diferencias: La manera cómo el equipo encara situaciones en las que sus miembros discrepan
- Estructura de temporalidad: la manera en la que los equipos encaran el pasado/presente/futuro.
- Gestión de los compromisos. El grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos dentro de los miembros del equipo. Equilibrio entre ofrecimientos vs. Peticiones.
- Equilibrio entre columna izquierda/columna derecha. Grado de sinceridad y confianza dentro del equipo.
- Dinámica de interconexiones: flujo de interconexiones entre todos los miembros del equipo.

Espacio/tiempo necesario:

- La duración de una reunión programada





- 4 horas para las dinámicas de grupo

FASES DEL PROYECTO

Objetivo: Puesta en común de los resultados de las fases de diagnóstico y medición así como del plan de actuación.

Metodología: Sesión plenaria

Duración: 2 horas

A lo largo de esta sesión se les entregará a los asistentes un informe de las conclusiones obtenidas hasta ese momento fruto de las fases de diagnóstico y medición.

Un vez analizados los resultados se definirán los objetivos y acciones para alcanzarlos.



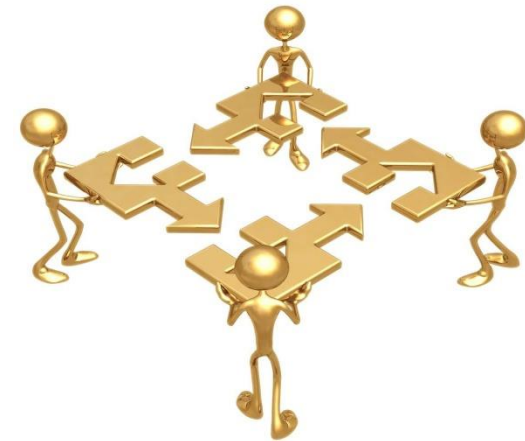
Objetivo:

Trabajar sobre los gaps y limitaciones del equipo a resultas de los resultados obtenidos en las fases de diagnóstico y medición y de la sesión anterior.

Metodología:

- Coaching de equipos
- Formación en sala.
- Tareas on line
- Lecturas

Duración: dos sesiones de 16 horas



A lo largo de dos sesiones se ahondarán en los conceptos a desarrollar que permitirán al equipo alcanzar las cotas de desempeño deseadas.

Se trabajarán y entrenarán en el desarrollo de competencias conversacionales, inteligencia emocional grupal, gestión del compromiso, dinámicas de interconexión grupal, cohesión, cooperación etc..

Entre sesión y sesión los asistentes tendrán que aplicar en el puesto de trabajo lo aprendido en las sesiones.



Asimismo como parte del trabajo a realizar, los asistentes tendrán lecturas sobre las que trabajar y reflexionar relacionadas con los conocimientos aprendidos en la sesión.

FASES DEL PROYECTO**Objetivo:**

Corregir posibles desviaciones sobre el plan de acción.

Metodología:

- Sesiones plenarias
- Tareas on line
- Comunicación on line.

Una vez finalizado el programa y a lo largo de seis meses, se llevará a cabo un proceso de seguimiento como equipo e individualizado con el fin de corregir posibles desviaciones sobre los objetivos inicialmente fijado



10 BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Marta Calvo The Newfield Group, Practitioner

Rafael Echeverría, La empresa emergente, Granica, 2000.

Alan Sieler, La naturaleza conversacional del Liderazgo y del Management, artículo.

The Newfield Group, Conferencia “El arte del coaching profesional”, Caracas, 1997.

Fernández y Winter , Equipos de alto desempeño, Nov 2003.