

El desarrollo del individuo en el grupo

Sabino Ayestarán Echeberria

Departamento de Psicología social y

Metodología de las Ciencias del Comportamiento

Universidad del País Vasco

Introducción

Toda la historia de los grupos está organizada en torno a un problema: ¿Cómo conseguir el desarrollo de los individuos en competencias individuales, en autonomía personal, en creatividad y en la asunción de responsabilidades salvando, al mismo tiempo, su personal compromiso con los objetivos del grupo? En los años 80 del siglo pasado, el interés por el estudio de los grupos se desplazó hacia los equipos de trabajo en las organizaciones. La literatura de aquella época estuvo centrada en la pregunta “¿Cómo lograr que un equipo sea eficiente?” Se analizaban las variables de entrada (Características personales de los miembros, Estructura de trabajo, Características del funcionamiento del equipo y características de la tarea) y las variables de salida (Cambios en el funcionamiento del equipo, Productividad del equipo, Características personales y satisfacción de los miembros del equipo). Se suponía que entre las variables de entrada y las variables de salida existía un proceso de transformación.. Este es el modelo funcional INPUT-PROCESS-OUTPUT (I-P-O). En los últimos 25 años, se ha reformulado este modelo y la atención de los investigadores se ha desplazado a los “procesos de transformación” que tienen lugar en el interior de los equipos. La pregunta a la que tratan de responder los investigadores es “¿Por qué algunos equipos son más eficientes que otros?”. El nuevo modelo de investigación para el área de los grupos y equipos se centra en los MEDIADORES EMERGENTES, afectivos, conductuales y cognitivos, que van construyendo equipos eficientes. En la fase de formación del equipo: **Confianza** (mediador afectivo), **Planificación** (mediador conductual) y **Estructuración** (mediador cognitivo). En la fase de funcionamiento del equipo: **Compromiso** (mediador afectivo), **Adaptación al entorno laboral** (mediador conductual) y **Aprendizaje grupal** (mediador cognitivo). Se constata un gran avance en la convergencia teórica entre los investigadores. Se ha generalizado la concepción del

equipo como sistema social complejo, adaptativo y dinámico, construido en la interacción entre los miembros del equipo.

1. La tradición colectivista del grupo: el grupo como factor de socialización.

La primera formulación del grupo, la de McDougall en su obra "The Group Mind", es una interpretación colectivista del grupo. "The egoistic impulses are transmuted, sublimated, and deprived of their individualistic selfish character and effects and are turned to public service" (McDougall, 1920, p. 111). Para que se pueda hablar de grupo, éste tiene que cumplir las siguientes condiciones:

- Cierta grado de continuidad en la existencia del grupo.
- Una representación compartida del grupo y de su naturaleza.
- Interacción con otros grupos similares bajo la forma de conflicto o de rivalidad.
- Un cuerpo de tradiciones, costumbres y hábitos en las mentes de los miembros del grupo que determinan las relaciones mutuas y las relaciones de cada uno con el grupo en su totalidad.
- Diferenciación de funciones.

Los miembros del grupo reproducen en sus interacciones una determinada cultura o ideología. La estructura social está regulada por dicha ideología. Los individuos tienen que asumir los valores del grupo para funcionar desde los valores grupales. No hay conflicto interpersonal dentro del grupo. El conflicto es de carácter intergrupalo, es decir, es trasladado hacia el exogrupo.

La tradición colectivista del grupo está muy presente, actualmente, en aquellas colectividades que priorizan el sentimiento de pertenencia y la identidad social en detrimento de la identidad personal.

2. La tradición individualista del grupo

Allport, en su escrito de 1923, consideró que la concepción colectivista del grupo cometía el error de sustituir el grupo como un todo a los individuos del grupo, como principio de explicación. "Se pueden distinguir dos tipos de falacia: el primer tipo de falacia intenta dar una explicación en términos psicológicos, aceptando que es posible tener una 'psicología grupal' distinta de la psicología de los individuos. La segunda renuncia a la psicología y trata de apoyarse en algún otro tipo de proceso grupal para el

estudio de las relaciones causales. Ambas formas de falacia suponen la abolición del individuo y, podríamos añadir que, ambas, por lo mismo, acaban aboliendo los servicios de la psicología como posible compañera de la sociología" (Allport, 1923, p. 691).

Y unas líneas más arriba escribe: "La 'Mente grupal' no ofrece ninguna ayuda para explicar el cambio social, es decir, el cambio de la misma mente grupal" (Ibid.).

Abolición del individuo e imposibilidad de explicar el cambio social son dos consecuencias ciertas de la tradición colectivista del grupo. Lo que pasa es que si antes estábamos planteando la hipótesis de procesos socio-culturales independientes de los individuos, ahora pasamos a la hipótesis contraria de individuos independientes de los procesos socio-culturales. En la concepción colectivista, el grupo se convierte en transmisor de normas y valores contruidos fuera del grupo e impuestos a los individuos, a través de un liderazgo unipersonal y directivo, ejercido en nombre de la institución. En la concepción individualista, los individuos no son capaces de construir valores y normas propias y, en consecuencia, el grupo se convierte en un agregado de individuos. En ambos casos, el grupo no es agente de cambio cultural.

3. El grupo como “campo social”.

Kurt Lewin perteneció a la escuela de la “Gestaltpsychologie” de Berlin. Perseguido por el régimen Nazi por su condición de judío, se trasladó a los Estados Unidos de América, donde desarrolló su “teoría del campo”, intentando superar la dialéctica colectivismo-individualismo. El grupo es un sistema social, construido en la interacción entre los individuos. A través de la comunicación, las personas construyen significados compartidos, relaciones afectivas, objetivos comunes y una estructura social compartida. "La concepción del grupo como un todo dinámico debe incluir una definición del grupo que se basa en la interdependencia de los miembros (o mejor, de las subpartes del grupo). Me parece muy importante este punto, porque muchas definiciones del grupo toman como factor constituyente la similitud de los miembros del grupo más que su interdependencia dinámica. A menudo, por ejemplo, se define el grupo como compuesto por un número de personas con ciertas semejanzas, especialmente de actitudes. Creo que es necesario entender que tal definición difiere fundamentalmente de la del grupo basado en la interdependencia de sus miembros. Es muy posible que un número de personas posean ciertas semejanzas -por ejemplo, de sexo, raza, posición económica, actitudes- sin constituir un grupo en el sentido de ser partes interdependientes de un todo social. Las mujeres, los trabajadores o los granjeros, pueden presentar una cierta cantidad de

similitudes. Hasta sería posible seleccionar un grupo integrado por negros de Louisiana, blancos pobres de Kentucky y campesinos de China, todos los cuales revelarían una gran similitud económica. Sin embargo, esto no implica que este número de personas sea interdependiente en algún sentido. Uno de los aspectos del desarrollo de algunas de estas clases económicas en la época moderna consiste en un creciente grado de interdependencia, esto es, que muestran tendencia hacia el desarrollo de grupos internacionales" (Lewin, 1978, p. 142-143).

Lewin concreta más su definición de grupo: "Existen 'todos' (conjuntos) con distintos grados de unidad dinámica: por un lado, agregados de objetos independientes; otros, cuyo grado de unidad es muy pequeño; otros, de un grado medio de unidad; otros, con un grado muy elevado de unidad; finalmente, en el otro extremo, todos de tal grado de unidad que resulta inadecuado hablar de partes" (Id., p. 142).

Ni la similitud de los miembros, ni la igualdad de objetivos, ni el hecho de tener un enemigo común, ni el sentimiento de pertenencia de sus miembros, son *suficientes* por sí solos para constituir un grupo; todos estos elementos pueden definir a un grupo, a condición de que *den lugar a una interdependencia entre los miembros*. Dicha interdependencia es algo que debe construir el mismo grupo. Los grupos se diferencian no solamente por el grado de interdependencia que han logrado, sino también por la clase de interdependencia que desarrollan. Hay interdependencia de tareas, interdependencia de objetivos, interdependencia de roles, interdependencia de competencias e interdependencia afectiva.

4. El retorno al individualismo.

En las décadas de los 60, 70 y 80, el estudio de los grupos no siguió el camino trazado por Lewin. En 1979, Zander concluía su revisión con estas palabras: "Los estudios han sido orientados más hacia el comportamiento de los individuos en situaciones grupales que al estudio de las propiedades y resultados del grupo como unidad" (Zander, 1979^a, p. 447). La explicación aportada por Zander es que la investigación se ha concentrado en la verificación de teorías más que en el análisis de problemas prácticos. La verificación de las teorías exige un análisis próximo y profundo de una parcela del área intelectual, mientras que el análisis de problemas prácticos requiere una visión más amplia del área intelectual.

En otro lugar, el mismo Zander (1979^b) observa que, a pesar de que la gran mayoría de los estudios hayan sido estudios de laboratorio realizados con un diseño experimental, muy pocas teorías han llegado a un pleno desarrollo en el área de los grupos. Lo cual nos

está indicando la gran dificultad que ofrecen los hechos colectivos para el estudio experimental. No solamente resulta difícil la medición de las variables, sino que los mismos conceptos básicos utilizados en la definición de variables -como pueden ser los conceptos de rol, objetivo grupal, estructura grupal, estatus, desindividuación, liderazgo, socialización y entorno social- resultan excesivamente vagos.

La imprecisión en los conceptos tiene como consecuencia la dificultad para comparar los resultados obtenidos en las diferentes investigaciones.

Esta incapacidad para tratar al grupo como sistema y la progresiva psicologización del grupo son características de la Psicología social americana. "Los psicólogos sociales de orientación psicológica hablaban del grupo, pero parecían sentirse más cómodos cuando lograban transformar el grupo en un conjunto de percepciones y valencias dentro de la cabeza del individuo. Los psicólogos sociales de orientación sociológica hablaban todavía más sobre el grupo, y, a veces, intentaban tratarlo como sistema con todo derecho. Pero su teorización tendía a derivar hacia el interaccionismo simbólico, o a apoyarse fuertemente en unos conceptos estáticos, estructurales, tales como posición, estatus y poder" (Steiner, 1974, p. 101).

Desde los años 30 del siglo pasado, se han realizado miles de investigaciones con la finalidad de estudiar los procesos de los grupos pequeños. La mayor parte de estas investigaciones se llevaron a cabo en el laboratorio, siguiendo una metodología experimental (McGrath, Arrow y Berdahl, 2000). Hasta los años 80 del siglo pasado, fueron relativamente pocas las investigaciones realizadas en contextos organizativos reales (Sundstrom, McIntyre, Halfhill, y Richards, 2000). No es extraño que los estudiosos, que se interesan por los procesos grupales en contextos reales, no se pongan de acuerdo en la valoración de los resultados obtenidos con el método experimental, aplicado en el contexto artificial del laboratorio. Algunos (West, 1996) sostienen que la tradición psicosocial en el estudio de los grupos pequeños es una fuente importante de conocimientos para comprender el funcionamiento de los equipos de trabajo en las organizaciones, mientras otros autores (Bramel y Friend, 1987; Cannon-Bowers, Oser, y Flanagan, 1992; Ilgen, Major, Hollenbeck, y Segó, 1993) critican el carácter fragmentario, incompleto y confuso de los resultados obtenidos en el laboratorio. Resulta pertinente, especialmente, la crítica que se refiere a la dificultad de transferir los aprendizajes realizados en el contexto artificial del laboratorio al contexto real de las organizaciones.

A partir de los años 80, aumentaron las investigaciones realizadas en el contexto de las organizaciones. En los últimos 25 años, la investigación sobre grupos y sobre equipos de trabajo ha pasado del campo de la Psicología social al de la Psicología del trabajo y de las organizaciones (Levine and Moreland, 1990; Simpson and Wood, 1992). Lo decía Steiner (1986): “El grupo es tan importante para la comprensión de la conducta humana y para el conocimiento de la sociedad que no puede ser olvidado. Si los psicólogos sociales dejan de investigar el funcionamiento de los grupos, investigadores de otras áreas lo harán ciertamente” (p. 283). Este resurgir del interés por los equipos de trabajo viene en el contexto de nuevas presiones que recibe el mundo del trabajo y de las organizaciones desde las exigencias económicas, estratégicas y tecnológicas. La globalización de la economía, la necesidad de asegurar modelos eficaces de negocios en un mercado cada vez más abierto y cambiante, los avances tecnológicos y la imperiosa necesidad de la innovación están convirtiendo a los equipos de trabajo en un instrumento clave para lograr la integración de la acción individual del trabajador con el esfuerzo cooperativo de grupos que comparten objetivos y métodos de trabajo (Gil, Alcover y Peiró, 2005). Además de compartir objetivos y métodos, los miembros de un equipo de trabajo tienen que aprender a diferenciar roles y funciones y a construir sistemas de coordinación que favorezcan la complementariedad y la sinergia. Como afirma West (2001), el interés actual por el trabajo en equipo “refleja un reconocimiento profundo, tal vez inconsciente, de que los equipos prometen un progreso mayor que el ofrecido por el trabajo individual y por la organización mecanicista del trabajo” (p. 270). Ciertamente, una organización mecanicista del trabajo puede ser adecuada cuando el entorno del trabajo es estable y puede ser planificado con una cierta anticipación. Pero las organizaciones actuales se mueven en entornos muy cambiantes y necesitan respuestas rápidas, flexibles y adaptadas a las nuevas circunstancias, difíciles de ser previstas. Estas situaciones pueden ser abordadas con éxito combinando diversos e interrelacionados conocimientos, destrezas y experiencias. Los equipos pueden responder a esta necesidad. Pero no siempre lo hacen. No es extraño, por lo mismo, que la investigación de las dos últimas décadas, en relación al trabajo en equipo, se haya centrado casi exclusivamente en la eficiencia del trabajo en equipo en el contexto organizacional. La pregunta clave es ésta: ¿Cómo lograr la sinergia de individuos competentes en su trabajo y dotados de habilidades muy variadas? Dicho de otra manera, la cuestión clave es cómo transformar un grupo de expertos en un equipo experto.

5. Modelo teórico utilizado en el estudio de la eficiencia de los equipos, en el contexto organizacional.

Existen muchos modelos teóricos en el área de la investigación de la productividad de los equipos. De hecho, se pueden distinguir más de una docena de modelos teóricos (Salas, Stagl y Burke, 2004). Ello se debe, en buena medida, al carácter aplicado de la mayor parte de las investigaciones que se realizan sobre la eficiencia de los equipos de trabajo. Cada investigador trata de ajustarse a las características de la organización en la que trabaja. De ahí que varíen mucho las variables que se toman en consideración en cada uno de los estudios. Sin embargo, existe un modelo básico, llamado “modelo funcional”. La mayor parte de las teorías se pueden considerar como variantes de ese modelo básico.

El modelo básico, utilizado en la investigación sobre la eficiencia de los equipos de trabajo, es el conocido modelo de “Variables de entrada (Input)-Proceso-Variables de salida (Output)”, elaborado por McGrath (1964), modificado por Hackman y Morris (1975) y presentado actualmente como el modelo de Tannenbaum, Beard, y Salas (1992). Este modelo se apoya en tres grandes supuestos:

- Los grupos están orientados al logro de un objetivo.
- Los resultados de los grupos varían en cantidad y en calidad, por lo que es posible evaluar la productividad del grupo.
- Los factores externos e internos influyen sobre los resultados del grupo a través del proceso de interacción entre los mismos.

Este modelo funcional (en inglés, I-P-O) identifica cuatro variables de entrada:

- Características personales de los miembros: conocimientos, destrezas, motivación, actitudes, estilos cognitivos.
- Estructura de trabajo: asignación de tareas, normas de funcionamiento, sistema de comunicación.
- Características del equipo: distribución del poder, semejanza de los miembros, recursos del equipo, cultura y cohesión.
- Características de la tarea: Organización, tipo y complejidad de las tareas.

Estas variables de entrada (variables Input) afectan, por supuesto, a los miembros del equipo, pero también influyen en los procesos que desarrolla el equipo a través del tiempo. Los procesos forman el núcleo central del equipo e incluyen coordinación,

comunicación, solución de conflictos, toma de decisiones, solución de problemas y fijación de los límites del equipo.

Estos procesos están, a su vez, directamente relacionados con las variables de salida o los resultados del equipo (variables Output), los cuales se suelen agrupar en cuatro categorías:

- Cambios en el funcionamiento del equipo: normas, roles y funciones, sistemas de comunicación y nuevos procesos, como la emoción y la creatividad.
- Productividad del equipo: cantidad y calidad del producto, tiempo empleado, errores y costes.
- Cambios individuales: cambios en las variables de entrada, representadas por las características individuales de las personas.
- Nivel de satisfacción de los miembros del equipo.

Los resultados del equipo retroalimentan el sistema y favorecen el mantenimiento o el cambio de los procesos del equipo.

Un aspecto básico de este modelo es la importancia que concede al impacto de los factores situacionales y organizacionales, que afectan tanto a los procesos centrales como a las variables de entrada y a los resultados o variables de salida. Estos factores situacionales u organizacionales se refieren al sistema de reconocimiento, a la escasez de medios, al sistema de control, al estrés ambiental, al clima organizacional, a la competencia, a las relaciones intergrupales y a la incertidumbre del entorno.

6. Reformulación del modelo I-P-O (Input-Process-Output).

De acuerdo con las dos últimas revisiones del Annual Review of Psychology sobre las investigaciones en el área de los equipos de trabajo que funcionan dentro de las organizaciones (Guzzo y Dickson, 1996; Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2004), el interés de los investigadores se va centrando, de manera específica, en los “procesos” que median entre las variables de entrada y las variables de salida. Con otras palabras, de la pregunta *¿Qué es lo que hace que un equipo sea viable y eficiente?* se ha pasado a la pregunta *¿Por qué unos equipos son más eficientes que otros?* Se vuelve al análisis del grupo como sistema complejo y creador de un nuevo espacio social a través de una creciente interdependencia entre las personas que comparten dicho espacio. La investigación de los últimos 20 años se aproxima al modelo propuesto por Lewin.

El modelo I-P-O tiene que ser reformulado para introducir una nueva forma de entender los procesos, una perspectiva de ciclos en la evolución del equipo y la interacción entre variables de entrada, variables de proceso y variables de salida.

- 1) En primer lugar, muchos de los factores mediadores entre variables de entrada y variables de salida no son procesos, si entendemos por “*proceso*” una secuencia de acciones orientadas a un objetivo. Más bien, los mediadores más importantes son estados cognitivos y afectivos que emergen de la interacción entre los miembros del equipo. El modelo I-P-O prioriza los procesos conductuales codificados por McGrath y Kravitz (1982):

- | | |
|---------------|---|
| I Generar: | 1. Planes;
2. Ideas. |
| II Elegir: | 3. Soluciones (solución de problemas);
4. Decisiones (toma de decisiones). |
| III Resolver: | 5. Conflictos cognitivos;
6. Conflictos de intereses. |
| IV Ejecutar: | 7. Contendias (guerras, deportes competitivos);
8. Tareas físicas. |

Sin negar la importancia de los procesos conductuales, los estudios más recientes acentúan el valor de los *mediadores cognitivos y afectivos*, que no pueden ser considerados como procesos sino como estados mediadores emergentes (Marks et al. (2001).

- 2) En segundo lugar, el modelo I-P-O implica un ciclo único de causalidad lineal desde las variables de entrada (Input) a las variables de salida (Output). En realidad, la relación entre variables de entrada y variables de salida incluye muchos ciclos de carácter circular. Las variables de salida de un ciclo modifican las variables de entrada del siguiente ciclo. Este carácter cíclico de la dinámica de los equipos de trabajo nos obliga a introducir en el estudio de los mismos una causalidad circular. Lo cual es una característica propia de todos los sistemas sociales: a través del tiempo, van cambiando las relaciones entre los diferentes elementos del sistema. Tanto Hackman como McGrath

eran muy conscientes de esta limitación del modelo I-P-O, pero no introdujeron ninguna corrección en el mismo.

- 3) Finalmente, el modelo I-P-O implica que se da una progresión lineal en cada tipo de variable, es decir, en las variables de entrada, en las variables del proceso o en las variables de salida. Por ejemplo, los buenos resultados del equipo en un ciclo del equipo hacen que mejoren los resultados en el siguiente ciclo. Las buenas competencias de las personas en el primer ciclo del equipo hacen que mejoren las competencias de las personas en el siguiente ciclo. La buena distribución de las tareas en el primer ciclo hace que en el segundo ciclo la distribución de tareas sea mejor. Esta forma de concebir el desarrollo del equipo, como un progreso lineal de las variables iniciales, oculta la complejidad de la dinámica de un equipo y no permite poner de relieve la relación que existe entre las variables iniciales de entrada, el proceso de la creación de la sinergia entre los miembros del equipo y los resultados que obtiene el equipo. Pongamos un ejemplo. A través de la sinergia que se crea entre los miembros del equipo (variable mediadora emergente), se transforman las competencias cognitivas de las personas (variables de entrada), reforzándose unas competencias mientras otras competencias pasan a un segundo plano, en función de las necesidades que tiene el equipo para lograr ser más eficiente (variable de salida).

La reformulación del modelo nos lleva a esta otra fórmula: IMOI, donde I = variables de entrada, M = mediadores emergentes; O = variables de salida. La segunda I se refiere a las variables de entrada del segundo ciclo y quiere resaltar el carácter cíclico de la evolución del equipo. La eliminación de los guiones entre las letras quiere resaltar la relación circular, no lineal, de las interacciones entre variables de entrada (I), variables mediadoras emergentes y variables de proceso (M) y variables de salida (O).

6. Mediadores emergentes del equipo.

Los autores de la última revisión de la revista *Annual Review of Psychology* sobre las investigaciones, llevadas a cabo en los últimos 20 años en el área de los equipos de trabajo en las organizaciones (Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005), agrupan las investigaciones en tres fases: Fase de formación, Fase de funcionamiento y Fase de terminación. Sobre esta última fase, hay muy poca investigación empírica. Los equipos pueden terminar en un plazo previamente planificado o pueden terminar antes

del tiempo previsto. En este último caso, la terminación puede obedecer a: i) fracaso en la obtención de los resultados; ii) conflictos interpersonales mal gestionados; iii) pérdida de interés por parte de los miembros del equipo; iv) pérdida de interés por parte de la organización. Los autores advierten, sin embargo, que la diferenciación de la evolución del equipo en tres fases no está suficientemente confirmada por la investigación. Se utiliza este marco de tres fases para agrupar y analizar las investigaciones, pero sería prematuro afirmar que este marco tiene un fundamento científico.

El interés de los investigadores se ha desplazado a los sentimientos, acciones y conocimientos de las personas. Pero el cambio fundamental radica en que dichos elementos psicológicos no se analizan a nivel de los individuos, sino a nivel grupal. Son las interacciones entre individuos las que construyen sentimientos, acciones y conocimientos compartidos. Dentro del equipo se crean redes de sentimientos, de acciones y de conocimientos que dan lugar a la SINERGIA del equipo.

Los mediadores emergentes son los agentes de la sinergia del equipo. Los podemos definir como redes de sentimientos, de acciones y de conocimientos, que nacen directamente de la interacción entre las personas del equipo. Las características individuales, la estructura de trabajo, las características del equipo y las características de la tarea son factores que influyen sobre la sinergia del equipo. Pero, finalmente, es la opción ética de las personas la que determina el grado de sinergia que podrá lograr un equipo. No podemos desarrollar el concepto de opción ética de los individuos en el equipo. Dicho en pocas palabras, se trata de una opción personal de cada individuo a favor de la cooperación y en contra de cualquier tipo de dominación. Es una decisión que debe tomar cualquier persona que trabaja en un equipo: ¿colaboro con otros para buscar una respuesta justa a los intereses de todos o aprovecho la situación para ganar a costa de lo que pierden otros? Es la opción por una solución “ganar-ganar”, en contra de una solución de suma 0: yo gano lo que otros pierden.

Tabla 1: Mediadores emergentes que configuran al equipo

FASE DE FORMACIÓN				FASE DE FUNCIONAMIENTO							
Confianza: Mediador afectivo		Planificación: Mediador conductual		Estructuración: Mediador cognitivo		Compromiso Mediador afectivo		Adaptación Mediador conductual		Aprendizaje Mediador cognitivo	
<i>Los miembros confían en la capacidad del equipo para realizar su tarea y para ayudarse mutuamente.</i>		<i>El equipo se muestra eficiente en la planificación de las acciones.</i>		<i>El equipo construye significados y valores compartidos y el conocimiento de las habilidades de cada miembro del equipo.</i>		<i>Unión afectiva mutua y unión con los objetivos del equipo.</i>		<i>Adaptación a entornos rutinarios o cambiantes y adaptación a la carga laboral del equipo.</i>		<i>Aprender de las minorías y aprender de los mejores miembros del equipo.</i>	
La potencia del equipo tiene relación con su rendimiento.	La seguridad refuerza el comportamiento creativo.	Asegurar información pertinente a la tarea del equipo.	Elaborar estrategia adecuada para el logro de los objetivos.	Modelo mental compartido, considerado como "cultura compartida".	Memoria transactiva, condición para lograr la "sinergia del equipo"	Gestión de la diversidad tiene mucha relación con el rendimiento del equipo.	Gestión del conflicto: Conflicto social y conflicto de tarea.	Adaptación a entornos rutinarios y adaptación a entornos cambiantes.	Adaptación a la carga laboral del equipo.	Aprender de los miembros minoritarios en conflicto con la mayoría.	Aprender de los mejores miembros del equipo.
- Durham et al. (2000) - Gonzalez et al. (2003) - Jones & George (1998) - Edmondson et al. (2001)		- Erez et al. (2002) - Bunderson & Sutcliffe (2003) - Stout et al. (1999) - Tesluk & Mathieu (1999)		- Mohammed & Dumville (2001) - Marks et al. (2002) - Austin (2003) - Hollenbeck et al. (2002)		- Beal et al. (2003) - Keller (2001) - Chatman & Flynn (2001) - De Cremer & van Knippenberg (2002) - De Dreu, & Weingart (2003)		- LePine (2003) - Waller (1999) - Harrison et al. (2003) - Barrick et al. (1998) - Porter et al. (2003)		- Gibson & Vermeulen (2003) - Edmondson et al. (2001) - Ng & Van Dyne (2001) - De Dreu & West (201) - Phillips (2002)	

7.1. La confianza en el equipo, mediador afectivo emergente.

Para crear confianza en el equipo, sus miembros tienen que llegar a sentir que el equipo es capaz de hacer bien el trabajo encomendado (potencia del equipo) y que el equipo no perjudicará sus intereses personales (seguridad del equipo).

La *potencia* del equipo aumenta:

- Con la evaluación positiva que realizan sus miembros sobre el rendimiento del equipo.
- Con la evaluación positiva que realizan los gestores de la organización sobre el rendimiento del equipo.
- Con el reconocimiento de la organización, en su conjunto, de los resultados obtenidos por el equipo.

La potencia del equipo tiene relación directa con la confianza que los miembros depositan en el equipo, pero no tiene, necesariamente, relación directa con la eficacia del equipo. Con todo, la mayor parte de los investigadores sostienen que la potencia inicial del equipo es el mejor predictor del rendimiento del equipo. Esta relación entre potencia y rendimiento del equipo se da, especialmente, en situaciones de baja incertidumbre respecto a la tarea a realizar (entorno rutinario), alta interdependencia en la realización de la tarea y alto colectivismo.

La *seguridad* se refiere al sentimiento que tienen sus miembros de que el equipo respetará los intereses de sus miembros. Tiene mucha relación con:

- La manera de ejercer el liderazgo.
- El apoyo que recibe el equipo por parte de la organización.
- La creencia compartida de que el equipo quiere que sus miembros asuman los riesgos de una conducta innovadora.
- Con los valores éticos que promueve el equipo.

Resumiendo, la seguridad del equipo dependerá de la creencia compartida de que el equipo apoyará la iniciativa y la capacidad de tomar decisiones de sus miembros, tratando de lograr consensos que permitan avanzar hacia objetivos compartidos.

En cambio, la relación entre seguridad y rendimiento no siempre es positiva. Por una razón muy sencilla: porque los medidores emergentes de mayor peso en el rendimiento del equipo son los que se desarrollan en la fase del funcionamiento: el compromiso, la adaptación y el aprendizaje colectivo del equipo.

7.2. La planificación de las acciones, mediador conductual emergente.

Una planificación eficiente del equipo tiene dos componentes: i) recoger información disponible para los miembros del equipo; ii) evaluar y utilizar la información para elaborar una estrategia válida con el fin de lograr sus objetivos.

La *recogida de información* está relacionada con el intercambio de conocimientos y de experiencias en el equipo. Este intercambio de conocimientos y de experiencias es más fácil:

- Cuando la cultura del equipo fomenta la participación de sus miembros.
- Cuando los individuos tienen una alta autoestima.
- Cuando los individuos tienen una gran variedad de experiencias y de conocimientos personales.

Una *estrategia eficiente* del equipo incluye:

- Definición y priorización de los objetivos a alcanzar y acuerdo sobre los medios a utilizar.
- Evaluación de los resultados que se van alcanzando.
- Conocimiento de los resultados que el equipo va obteniendo.

Información y estrategia son los dos elementos esenciales de una buena planificación de la tarea por parte del equipo.

7.3. Estructuración del equipo, mediador cognitivo emergente.

Las últimas investigaciones han centrado su atención en dos componentes cognitivos: i) modelo mental compartido y ii) memoria transactiva.

El *modelo mental compartido* se define como comprensión organizada del conocimiento relevante para el equipo y que es compartida por los miembros del mismo. Es lo que habitualmente se denomina “cultura del grupo basada en significados compartidos o conocimiento compartido”. El modelo mental compartido incluye:

- Un entrenamiento del grupo, utilizando como unidad de análisis el equipo en su conjunto y no los individuos.
- La participación activa de los miembros del equipo.
- Un proceso de aprendizaje continuo y colectivo del equipo.

Este modelo mental compartido del equipo influye sobre el rendimiento del mismo, a través de los procesos de coordinación y de comunicación.

La *memoria transactiva* ha sido definida como “una combinación del conocimiento que posee cada individuo y una memoria colectiva de qué es lo que conoce cada individuo” (Austin, 2003, p. 866). A diferencia de lo que ocurre en el modelo mental compartido, la memoria transactiva se fija en *qué conoce cada persona* más que en saber qué conocimientos, relevantes para el equipo, comparten las personas.

La construcción de conocimientos compartidos sobre aspectos relevantes para los objetivos del equipo es el mecanismo fundamental para la creación de la cultura del equipo. En cambio, saber qué es lo que puede hacer bien cada uno de los miembros del equipo y tenerlo en cuenta a la hora de distribuir las tareas es lo más importante para crear la sinergia del equipo. Ambos procesos son básicos para una buena estructuración del equipo. Una estructura basada en el *modelo mental compartido* se ajusta mejor a las situaciones laborales divisionales (división de trabajo basada en objetivos específicos, más que en la distribución de tareas), mientras que una estructura basada en la *memoria transactiva* se ajusta mejor a situaciones laborales funcionales (división de trabajo basada en la distribución de tareas).

7.4. Compromiso mutuo y compromiso con los objetivos del equipo.

El compromiso es reflejo de los sentimientos que unen a los miembros entre sí y con el equipo. Va más allá de la voluntad de trabajar juntos (confianza); refleja un sentimiento de pertenencia que no se da al principio del equipo, sino que se va construyendo durante el funcionamiento del equipo. El concepto de compromiso incluye otros conceptos utilizados en la investigación sobre equipos: cohesión, viabilidad del equipo, integración social, satisfacción con el equipo.

Los estudios centrados en el compromiso están adquiriendo una gran importancia por diferentes razones:

- Recientes trabajos de meta-análisis están demostrando que tiene mucha relación con el rendimiento del equipo, especialmente cuando existe una gran interdependencia en la ejecución de las tareas individuales.
- Los equipos virtuales, que no tienen ninguna relación presencial, tienen un nivel más bajo de compromiso y obtienen peores resultados.
- El miedo a no ser capaces de gestionar constructivamente los conflictos que nacen de las diferencias entre personas aleja a mucha gente del trabajo en equipo.

- La incapacidad del equipo para gestionar constructivamente los conflictos interpersonales es uno de los factores importantes que favorecen el fracaso del equipo.

La *gestión de la diversidad* de los miembros del equipo está siendo objeto de mucha atención en los últimos años. La gestión de la diversidad es esencial para salvar la autonomía de las personas en el equipo y para asegurar el éxito del equipo. Se puede afirmar que las diferencias en categorías sociales afectan menos al rendimiento del equipo que las diferencias en información y que éstas influyen menos que las diferencias en valores. Las diferencias en valores son las que tienen un mayor efecto destructivo en los equipos.

La *gestión del conflicto* es consecuencia directa de la gestión de la diversidad. Lo que podemos considerar como científicamente probado es lo siguiente:

- El conflicto social entre los miembros del equipo, normalmente, afecta negativamente al rendimiento del equipo.
- Se puede reducir el efecto negativo del conflicto social sobre el rendimiento del equipo: i) construyendo entre todos los miembros del equipo una explicación compartida sobre la situación conflictiva del equipo; ii) asumiendo la responsabilidad que tiene cada uno de los miembros del equipo en el origen y en el desarrollo del conflicto. Es decir, el equipo tiene que aprender a analizar la situación conflictiva y comprender cómo interviene en el conflicto cada una de las personas del equipo. Este análisis tiene que ser realizado con serenidad y evitando reacciones emocionales que descalifican o culpabilizan a los miembros del equipo.
- La justicia procedimental y la claridad en las normas de comunicación suavizan el efecto de los conflictos sociales.

Los *conflictos de tarea* se refieren a desavenencias respecto a la forma de abordar el trabajo que realiza el equipo. No tienen la carga emocional que tienen los conflictos sociales o conflictos interpersonales entre los miembros del equipo. En relación a los conflictos de tarea, podemos afirmar lo siguiente:

- No está claro cómo afecta el conflicto de tarea al rendimiento del equipo. Los resultados son contradictorios en este tema, aunque la idea dominante es que el conflicto de tarea no es negativa, necesariamente, para el rendimiento

del equipo. Depende del grado en que el conflicto de tarea se transforma en conflicto social.

- Se puede evitar que el conflicto de tarea se transforme en conflicto social i) reforzando el clima de confianza mutua; ii) evitando expresiones emocionales hirientes en la discusión de los temas; iii) reforzando la libertad de expresión a la hora de formular dudas y desacuerdos; iv) evitando presiones para lograr acuerdos rápidos o prematuros.

7.5. La adaptación al entorno laboral y adaptación a la carga de trabajo.

Los equipos, con frecuencia, tienen que pasar de entornos laborales rutinarios a otros entornos más complejos, donde las tareas no están tan definidas y donde las personas tienen mayor incertidumbre respecto a lo que tienen que hacer. Este es el tema de la adaptabilidad del equipo al entorno laboral. Se han analizado los factores que favorecen la adaptabilidad del equipo al cambio de entorno laboral:

- Las habilidades cognitivas de los miembros del equipo y su apertura a nuevas experiencias son factores que favorecen el paso de entornos rutinarios a entornos más complejos.
- Las destrezas adquiridas por el equipo en la comunicación y en la interacción favorecen, igualmente, el paso de entornos rutinarios a entornos complejos.
- La rapidez con la que los miembros del equipo reconocen los cambios del entorno constituye otro factor crítico para la adaptabilidad del equipo a entornos complejos.
- Los equipos acostumbrados a trabajar en estructuras funcionales, con tareas bien definidas, que exigen mucha conciencia de interdependencia y mucho apoyo mutuo, se adaptan fácilmente a estructuras de trabajo de tipo divisional (estructuras laborales basadas en la región o en un producto), que permiten una mayor autonomía individual y exigen un menor apoyo mutuo. Por el contrario, es más difícil que tenga éxito el cambio de estructuras de trabajo con mayor autonomía y menor apoyo mutuo a estructuras más interdependientes y que requieren un mayor apoyo mutuo. Los equipos funcionales, acostumbrados a tareas interdependientes, se adaptan mejor a

estructuras de trabajo independiente que los equipos acostumbrados al trabajo independiente a entornos de trabajo interdependiente.

- Más que hablar de la capacidad de adaptación de los equipos al entorno laboral en términos cuantitativos (muchas o pocas capacidades), la cuestión importante es saber qué cambio de conducta exige la adaptación a un nuevo entorno laboral. Es más fácil pasar de entornos bien estructurados, con tareas simples e interdependientes, a estructuras más complejas y más autónomas, donde la interdependencia se sitúa en el plano de la creación de nuevos conocimientos y de nuevos valores (construcción de un modelo mental compartido). Con otras palabras, es más fácil crear entornos laborales de carácter innovador cuando los miembros del equipo han sido entrenados, previamente, en la implantación de sistemas de calidad.

La *adaptación a la carga de trabajo* está ligada a la capacidad de los miembros del equipo para ayudarse mutuamente en el trabajo. Los estudios más recientes consideran que esta capacidad es la variable que mejor predice el éxito de un equipo. Por otra parte, las mismas investigaciones muestran que esta capacidad de ayuda mutua es como una espada de dos filos: por una parte, la ayuda mutua es la que mejor predice la cantidad y la calidad del trabajo del equipo; por otra, la ayuda mutua entre los miembros del equipo funciona de una manera recíproca, de tal forma que el conjunto del equipo se adapta al nivel de ayuda mutua del miembro que menos apoyo ofrece. Es el fenómeno conocido como “vagancia social”: cuando en el equipo hay grandes diferencias en cuanto al esfuerzo que realizan las personas para ayudarse mutuamente, baja la implicación de los individuos al nivel de la persona que menos apoyo ofrece.

Otros resultados interesantes en este tema son los siguientes:

- En equipos donde trabajan personas con alto nivel de habilidades cognitivas, mezcladas con personas con bajo nivel de habilidades cognitivas, se observa que la ayuda en relación a la carga de trabajo tiende a ser unidireccional: los que más pueden ayudan a los que menos pueden.
- Los estudios sobre “vagancia social” continúan demostrando que los miembros del equipo son muy sensibles a la sospecha de que algunos se escaquean de su responsabilidad en el trabajo. Se demuestra que los miembros del equipo responden de forma muy distinta ante las personas que piden ayuda por falta de habilidades cognitivas y ante las personas que piden ayuda porque no se esfuerzan en el trabajo.

- En general, el bajo rendimiento de algunas personas influye negativamente sobre la implicación del resto de los miembros del equipo.

7.6. El aprendizaje en los equipos de trabajo.

El aprendizaje es precursor de la adaptación. Es decir, para adaptarse al cambio es necesario haber adquirido, previamente, determinadas competencias. En los estudios más recientes, estas competencias son más de carácter afectivo y cognitivo que de tipo conductual. Se distinguen dos tipos de aprendizaje cognitivo-afectivo: i) aprender de los miembros minoritarios del equipo; ii) aprender quién es la persona del equipo que mejor ejerce una determinada función y capitalizar dicha capacidad.

Tradicionalmente, los miembros de los grupos han sido reacios a aprender de las personas que mantienen posiciones minoritarias. Pero las diferencias culturales son importantes en este tema:

- En los equipos con alto colectivismo horizontal –interdependencia, sociabilidad e igualdad entre los miembros del equipo- y bajo individualismo horizontal –poca autonomía personal y poca confianza de los individuos en sí mismos-, es más fácil que se tome en consideración la posición de las personas minoritarias.
- En los equipos con alto colectivismo vertical –alta conciencia de interdependencia con aceptación de la desigualdad en el estatus de las personas- sólo se toman en consideración las posiciones de las personas minoritarias que gozan de alto estatus en el equipo.
- En cuanto a la situación de las personas que adoptan posiciones minoritarias en el equipo, las personas individualistas verticales son las que menos sufren por encontrarse en una posición minoritaria y, en consecuencia, son las que ejercen mayor influencia en el equipo.

Comparando los equipos presenciales con los equipos virtuales, tenemos varios resultados significativos:

- Es más fácil disentir de la mayoría en los equipos virtuales.
- Sin embargo, la influencia minoritaria es menor en los equipos virtuales.
- Los equipos presenciales tratan de integrar en el equipo a las personas que disienten de la mayoría, mientras que en los equipos virtuales la mayoría se desentiende de las minorías que disienten de la mayoría.

En cuanto al reconocimiento de la diferente capacidad de las personas para aportar al equipo el conocimiento que necesita en los diferentes momentos de su evolución, los resultados de las investigaciones no son suficientemente claros. Lo único que está claro es que los equipos, por sí mismos y sin ayuda externa, no logran, en la mayoría de los casos, una buena integración de las diferentes capacidades de los miembros del equipo.

Hace falta más investigación sobre los mecanismos que regulan el aprendizaje grupal. El aprendizaje grupal no se puede reducir a la suma de los aprendizajes individuales. La sinergia del equipo es el resultado del aprendizaje grupal y supone un reconocimiento y un desarrollo de las capacidades individuales de los miembros del equipo y, al mismo tiempo, una integración de esas mismas capacidades para responder a las diferentes necesidades del equipo.

Conclusiones

Al final de esta revisión sobre las investigaciones en el área de los equipos de trabajo en las organizaciones, quedan varias impresiones generales:

- 1) En primer lugar, constatamos que, analizando los resultados en su globalidad, hay una urgente necesidad de encontrar un equilibrio entre *experimentar y crecer*, por una parte, y *mantener un alto nivel de eficiencia* en el trabajo, por otra. Los equipos de trabajo sufren una fuerte tensión entre obtener resultados inmediatos, en términos de logro rápido de objetivos, y desarrollar la capacidad creativa e innovadora de los equipos, cuya rentabilidad se manifiesta a más largo plazo.
- 2) En segundo lugar, constatamos un gran avance en la convergencia teórica entre los investigadores. La formación del equipo exige el desarrollo de tres mediadores emergentes:
 - Se construye la *confianza en el equipo* con un liderazgo que favorece la participación, la comunicación y el reconocimiento del esfuerzo que realizan los miembros del equipo.
 - Se *planifica la tarea*, aportando información pertinente y construyendo una estrategia orientada al logro de los objetivos.
 - Se *estructura cognitivamente el equipo* construyendo la cultura compartida del equipo, conocimiento de las capacidades y habilidades individuales y sinergia entre los miembros del equipo con miras a la obtención de los objetivos del equipo.

Otros tres mediadores emergentes aseguran el funcionamiento del equipo:

- Se desarrolla el *compromiso* de los miembros del equipo aceptando las diferencias entre los miembros del equipo como una oportunidad para crear nuevos conocimientos y nuevos valores y manejando bien los conflictos sociales.
 - Se desarrolla la capacidad de *adaptación* a los entornos laborales cambiantes reforzando las competencias cognitivas y afectivas y la conducta de ayuda mutua entre los miembros del equipo.
 - Se desarrolla el *aprendizaje* colectivo del equipo reforzando la libertad de expresión de quienes disienten de la mayoría e integrando los diferentes conocimientos, perspectivas y habilidades de las personas del equipo.
- 3) En tercer lugar, se ha generalizado la concepción del equipo como sistema social complejo, adaptativo y dinámico, construido en la interacción entre los miembros del equipo (Stacey, 2001).
 - 4) En cuarto lugar, se han dado avances importantes en los aspectos metodológicos y en las herramientas informáticas que permiten un mejor entrenamiento de las personas para el trabajo en equipo. En este contexto, quisiera subrayar la utilidad de los programas de análisis estadístico multinivel y del programa informático “Interplace”, elaborado por Belbin.
 - 5) En quinto lugar, constatamos que, a pesar de los avances teóricos y metodológicos, los resultados de las investigaciones continúan siendo poco coherentes. La investigación está orientada, preferentemente, a la solución de problemas inmediatos. Falta una investigación más básica, orientada a la construcción de una teoría sobre la formación y el funcionamiento de los equipos.

BIBLIOGRAFIA

Allport, F.H. (1923). The group Fallacy in relation to social science. The American Journal of Sociology. 29: 688-706.

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.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. Journal of Applied Psychology. 83: 377-391.

Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. Journal of Applied Psychology. 88: 989-1004

Bramel, D. y Friend, R. (1987), The work group and its vicissitudes in social and industrial psychology. Journal of Applied Behavioral Science. 23: 233-53.

Bunderson, J. S. & Sutcliffe, K. A. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. Journal of Applied Psychology. 88: 552-560.

Cameron, K. M., y Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Campion, M.A., Medsker, G.J. y Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. Personnel Psychology. 46: 823-50.

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: 429-52.

Cannon-Bowers, J.A., Oser, R. y Flanagan, L. (1992). Work teams in industry: a selected review and proposed framework, en Sweezy, R.W. and Salas, E. (Eds), Teams: Their Training and Performance, Norwood, NJ: Ablex Pub., 355-377.

Chatman, J. A. Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. Academy of Management Journal. 44: 956-974.

De Cremer, D. & van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. Journal of Applied Psychology. 87: 858-866.

De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. Journal of Applied Psychology. 86:1191-1201.

De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology. 88: 741-749.

Durham, C. C., Locke, E. A., Poon, J. M. L., McLeod, P. L. (2000). Effects of group goals and time pressure on group efficacy, information-seeking strategy, and performance. Human Performance. 13: 115-138.

Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals. Administrative Science Quarterly. 46: 685-716.

Erez, A., Lepine, J. A., Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: a quasi-experiment. Personnel Psychology. 55: 929-948.

Gibson, C. B. & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: subgroups as a stimulus for team learning behavior. Administrative Science Quarterly. 48: 202-239.

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.

Gonzalez, M. G., Burke, M. J., Santuzzi, A. M., Bradley, J. C. (2003). The impact of group process variables on the effectiveness of distance collaboration groups. Computers in Human Behavior. 19: 629-648.

Hollenbeck, J. R., Moon, H., Ellis, A. P. J., West, B. J. Ilgen, D. R. et al. (2002). Structural contingency theory and individual differences: examination of external and internal person-team fit. Journal of Applied Psychology. 87: 599-606.

Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. The Academy of Management Review. 23: 531-546.

Keller, R. T. (2001). Cross functional project groups in research and new product development: diversity, communications, job stress and outcomes. Academy of Management Journal. 44: 547-559.

Hackman, J.R. y Morris, C.G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance: a review and proposed integration. En Berkowitz, L. (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, 8, New York: Academic Press, pp. 45-99.

Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. Annual Review of Psychology. 56: 517-543.

Harrison, D. A. Mohammed, S., McGrath, J. E., Florey, A. T., Vanderstoep, S. W. (2003). Time matters in team performance: effects of member familiarity, entrainment, and task discontinuity on speed and quality. Personnel Psychology. 56: 633-669.

LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. Journal of Applied Psychology. 88: 27-39.

Levine, J.M. y Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. Annual Review of Psychology. 41: 585-634.

Lewin, K. (1978). La teoría del campo en la ciencia social. Buenos Aires: Paidós (Original; Field Theory in Social Science, 1951).

- McDougall, W. (1920). The Group Mind. Nueva York: G.P. Putnam's sons.
- McGrath, J.E. (1964). Social Psychology: A Brief Introduction. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J.E. & Kravitz, D.A. (1982). Group Research. Annual Review of Psychology, 33: 195-230.
- 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.
- Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S. & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. Journal of Applied Psychology. 87: 3-13.
- Mohammed, S., Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. Journal of organizational Behavior. 22: 89-106.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L. (2001). Individualism-collectivism as a boundary condition for effectiveness of minority influence in decision making. Organizational Behavior and Human Decision Process. 84: 198-225.
- Phillips, J. M. (2002). Antecedents and consequences of procedural justice perceptions in hierarchical decision-making teams. Small Group Research. 33: 32-64.
- Porter, C. O., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P., West, B. J. et al. (2003). Backing up behaviours in teams: the role of personality and legitimacy of need. Journal of Applied Psychology. 88: 391-403.
- Salas, E., Stagl, K.C. y Burke, C.S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. En Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds). International Review of Industrial and Organizational Psychology, 19, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 47-91.
- Simpson, J.A. y Wood, W. (1992). Introduction: where is the group in social

psychology? An historical overview. En Worchel, S. and Simpson, J.A. (Eds). Group Process and Productivity. Newbury Park, CA; Sage, pp. 1-12.

Stacey, R. D. (2001). Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge creation. London: Routledge.

Steiner, I. D. (1974). Whatever happened to the Group in Social Psychology? Journal of Experimental Social Psychology, 10: 94-108.

Steiner, I.V. (1986), Paradigms and groups, en Berkowitz, L. (Ed.). Advances in Experimental Social Psychology. 19: 251-289.

Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Milanovich, D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: an empirical link is established. Human Factors. 41: 61-71.

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.

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 Kelley, K. (Ed.). Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology, Amsterdam: Elsevier Science, pp. 117-153.

Tesluk, P. E. & 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.

Waller, M. J. (1999). The timing of adaptive group responses to nonroutine events. Academy of Management Journal. 42: 127-137.

West, M.A. (1996), "Preface: introducing work group psychology", en West, M.A. (Ed.), Handbook of Work Group Psychology, Chichester: John Wiley & Sons, pp. xxv-xxxiii.

West, M.A. (2001), The human team: basic motivations and innovations. En Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H. and Viswesvaran, C. (Eds), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, 2. London: Sage, pp. 270-88.

West, M. A. (2004). Effective teamwork. Practical Lessons from organizational Research, (2ª edición). Oxford: Blackwell.

Zander, A. (1979^a). The Psychology of group processes. Annual Review of Psychology, 30: 417-451.

Zander, A. (1979^b). The study of group behaviour during four decades. Journal of applied behavioral science, 15: 272-282.