

LA IMPORTÀNCIA DELS EQUIPS DE TREBALL EN LES ORGANITZACIONS: MODELS D'EFECTIVITAT GRUPAL
LA IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES: MODELOS DE EFECTIVIDAD GRUPAL
THE IMPORTANCE OF WORK GROUPS IN THE ORGANIZATIONS: MODELS OF EFFECTIVENESS GROUPS

*Eva María Lira**
*Pilar Ripoll**
*Felisa Latorre***
*Lucas Monzani****

Doi: 10.7203/anuari.psicologia.16.1.83

Resum

El creixent ús dels equips de treball com a unitats d'operació bàsica en les organitzacions ha generat una gran quantitat de literatura centrada en l'estudi del petit grup i els grups, en general. No obstant això, encara que en l'actualitat la recerca centrada en els equips de treball recobra un interès renovat, els seus orígens es remunten als anys 30 en coincidència amb els models socio-tècnics. Així i tot, el seu ús no es pot considerar lineal, encara que sens dubte els experts en grups coincideixen a assenyalar: (1) 1980, com el moment més àlgid pel que fa a l'interès pels equips de treball, i (2) un continu i vertiginós ascens en l'actualitat (Bell i Kozlowski, 2010). Aquesta popularitat magnificada en les últimes dècades, es pot deure al fet que els equips són capaços de marcar la diferència entre una organització i altra, de manera que, sovint

* Institut Universitari de Recerca en Psicologia dels Recursos Humans, del Desenvolupament Organitzacional i de la Qualitat de Vida Laboral (IDOQAL), Universitat de València, Espanya. Correspondència: Eva M. Lira, Facultat de Psicologia, Universitat de València. Av. Blasco Ibàñez, 21. 46010 València, Espanya <Eva.lira@uv.es>.

** Institut Tecnològic Autònom de Mèxic (ITAM), Mèxic.

*** Ivey Business School, Universitat de Western Ontario, Canadà.

són el mitjà que permet a les organitzacions adoptar un avantatge flexible i competitiu, així com l'oportunitat de satisfer simultàniament la satisfacció dels treballadors i la productivitat de l'organització (Guzzo i Salas, 1995; Lawler, 1992), imprescindible per a la seua supervivència, especialment en aquests temps de crisi econòmica. L'objectiu d'aquest treball és realitzar una breu revisió dels principals models d'efectivitat grupal i suggerir noves directrius de recerca.

Paraules clau: equips de treball, models, efectivitat.

Resumen

El creciente uso de los equipos de trabajo como unidades de operación básica en las organizaciones ha generado una gran cantidad de literatura centrada en el estudio del pequeño grupo y los grupos, en general. No obstante, aunque en la actualidad la investigación centrada en los equipos de trabajo recobra un interés renovado, sus orígenes se remontan a los años 30 coincidiendo con los modelos socio-técnicos. Aun así, su uso no se puede considerar lineal, aunque sin duda los expertos en grupos coinciden en señalar: (1) 1980, como el momento más álgido en lo que al interés por los equipos de trabajo se refiere, y (2) un continuo y vertiginoso ascenso en la actualidad (Bell y Kozłowski, 2010). Esta popularidad magnificada en las últimas décadas, puede deberse a que los equipos son capaces de marcar la diferencia entre una u otra organización, de manera que, a menudo son el medio que permite a las organizaciones adoptar una ventaja flexible y competitiva, así como la oportunidad de satisfacer simultáneamente la satisfacción de los trabajadores y la productividad de la organización (Guzzo y Salas, 1995; Lawler, 1992), imprescindible para su supervivencia, especialmente en estos tiempos de crisis económica. El objetivo del presente trabajo, es realizar una breve revisión de los principales modelos de efectividad grupal y sugerir nuevas directrices de investigación.

Palabras clave: equipos de trabajo, modelos, efectividad.

Abstract

The increasing use of work teams as basic operation units in organizations has generated a lot of literature focusing on the study of small group and groups in general. However, although currently focused research teams working regains a renewed interest, its origins date back to the 30s coinciding with the socio-technical models. Even so, its use can not be considered linear, although certainly experts agree that groups: (1) 1980 as the peak as far as the interest in the work teams are concerned, and (2) a continuous and rapid rise today (Bell and Kozłowski, 2010). This popularity magnified in recent decades, may be because the teams are able to make the difference between one or another organization, so that often the means by which organizations

adopt a flexible and competitive advantage and the opportunity to simultaneously satisfy employee satisfaction and organizational productivity (Guzzo and Salas, 1995; Lawler, 1992), essential to their survival, especially in these times of economic crisis. The aim of this paper is to make a brief review of the main models of group effectiveness and suggest new research directions.

Key words: work teams, models, effectiveness.

Introducció

En els últims anys hem estat testimonis directes dels vertiginosos i continus canvis econòmics, tecnològics, socials, polítics i culturals que s'han esdevingut en la societat actual. Aquests canvis, que continuen imparables en els nostres dies, portats al context organitzacional impulsen transformacions en les estructures, els sistemes, els mètodes i els processos de treball de les organitzacions laborals (Bell i Kozłowski, 2010) per augmentar-ne la competitivitat, ja que tenint en compte la conjuntura econòmica actual, aquelles organitzacions amb nivells de competitivitat que no s'adeqüen al seu entorn tendiran a extingir-se, fins i tot més ràpidament que abans de la crisi econòmica.

En aquesta línia, una nova tendència en la naturalesa del treball és l'emergència de les noves formes d'organització i sistemes de producció basats en la flexibilitat, el treball col·laboratiu i una major interdependència entre treballadors i/o divisions (Dixon i Panteli, 2010). Aquesta tendència implica una transformació en l'ambient organitzacional cap a estructures jeràrquiques més planes i autodirigides (Cohen i Ledford, 1994; Jain, Thompson, Chaudry, McKenzie i Schwartz, 2008). D'aquesta manera, són moltes les organitzacions, que des de fa dues dècades, redissenyen les seues estructures, tradicionalment basades en individus, i les reemplacen per estructures basades en equips (Offermann i Spiros, 2001; Kozłowski i Ilgen, 2006; Song i Jin, 2009; Hammer i Champy, 1994; Vallas, 2003).

En aquest sentit, podríem dir que els equips són en si mateixos una resposta adaptativa de les organitzacions a les profundes i contínues transformacions que s'han esdevingut els últims anys i constitueixen una eina útil i eficaç en ambients de treball altament dinàmics i competitiu (Cohen i Ledford, 1994; West, 2001; Wright, Barker, Cordery, i Maue, 2003), ja presenten una alta capacitat d'adaptació, innovació i aprenentatge (Cascio, 1995; Howard, 1995; Rousseau, 1997). En conseqüència, entendre què fa que els equips de treball siguin efectius és de gran importància per a les organitzacions, ja que, com veurem, la seua competitivitat no solament depèn de la seua capacitat productiva basada en la seua tecnologia –per exemple, maquinària i tecnològica–, sinó la seua interacció amb la gent que la utilitza (Cherns, 1976).

Delimitació del concepte d'equip

La literatura sobre equips utilitza freqüentment de manera intercanviable els termes d'equip i de grup (Cohen i Bailey, 1997; De Dreu i Weingart, 2003; Guzzo i Dickson, 1996; West, Borrill i Unsworth, 1998; Jordan, Field, i Armenakis (2002). The). Tanmateix, aquesta tendència no és unànime ni àmpliament compartida. Alguns autors sí consideren aquesta distinció (Dunphy i Bryant, 1996; Jonhson i Jonhson, 1994; Katzenbach i Smith, 1993; Robbins, 1997). En aquest sentit, és possible afirmar que encara que tots els equips són grups, no tots els grups poden ser considerats equips (Tannenbaum, Beard i Salas, 1992). Els equips, per a ser considerats com a tals, han de tenir almenys dues característiques: (1) la interdependència dels seus membres i (2) objectius i/o metes col·lectius compartits. Els grups varien en el seu grau de grupalitat. Uns són més interdependents i integrats que altres (Cohen i Bailey, 1997). De manera que una de les tendències que s'han observat és que s'utilitzi el terme «grup» o «equip» en funció del grau de grupalitat. D'aquesta manera, el terme «equip» se sol utilitzar en els casos d'alta grupalitat (Katzenbach i Smith, 1993).

Així mateix, una altra de les diferències més evidents de les existents entre equip i grup radica en el terme *sinergia* (Guzzo i Dickson, 1996), de tal manera que els integrants d'un *grup de treball* fan les seues respectives tasques, de les quals són responsables, compartint aquesta informació i prenent decisions de manera conjunta, però el resultat final es correspon a la suma de la contribució de cada membre, i no hi ha una sinergia positiva que tinga com a resultat un acompliment major que el de la suma d'allò que aporten els seus components de forma independent. Tanmateix, si un equip treballa de manera coordinada els seus resultats haurien de ser majors que la suma de la contribució de cada membre (Guzzo, 1996). Per això indiquen Guzzo i Dickson (1996) que si un grup aprofita sinergies i desenvolupa la seua capacitat de compromís compartit pot ser considerat com un equip.

Hi ha multitud de definicions d'equip i/o grup (Alderfer, 1977; Guzzo i Dickson, 1996; Hackman, 1987; Sundstrom, DeMeuse, i Futrell, 1990). Així per exemple, Hackman (1990) va distingir com a característiques més rellevants dels equips: (1) sistemes amb límits, interdependència entre els seus membres i diferenciació de rols identificats, (2) l'activitat dels quals està dirigida a la realització d'una tasca significativa per a l'obtenció de resultats dels quals és responsable i l'acceptació del qual per part d'agents externs resulta valuosa, i (3) que operen en un entorn organitzacional en interacció amb els altres integrants del grup al qual pertanyen i a altres grups que formen part del sistema social més ampli o organització, en els quals es troben inserits. Cohen i Bailey (1997) defineixen *equip* (1) com una col·lecció d'individus que desenvolupen de manera interdependent les seues tasques compartint la responsabilitat dels

resultats obtinguts amb els altres membres de l'equip, i (2) com a entitats socials que existeixen en sistemes socials de major nivell (per exemple, departament o organització). Ilgen, Hollenbeck, Johnson i Jundt (2005) rescaten la definició de sistema dinàmic, adaptatiu i complex de McGrath, Arrow i Berdahl (2000) i hi afegeixen la importància del context en el qual operen els equips i el seu desenvolupament al llarg del temps.

Així doncs, el *treball en grup* es pot definir com l'activitat col·lectiva i interactiva –cara a cara o mitjançant l'ús de tecnologies de la informació i la comunicació, TIC–, que duen a terme dos o més membres d'un grup o petit grup, que treballa de manera cooperativa i coordinada, orientada a la consecució d'objectius mitjançant un procés de producció la finalitat del qual és obtenir un resultat, objectiu o meta comuna, a la qual deuen la seua existència. Aquesta activitat, es realitza dins d'un sistema o organització al qual pertany l'equip i en el qual està inserit (Zornoza, Salanova i Peiró, 1996).

A més de la distinció entre equip i grup, la literatura també fa referència a la distinció de «grup» i «petit grup». A pesar que tots dos termes tenen característiques comunes, el petit grup es pot definir com un sistema complex, adaptatiu els membres del qual es caracteritzen per la seua interdependència i interacció per a dur a terme el seu treball i les conseqüències i la identitat col·lectiva del qual són compartides. En el petit grup, els membres són coneixedors de l'existència d'aquest com a entitat i de la seua pertinença a aquest (Arrow, McGrath i Berdahl, 2000; McGrath, 1984).

Tipus d'equips i/o grups

Hi ha múltiples tipologies d'equips¹ (per exemple, Argote i McGrath; 1993; Cohen i Gibson, 1997; Dieterly, 1988; Hackman, 1987; Hackman, 1990; Huszczo, 1990; Katzenbach i Smith, 1993; Mohrman, Cohen i Mohrman, 1995; Payne i Cooper, 1981; Robbins, 1997; Stott i Walker, 1995; Sundstrom *et al.*, 1990; Sundstrom (1999)). En la nostra revisió, identifiquem tres grans categories que agrupen aquestes tipologies. Primer, la (1) *durada temporal*, (2) el nivell de *centralització* especialment quant a la presa de decisions, i finalment l'especificitat d'*actuació*.

Per exemple, quant a la durada temporal, Payne i Cooper (1981) diferencien entre equips permanents i equips temporals. Amb equips permanents es refereixen a equips que elaboren polítiques, que executen o administren les polítiques i a equips de serveis especialitzats. Els equips temporals fan referència

1. En aquest estudi els termes «grup» i «equip» s'utilitzen indistintament (De Dreu i Weingart, 2003; West, Borrill i Unsworth, 1998).

a comitès, equips de projecte i equips negociadors. Hackman (1987) diferencia entre equips dirigits externament, equips autodirigits i equips autodissenyats. Posteriorment, en la seua classificació fa referència als equips de producció, als equips de professionals i als equips d'alta direcció (Hackman, 1990).

D'altra banda, quant a la *centralitat*, la tipologia de Dieterly (1988) es refereix a equips de treball, grups de treball, equip directiu i unitats de treball. La tipologia d'Huszczko (1990) destaca els comitès, les forces de tasca, els cercles de qualitat, els grups de participació, els equips de lideratge compartit (direcció i sindicats), els comitès d'acció, els equips de projecte, els consells supervisors i els equips de treball autònoms. Argote i McGrath (1993) distingeixen entre equips de treball, forces de tasca o comitès, i dotacions.

Finalment, quant a l'*especificitat d'actuació*, Robbins (1997) proposa com a tipologia les classes d'equips següents: equips per a la resolució de problemes, equips autodirigits i equips multifuncionals. Stott i Walker (1995) van proposar la tipologia següent: equips d'alta direcció, equips intermedis de direcció, equips de projecte i grups de treball –per exemple, cercles de qualitat, forces de tasca i equips de treball autodirigits–.

Tal com indiquen Cohen i Gibson (1997), algunes d'aquestes tipologies comparteixen certs criteris i característiques comunes. Així, per exemple, els «equips de desenvolupament», suggerits per Sundstrom *et al.* (1990), es corresponen amb els «equips de projecte» que apunten Sundstrom (1999) i Cohen i Gibson (1997). Els criteris que segueixen algunes de les tipologies esmentades són el d'autogestió, característiques dels membres dins de l'organització, la complexitat de les habilitats necessàries i grau d'interdependència (Dunphy i Bryant, 1996). Possiblement les dues tipologies més referides en la literatura d'equips, de les que hi ha, són les que proposen Cohen i Bailey (1997) i Sundstrom *et al.* (1990), ja que recullen la més àmplia gamma d'equips. La primera tipologia de Sundstrom *et al.* (1990) identificava quatre tipus d'equips: (1) consell i implicació, (2) productes i serveis, (3) projecte i desenvolupament, i (4) acció i negociació. Els criteris per a dur a terme aquesta tipologia van ser integració externa (o forma en què l'equip s'ajusta i es relaciona amb l'organització) i diferenciació –o grau d'independència, autonomia i especialització de l'equip–. Per la seua banda, Cohen i Bailey (1997), classifiquen els equips en funció de quatre categories: (1) equips de treball (producció i serveis), (2) equips paral·lels, (3) equips de projecte i (4) equips de direcció.

TAULA 1
Tipologia d'equips (Sundstrom, 1999)

Tipus d'equip de treball	Exemples
Direcció	Executius Directius
Projecte	Innovació Desenvolupament
Producció	Acoblament Mineria de carbó
Serveis	Vendes Entrenament en recursos humans
Acció i acompliment	Negociació Rescat
Paral·lels	Cercles de qualitat Comitè de selecció

Recentment, alguns estudis també diferencien els equips en funció del seu grau de virtualitat (Duarte i Snyder, 2006; Gibson i Cohen, 2003; Hinds i Kiesler, 2001; Kirkman, Rosen, Tesluk i Gibson, 2004; Lipnack i Stamps, 2000). Molts investigadors limiten el terme «equip virtual» als equips que únicament interactuen mitjançant l'ús de tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) i els membres dels quals no tenen mai trobades cara a cara (Jarvenpaa, Knoll i Leidner, i *et al.*, 1998; Kristof, Brown, Sims i Smith, 1995). Tanmateix, alguns autors apunten la dificultat de trobar equips virtuals «purs», és a dir, àdhuc en el cas que els equips treballen de forma virtual predominantment, en un context real, és difícil que els equips no interactuen cara a cara en algun grau (Maznevski i Chudoba, 2000).

En definitiva, l'interès en els equips de treball ha donat lloc a una dilatada quantitat de literatura i diferents tipologies, el focus d'interès de les quals s'ha centrat en la forma de crear equips de treball efectius i, en definitiva, revelar les claus de l'efectivitat d'aquets (per exemple, Wellins, Byham i Wilson, 1991). Tanmateix, malgrat la quantitat de treballs que analitzen l'efectivitat dels equips de treball els seus resultats sovint han estat mixtos (Hackman, 1990; Lawler, 1992). De manera, que l'estudi centrat en el bon funcionament dels equips de treball està lluny de ser concloent i contínua sent un qüestió candent en l'actualitat (Chen, Kanfer, DeShon, Mathieu i Kozlowski, 2009).

Els models clàssics d'entrades, processos i eixides (Cohen i Bailey, 1997 (figura 7); Gist, Locke i Taylor, 1987 (figura 4); Hackman i Morris, 1978; McGrath, Schmidtke, Cowley, Ponder i Wagner, 2001; Salas, Stagl i Burke, 2004 (figura 10); Salas, Dickinson, Conversi i Tannenbaum, 1992), deriven dels treballs realitzats en Hawthorne (Roethlisberger i Dickson, 1939), els resultats dels quals van posar de manifest la importància de les relacions entre els membres dels grups (Brown, 1988; Hogg i Abrams, 1988; West, Borrill, i Unsworth, 1998). Aquest corrent va culminar amb la formulació del model que ha dominat la recerca d'equips en els últims anys, l'esmentat model clàssic d'entrades-processos-eixides d'efectivitat grupal de Hackman i Morris (1975). Aquest model postula que les «entrades» o «recursos» de l'equip proporcionen els aspectes mínims de «disseny» i «estructura» dels equips, capaços de proveir les funcions bàsiques requerides per a una adequada gestió del grup com a sistema. Les «entrades» –per exemple, la grandària del grup, l'estructura de la tasca, les característiques dels membres i del context en el qual operen i/o les tecnologies utilitzades per l'equip– afecten els «processos» –tals com ara el conflicte, la coordinació i/o la comunicació– i, al seu torn, tots dos aspectes –«entrades» i «processos»– determinen les «eixides», és a dir, els resultats i conseqüències que es deriven de l'activitat que realitzen els equips –per exemple, rendiment, satisfacció i/o cohesió–.

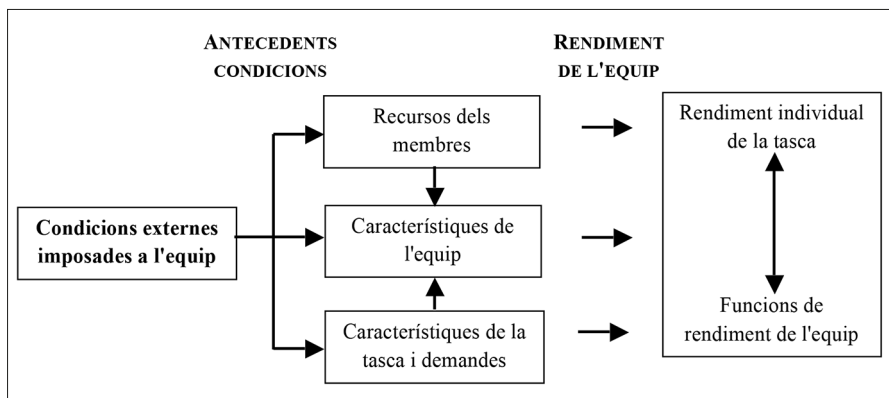


Figura 2. Model conceptual de rendiment grupal (Nieva, Fleishman i Reick, 1978).

A continuació es presenten, de manera gràfica i per ordre cronològic, els següents models: 1) model d'entrades, processos i eixides de McGrath (1964) (figura 1), 2) model conceptual de rendiment grupal (Nieva, Fleishman i Reick, 1978) (figura 2), 3) model d'entrades, processos i eixides de Gladstein (1984) (figura 3), 4) model heurístic d'efectivitat grupal (Gist, Locke, i Taylor, 1987)

(figura 4), 5) model normatiu (Hackman, 1992) (figura 5), 6) model d'efectivitat grupal de Kozlowski, Gully, Salas i Cannon-Bowers (1996) (figura 6), 7) model heurístic d'eficàcia de l'equip (Cohen i Bailey, 1997) (figura 7), 8) model de compilació del rendiment grupal (Kozlowski, Gully, Nason, i Smith, 1999) (figura 8), 9) model d'efectivitat grupal (Alcover, 2003) (figura 9) i 10) model d'eficàcia del treball en equip (Salas, Stagl, i Burke, 2004) (figura 10).

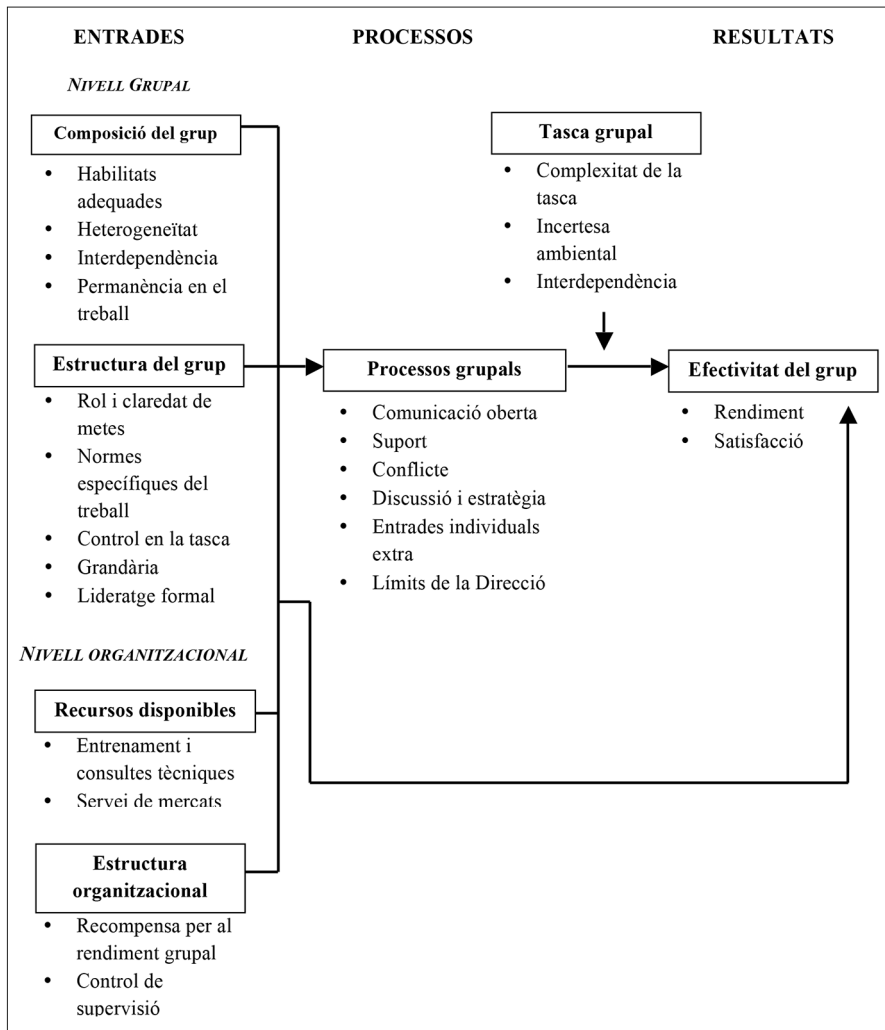


Figura 3. Model de Gladstein (1984).

Tal com podem observar, el model de McGrath (1964) (figura 1), reformulat per Hackman i Morris (1978) i Hackman (1992) (figura 5), es diferencien bàsicament dels que plantegen Gladstein (1984) (figura 3) i Gist *et al.* (1987) (figura 4), en què consideren les *característiques de la tasca* –per exemple, complexitat de la tasca, incertesa ambiental i interdependència– com un factor contingent en la mesura en què són fixats des de fora i condicionen el grup i els seus comportaments. Amb altres paraules, segons aquests models les característiques de la tasca modulen les relacions entre els processos grupals i les eixides o resultats.

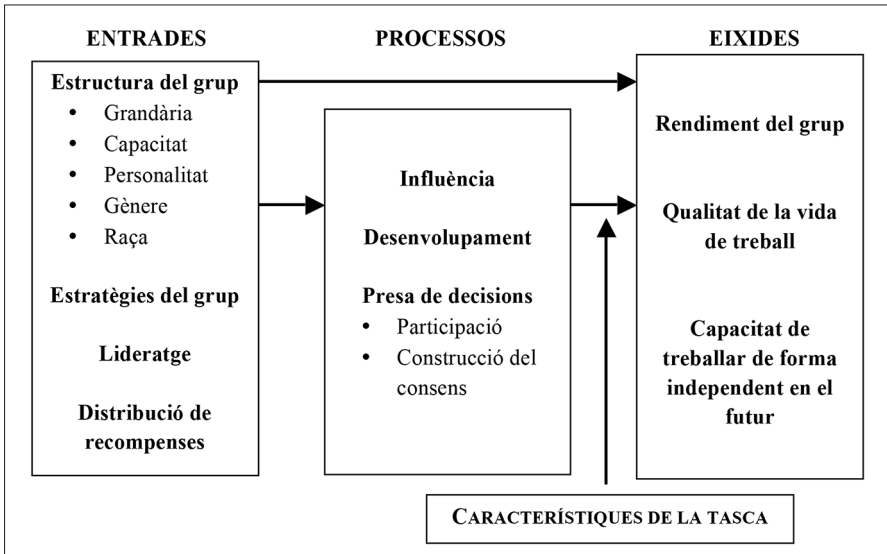


Figura 4. Model heurístic d'efectivitat grupal (Gist, Locke i Taylor, 1987).

El model normatiu (Hackman, 1992) (figura 5) encara que no els etiqueta com a tals, també considera les *entrades* –el context organitzacional i el disseny de grup–, els processos –per exemple, esforç, habilitat, coneixement, i estratègies– i els *resultats* –per exemple, resultats de la tasca, capacitat per a treballar junts en el futur mantenint-se o enfortint-se, i satisfacció dels integrants del grup–. Tanmateix, aquest model planteja que la sinergia del grup modula la relació entre «entrades» i «processos». Així mateix, els recursos materials –per exemple, quantitat suficient de recursos necessaris per a realitzar la tasca bé i a temps– també es consideren factors clau del context del grup que modulen la relació entre els processos i les eixides.

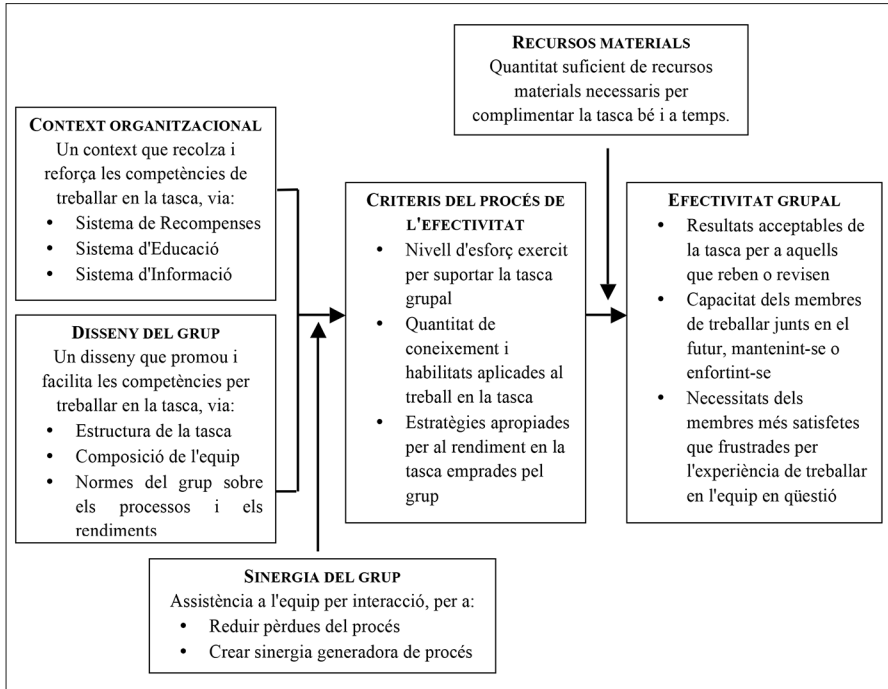


Figura 5. Model Normatiu (Hackman, 1992).

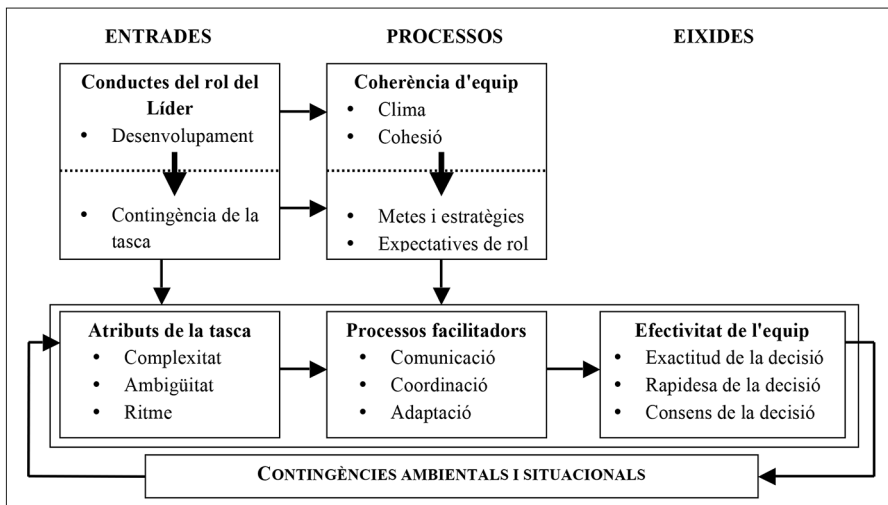


Figura 6. Model d'efectivitat grupal (Kozlowski, Gully, Salas i Cannon-Bowers, 1996).

Cohen i Bailey (1997) (figura 7) suggereixen un model d'entrades, processos i eixides similar al clàssic de McGrath (1984). Per a Cohen i Bailey (1997) els factors de disseny i de l'entorn són les entrades que afecten els processos. Els processos apuntats són processos interns com ara el conflicte i la comunicació, i els processos externs. A aquest model, a més, s'hi afegeixen els trets psicossocials com a elements que afecten les eixides o efectivitat de l'equip en termes de rendiment objectiu i subjectiu, actituds i comportaments.

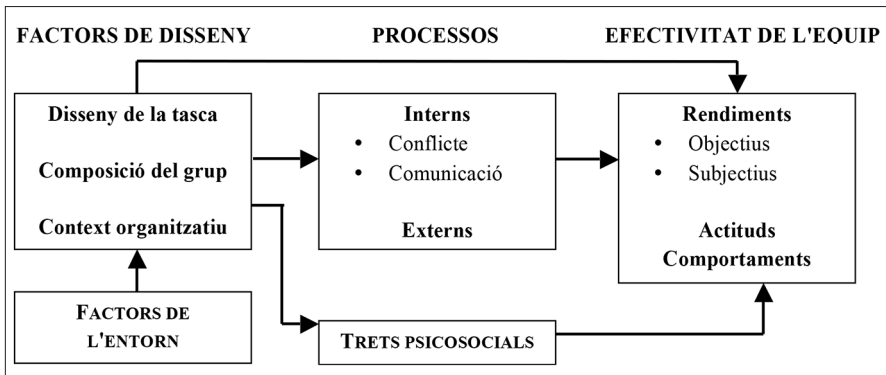


Figura 7. Model heurístic d'eficàcia de l'equip (Cohen i Bailey, 1997).

D'altra banda, Kozlowski *et al.* (1996) (figura 6) plantegen un model d'entrades, processos i eixides amb major dinamisme. Així i tot segueix un patró molt similar als models tradicionals, en el qual les entrades –per exemple, les conductes del rol del líder i els atributs de la tasca– afecten els processos –per exemple, la coherència de l'equip que inclou el clima, la cohesió, les metes i estratègies i les expectatives del rol, i processos facilitadores com ara la comunicació, la coordinació i l'adaptació–, que, al seu torn, també influeixen en l'efectivitat. Un aspecte nou del model és que les condicions ambientals i situacionals són considerades contingents a les relacions plantejades entre les entrades, processos i eixides.

En aquesta línia, en la present revisió ens agradaria destacar l'evolució que presenta el model clàssic d'entrades, processos i eixides al llarg del temps (Alcover, 2003; Salas, Stagl, i Burke, 2004), –figures 9 i 10–. Per exemple, el treball de Koslowski i col·laboradors (1996), presenta dos talls conceptuals amb els models previs, i posa les bases per a un canvi de paradigma sobre l'efectivitat grupal, que es basa en la teoria general dels sistemes (Boulding, 1956) com a marc teòric integrador. Així, Kozlowski i al. (1999) (figura 8) proposen la teoria de la «compilació i rendiment», i atorguen gran rellevància al «temps» i al «context» en el qual operen els equips. Així mateix, la recerca coincideix en la

naturalesa complexa, adaptativa i dinàmica dels equips (McGrath i al. 2000), és a dir, que els equips de treball estan immersos en un context determinat i la seua activitat es desenvolupa en el temps (Ilgen i al., 2005). El primer tall s'evidencia en la major importància que va adquirir el «nivell d'anàlisi» per a explicar com els factors contextuals influencien en l'efectivitat grupal.

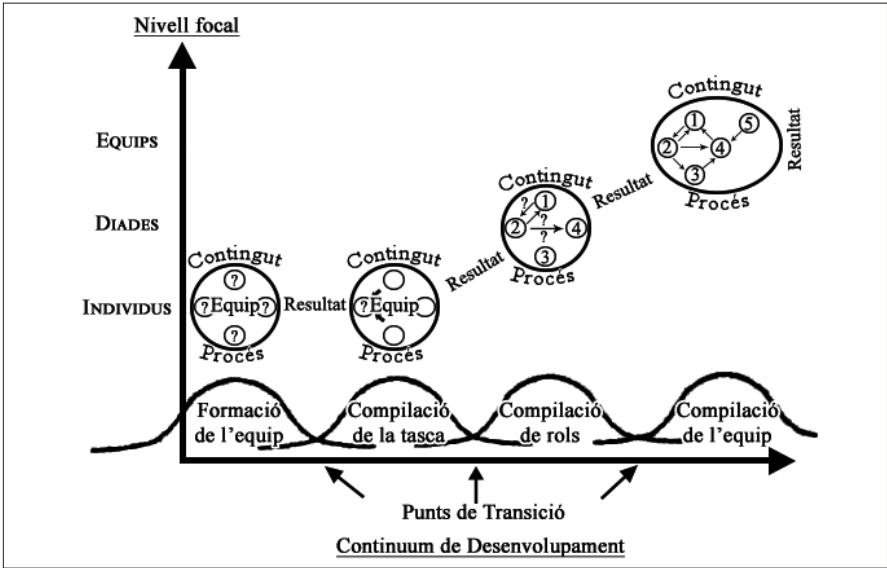


Figura 8. Model de compilació del rendiment grupal (Kozlowski, Gully, Nason i Smith, 1999).

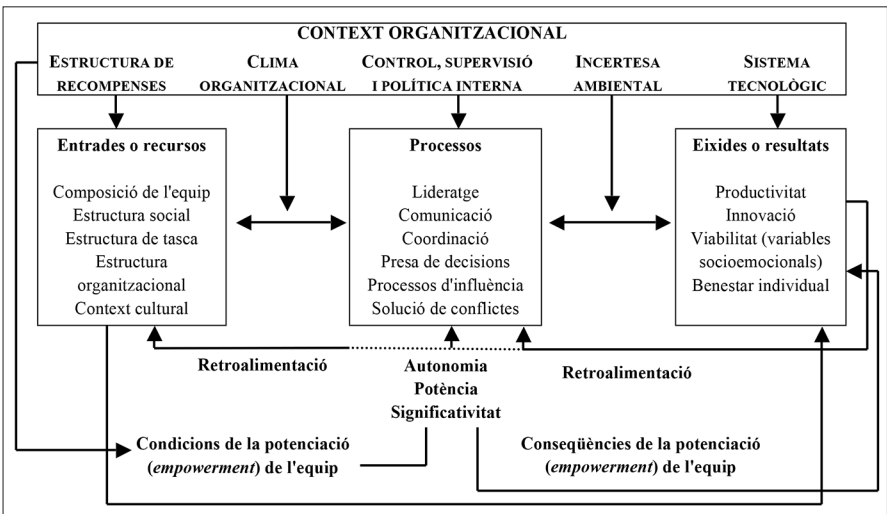


Figura 9. Model d'efectivitat grupal (Alcover, 2003).

Si els models inicials presentats en aquest treball ja reconeixien els diferents nivells d'anàlisi, agrupaven dins de les entrades tant variables de nivell individual –com ara les característiques individuals dels seguidors– com de nivell organitzacional –per exemple, estrès contextual–. Per citar un exemple, l'anàlisi diferenciada d'aquests nivells va permetre a Glazer, Kozuszniki Shar-go (2012) proposar un model explicatiu de la forma com un maneig adequat de certes variables culturals redueixen el nivell d'estrès en equips amb alta dispersió geogràfica.

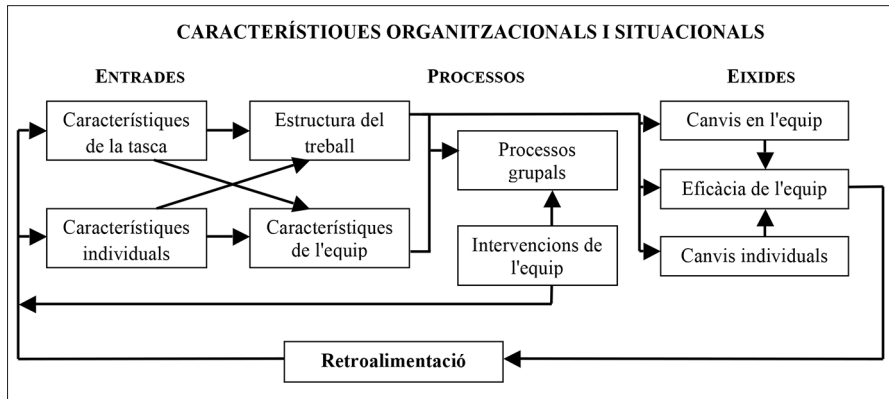


Figura 10. *Model d'eficàcia del treball en equip* (Salas, Stagl i Burke, 2004).

En aquesta línia, aquest canvi de paradigma ha impulsat avanços en les tècniques estadístiques d'anàlisi utilitzades en l'estudi de l'efectivitat grupal. Avui dia, per operativitzar constructes grupals proposen models de composició (Chan, 1998), i és un aspecte clau per al seu ús la utilització d'índexs d'agregació. Justament un dels mètodes suggerits per a la recollida de dades de constructes grupals consisteix a redactar els ítems perquè el referent siga el grup i no l'individu (Earley, 1999; Feltz i Lirgg, 1998). Aquest fet, que a priori millora l'acord intragrupal i afavoreix la varietat intergrupal (Klein, Conn, Smith i Sorra, 2001), té el desavantatge que s'utilitza una unitat de mesura individual i no grupal (Fleenor, Fleenor, i Grossnickle, 1996). En aquesta línia, recomanem a les recerques futures utilitzar models multinivell que permeten analitzar els efectes de variables recollides a nivell grupal –confiança o rendiment grupal– sobre d'altres que són recollides a nivell individual (per exemple, autoeficàcia o competències emocionals), i viceversa.

El segon tall, és que talcom indiquen Ilgen *et al.* (2005), models més recents, –com l'input-mediator-output-input, IMOI–, passen d'entendre l'efectivitat grupal com un procés simple i lineal, amb elements clarament delimitats.

tats, a entendre l'efectivitat grupal com un procés cíclic i complex, en el qual cada element varia en la seua naturalesa segons la puntuació d'on es comença a analitzar el sistema. Amb aquesta concepció dels equips de treball, les «eixides» –resultats– també són considerades com a «entrades» i part del procés que porta a altres «eixides» –resultats– com a conseqüència del desenvolupament de l'equip en el temps (Ilgen i al, 2005; Marks, Mathieu, Zaccaro, 2001). Amb altres paraules, una naturalesa d'una determinada variable, segons on es posiciona l'observador en començar la seua anàlisi del procés d'efectivitat grupal.

En aquest sentit, Marks *et al.* (2001) i DeShon *et al.* (2004), encara que mostren diferències concretes en detalls específics, comparteixen la noció subjacent que els equips són sistemes dinàmics, complexos que existeixen en un gran context sistèmic de persones, tasques, tecnologies i situacions. En conseqüència, seria plausible esperar interaccions entre diverses entrades i processos, entre diversos processos o entre entrades, processos i factors contextuals.

En aquesta línia, la incorporació del factor temporal a l'anàlisi de l'efectivitat grupal va fer encara més complex el seu estudi. Per exemple, els models inicials esmentats entenen els processos grupals com estructurals de l'efectivitat grupal, o amb altres paraules, en qualsevol grup cal trobar certes variables crítiques. D'altra banda, el nou paradigma proposa que els intercanvis entre els membres d'un grup crearan un o més *estats* emergents, un constructe de naturalesa dinàmica i multinivell (Burke Stagl, Klein, Goodwin, Salas, i Halpin, 2006). En conseqüència, no solament hem d'entendre les entrades, els processos i els factors contextuals, sinó com evolucionen cíclicament aquests al llarg de les successives interaccions del grup de treball. Novament, això té implicacions per a l'estudi de l'efectivitat grupal.

Metodològicament, la naturalesa dinàmica d'aquest nou acostament requereix explorar la relació entre certes variables crítiques per a l'efectivitat grupal donant una major importància a la perspectiva temporal. Per a això, és essencial utilitzar dissenys de caràcter longitudinal en els quals siga permès al grup temps suficient perquè com a fenòmens clau com la ganduleria social, la potència grupal o la confiança emergisquen, però sense deixar d'avaluar la seua interacció amb altres factors contextuals més estàtics com el nivell de virtualitat de l'equip. Per exemple, Monzani, Ripoll, Peiró i Van Dick (2014) reporten que el nivell de virtualitat dels equips de treball modera negativament la relació entre la ganduleria que es percep i l'efectivitat grupal, mentre que Lira, Ripoll, Peiró, i Zornoza (2013) troben que la virtualitat modera positivament la relació entre potència i variables relacionades amb el manteniment grupal, tals com ara la satisfacció amb el procés i la identificació. Així mateix, la relació entre satisfacció amb el resultat i potència grupal també resultà ser més forta en equips d'alta virtualitat (Lira, Ripoll, Peiró, i Zornoza, 2008).

Suggeriments per a futures recerques

Com vam veure, la recerca en efectivitat grupal està en constant evolució. En conseqüència, en aquest apartat proposem breument tres línies de recerca futura que a parer nostre podrien fer una contribució valuosa a l'enteniment de l'efectivitat grupal.

D'una banda, el context en el qual operen els equips és una de les variables més destacades en els últims anys pels investigadors centrats en l'anàlisi de l'efectivitat d'aquests (Guzzo i Dickson, 1996; Ilgen, 1999). Aquest fet queda patent amb la publicació d'alguns dels models més rellevants publicats en l'Annual Review of Psychology (Guzzo i Dickson, 1996; Ilgen *et al.*, 2005). Sens dubte, la importància del context que es reflecteix en aquests treballs és un indicador fiable de les noves directrius que estan o haurien d'estar prenent les recerques en l'actualitat.

El context té la capacitat d'influir en tots els aspectes d'entrada, processos i eixides així com en les relacions entre ells. Fins al moment, la recerca s'ha centrat en diversos factors contextuals (Unsworth i West, 2000): (1) sistema de recompenses i/o retribucions, (2) suport tècnic, (3) clima organitzacional, (4) nivell de competitivitat interna, polítiques de l'equip i de l'organització, tipus de control i/o supervisió, i (5) incertesa ambiental. La recerca futura hauria d'intensificar l'interès per l'estudi d'altres aspectes com la diversitat dels equips de treball –per exemple, gènere i multiculturalitat– i l'ús creixent de les tecnologies de la informació i la comunicació.

El segon element que considerem essencial per a fer avançar el coneixement de l'efectivitat grupals d'una perspectiva dinàmica i multinivell és la capacitat col·lectiva d'un equip per a regular les seues conductes, actituds i conductes. Mentre que els processos d'autoregulació individual han estat estudiats en profunditat, necessitem un millor coneixement sobre com s'autoregulen els equips efectius.

Per exemple, la nostra revisió de la literatura ens indica que s'observa un buit en la literatura sobre las estratègies de recuperació en casos de deterioració i/o ruptura dels processos grupals –ruptura de confiança–. Per a això, proposem explorar com faciliten aquest procés la capacitat d'autoregulació col·lectiva dels equips i dels seus membres. Mentre que s'han reportat els efectes positius de l'autoregulació col·lectiva solament sobre una de les facetes de l'efectivitat grupal, més precisament sobre el rendiment dels equips (De Shon, Kozlowski, Schmidt, Milner i Wiechmann, 2004), en la nostra revisió no trobem estudis que hagen explorat l'efecte d'aquest constructe sobre variables de naturalesa actitudinal, com la confiança, la cohesió grupal o la satisfacció dels seus membres.

Finalment, una altra línia de recerca futura lligada a l'autoregulació col·lectiva hauria d'explorar l'efecte sobre la capacitat de regular les emocions en

els grups de treball. Aquestes han estat destacades en molts dels models d'efectivitat grupal i en diverses revisions d'equips, però malgrat això no han rebut suficient atenció per part dels investigadors.

Conclusió

D'aquesta revisió podem observar una clara tendència en la literatura d'efectivitat grupal, a mesura que la recerca en efectivitat grupal avança, la recerca empírica es mou en una direcció d'elevada complexitat i discrepa quant a què (entrada-procés-eixida) precedeix a què (Ilgen *et al.* 2005). En l'actualitat se segueixen proposant models d'efectivitat grupal i multitud de revisions d'equips, com la de Mathieu, Maynard, Rapp i Gilson (2008) dels estudis publicats entre 1997 i 2007, la de Rico, Alcover i Taberneró (2010) dels estudis publicats entre el 1999 i el 2009, o les de Kozlowski i Bell (2003) i Kozlowski i Ilgen (2006), així com complexos models motivacionals (Chen *et al.*, 2009). Així, alguns dels treballs recents més rellevants d'equips tenen l'objectiu de sintetitzar i integrar els principals resultats de la recerca sobre equips de treball (Rico, Alcover, i Taberneró, 2010).

Creiem que la creixent complexitat de l'estudi de l'efectivitat grupal pot ser un arma de doble tall, ja que si bé ens permet entendre d'una manera més integradora allò que fa que un equip siga efectiu, això dificulta la transferència d'aquest coneixement a través d'intervencions que s'ajusten parsimoniosament a la realitat diària de les organitzacions. En conseqüència, recomanem als professionals que encara no tenen un coneixement acabat sobre la complexitat inherent de l'efectivitat grupal que evidenciem en la present revisió que consideren el model d'entrades-processos-eixides per guiar el disseny de les seues intervencions. A pesar que aquest model no està exempt de crítiques, constitueix un mitjà senzill i útil per a comprendre el funcionament i l'eficàcia dels equips de treball i guiar la seua pràctica professional.

Referencies

- Alcover, C. M. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil i C. M. Alcover de la Hera (coords.): *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Alianza Editorial.
- Alderfer, C. P. (1997). Groups and intergroups. En J. R. Hackman i J. L. Suttle (Eds.): *Improving life at work* (pp. 227-296). Santa Monica, CA: Goodyear.
- Argote, L. i McGrath, J. E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. En C. L. Cooper i I. T. Robertson (Eds.): *Internatio-*

- nal Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-389). Chichester: John Wiley & Sons.
- Arrow, H.; McGrath, J. E. i Berdahl, J. L. (2000). *Small Groups as Complex Systems. Formation, Coordination, Development, and Adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bell, B. S. i Kozlowski, S. W. J. (2010). Work teams. En J. M. Levine i M. A. Hogg (Eds.): *Encyclopedia of group processes and intergroup relations* [versió electrònica] (pp. 955-958). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boulding, K. E. (1956). General Systems Theory – The Skeleton of Science. *Management Science*, 2(3), 197-208.
- Brown, R. (1988). *Group processes: Dynamics within and between groups*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Burke, C. S.; Stagl, K. G.; Klein, C.; Goodwin, G. F.; Salas, E. i Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Cascio, W. (1995). Wither industrial and organizational psychology in changing world of work. *American Psychologist*, 50, 928-939.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chen, G.; Kanfer, R.; DeShon, R. D.; Mathieu, J. E. i Kozlowski, S. W. J. (2009). The motivating potential of teams: Test and extension of Chen & Kanfer's (2006) cross-level model of motivation in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 45-55.
- Cherns, A. (1976). The Principles of Sociotechnical Design. *Human Relations*, 29(8), 783-792.
- Cohen, S. G. i Ledford, G. E., Jr. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47, 13-43.
- Cohen, S. G. i 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.
- DeShon, R. P.; Kozlowski, S. W. J.; Schmidt, A. M.; Milner, K. R. i Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035-1056.
- DeDrue, C. K. W. i Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Dieterly, D. L. (1988). Team performance requirements. En S. Gael (Ed.): *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government* (pp. 267-291). Chichester: John Wiley & Sons.

- Dixon, K. R. i Panteli, N. (2010). From virtual teams to virtuality in teams. *Human Relations*, 63, 1177-1197.
- Duarte, D. L. i Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dunphy, D. i Bryant, B. (1996). Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance. *Human Relations*, 49, 677-699.
- Earley, P. C. (1999). Playing follow the leader: Status-determining traits in relation to collective efficacy across cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80, 192-212.
- Feltz, D. L. i Lirgg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology*, 83, 557-564.
- Fleenor, J. W.; Fleenor, J. B. i Grossnickle, W. F. (1996). Interrater reliability and agreement of performance ratings: A methodological comparison. *Journal of Business and Psychology*, 10, 367-380.
- Gibson, C. B. i Cohen, S. G. (2003). The last word: Conclusions and implication. En C. B. Gibson i S. G. Cohen (Eds.): *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 403-421). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gist, M. E.; Locke, E. A. i Taylor, S. M. (1987). Organizational behavior: group structure, process, and effectiveness. *Journal of Management*, 13(2), 237-257.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Glazer, S.; Kozusznik, M. W. i Shargo, I. (2012). Global virtual teams: A cure for – or a cause of – stress. En P. L. Perrewé, J. R. B. Halbesleben i C. C. Rosen (Eds.): *In The Role of the Economic Crisis on Occupational Stress and Well Being* (pp. 213-266). Bingley, RU: Emerald Group Publishing Limited.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. En M. A. West (Ed.): *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-21). Chichester: John Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A. i Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R. A i Salas, E. (1995). *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 46-78). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. En J. Lorsch (Ed.): *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. En M. D. Dunnette i L. M. Hough (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 199-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. i Morris, C. G. (1978). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. En L. Berkowitz (Ed.): *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-55). NYC: Academic Press.
- Hammer, M. i Champy, J. A. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business Books, Nova York, 1993.
- Hinds, P. J. i Kiesler, S. (2002). *Distributed work*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hogg, M. A. i Abrams, D. (1988). *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. Londres: Routledge.
- Howard, A. (1995). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Huszczko, G. (1990). Training for team building. *Training and Development*, 44, 37-43.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, 129-139.
- Ilgen, D. R.; Hollenbeck, J. R.; Johnson, M. i Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-544.
- Jain, A. K.; Thompson, J. M.; Chaudry, J.; McKenzie, S. i Schwartz, R. W. (2008). High-performance teams for current and future physician leaders: an introduction. *Journal of Surgical Education*, 65(2), 145-150.
- Jarvenpaa, S. L.; Knoll, K. i Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
- Johnson, D. W. i Johnson, F. R. (1994). *Joining together: Group theory and group skill*. Boston: Allyn & Bacon.
- Jordan, M. H.; Field, H. S. i Armenakis, A. A. (2002). The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a field setting. *Small Group Research*, 33, 121-150.
- Katzenbach, J. R. i Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kirkman, B. L.; Rosen, B.; Tesluk, P. E. i 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(2), 175-192.
- Klein, K. J.; Conn, A. B. Smith, D. B. i 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(1), 3-16.

- Kozlowski, S. W. J.; Gully, S. M.; Salas, E. i Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. En M. Beyerlein, D. Johnson i S. Beyerlein (Eds.): *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team Leadership* (pp. 251-289). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kozlowski, S. W. J.; Gully, S. M.; Nason, E. R. i Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. En D. R. Ilgen i E. D. Pulakos (Eds.): *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J. i Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen i R. J. Klimoski (Eds.): *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 333-375). Londres: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J. i 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.; Gully, S. M.; Salas, E. i Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. En M. Beyerlein, D. Johnson i S. Beyerlein (Eds.): *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team Leadership* (pp. 251-289). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kristof, A.; Brown, K.; Sims, H. i Smith, K. (1995). The Virtual Team: A Case Study and Inductive Model. En M. Beyerlein y D. Johnsons (Eds.): *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Knowledge Teams the Creative Edge*. Greenwich: JAI Press.
- Lira, E. M.; Ripoll, P.; Peiró, J. M. i Zornoza, A. (2008). The role of information and communication technologies on the relationship between group effectiveness and group potency. A longitudinal study. *Small Group Research*, 39, 728-745
- Lira, E. M.; Ripoll, P.; Peiró, J. M. i Zornoza, A. (2013). The role of information and communication technologies (ICTs) in the relationship between group potency and group maintenance outcomes. A longitudinal study. *Behaviour & Information Technology (BIT)*, 32, 147-155.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lipnack, J. i Stamps, J. (2000). *Virtual teams: people working across boundaries with technology*. Nova York: John Wiley and Sons.
- Maznevski, M. L. i Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual-team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11, 473-492.

- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart i Winston.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups, interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McGrath, J. E.; Arrow, H i Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 95-105.
- McGrath T. K.; Schmidtke, P. C.; Cowley, A. P.; Ponder A. L. i Wagner R. M. (2001). Simultaneous Photometry and Spectroscopy of the Supersoft X-Ray Source RX J0019.8+2156 (QR Andromedae). *The Astronomical Journal*, 122(3), 1578-1585.
- Marks, M. A.; Mathieu, J. E. i Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Mathieu J.; Maynard, M. T.; Rapp, T. i 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.
- Mohrman, S. A.; Cohen, S. G. i Mohrman, A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Monzani, L.; Ripoll, P.; Peiró, J. M. i Van Dick, R. (2014). Loafing in the digital age: The role of computer mediated communication in the relation between perceived loafing and group affective outcomes. *Computers in Human Behavior*, 33, 279-285.
- Nieva, V. F.; Fleishman, E. E. i Reick, A. (1978). Team dimensions: their identity, their measurement, and their relationships (contract number DAH 19-78-c-0001). Washington, DC: Advanced Research Resources Organization.
- Offermann, L. R. i Spiros, R. J. (2001). The science and practice of team development. *Academy of Management Journal*, 44, 376-392.
- Payne, R. i Cooper, C. L. (Eds.) (1981). *Grupos de trabajo en organizaciones*. Mèxic: Limusa, 1986.
- Rico, R.; Alcover de la Hera, C. M.; Taberner, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones [en línea]* 2010, 26. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316501004>> ISSN 1576-5962.
- Robbins, S. P. (1997). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Mèxic: Prentice-Hall.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behaviour in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Roethlisberger, F. J. i William J. Dickson. 1939. *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Roethlisberger Salas, E.; Prince, C.; Bowers, C. A.; Stout, R.; Oser, R. L. i Cannon-Bowers, J. A. (1999). A methodology to enhance crew resource management training. *Human Factors*, 41, 161-172.
- Salas, E. Dickinson, T. L.; Converse, S.A. i Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. En R.W. Swezey i E. Salas (Eds.): *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29), Norwood, N. J: Ablex.
- Salas, E.; Stagl, K. C. i Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. En C. L. Cooper i I. T. Robertson (Eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 47-91). John Wiley & Sons, Chichester.
- Stott, K. i Walker, A. (1995). *Teams, Teamwork, and Teambuilding*. Singapore: Prentice Hall.
- Song, J. H. i Jin, S. M. (2009). Facilitators' priority of competency and field practice: A case study of Korean workforce development. *Workforce Education Forum*, 34(2), 33-48.
- Sundstrom, E.; De Meuse, K. P. i Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Sundstrom, E. (1999). *Supporting Work Team Effectiveness: Best Management Practices for Fostering High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Tannenbaum, S. I.; Beard, R. L. i Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. En K. Kelley (Ed.): *Issues, Theory, and Research in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 117-153). North Holland: Elsevier Science.
- Unsworth, K. L. i West, M. A. (2000). Teams: the challenges of cooperative work. En N. Chmiel (Ed.): *Introduction to Work Tand Organizational Psychology: A European Perspective* (pp. 327-346). Blackwell, Oxford.
- Vallas, S. P. (2003). Why Teamwork Fails: Obstacles to Workplace Change in Four Manufacturing Plants. *American Sociological Review*, 68, 223-250.
- Wellins, R.; Byham, W. i Wilson, J. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- West, M. A. (2001). The human team: basic motivations and innovations. En N. Anderson, D. S. Ones, H. Sinangil i C. Viswesvaran (Eds.): *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 270-88). Sage, Londres.
- West, M. A.; Borril, C. S. i Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. En C. L. Cooper i I. T. Robertson (Eds.): *International review of*

- industrial and organizational psychology (pp. 1-48). Chichester, RU: John Wiley & Sons.
- Wright, B. M.; Barker, J. R.; Cordery, J. L. i Maue, B. E. (2003). The ideal participative state: A prelude to work group effectiveness. *Journal of Business and Management*, 9, 171-188.
- Zornoza, A. M.; Salanova, M. i Peiró, J. M. (1996). Trabajo en grupo. En J. M. Peiró i F. Prieto (Eds.): *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo (pp. 137-160). Madrid: Síntesis.