

Equipos que Funcionan
Procesos Grupales y Diseño de Tareas que Contribuyen a la Efectividad de los Equipos

Dr. José Navarro

Profesor titular del departamento de Psicología Social y Psicología Cuantitativa

Universidad de Barcelona

Contacto: j.navarro@ub.edu

Acceso a publicaciones: https://www.researchgate.net/profile/Jose_Navarro12

v1. 31/05/2017

Índice

Resumen

Objetivos

- 1.- Introducción: Equipos que Aparecen ante Situaciones Excepcionales
 - 2.- Las Organizaciones Actuales: Organizaciones Multi-Equipo
 - 3.- Equipos Efectivos
 - 4.- Cómo Conseguir Equipos Efectivos: la Importancia de los Procesos Grupales
 - 4.1.- El Desarrollo del Equipo
 - 4.2.- Procesos que Acontecen en el Equipo
 - 4.2.1.- Modelos Mentales y Memoria Transactiva
 - 4.2.2.- Cohesión
 - 4.2.3.- Eficacia Colectiva y Potencia del Equipo
 - 4.2.4.- Conflicto dentro del Equipo
 - 4.2.5.- Procesos Comportamentales: Coordinación, Cooperación y Comunicación
 - 4.2.6.- Una Visión Temporal de los Procesos
 - 4.3.- Liderazgo de Equipos
 - 5.- La Pieza Faltante: Diseñando Tareas que Requieren del Trabajo en Equipo
 - 5.1.- Interdependencia: De Tareas y de Metas
 - 5.2.- Tareas Inciertas
 - 6.- Composición del Equipo: Tamaño y Diversidad
 - 7.- Lecciones Aprendidas
- Referencias

Resumen

Los equipos de trabajo constituyen hoy en día una modalidad muy utilizada en las organizaciones modernas. Cuando estos equipos funcionan consiguen desempeños superiores en comparación al trabajo individual en términos de cumplimiento de objetivos, satisfacción de necesidades de los propios miembros o de innovación. Ante el nuevo escenario laboral en el que la gestión del conocimiento es clave, los equipos son una herramienta valiosa para sacar partido de la interacción de los talentos individuales. En este trabajo se repasarán los principales determinantes del desempeño de los equipos, prestando especial atención a los procesos de naturaleza psicosocial que en todo equipo tienen lugar por el hecho de conformarse por personas en interacción social. Basándose en investigaciones recientes y meta-análisis varios, se pretende describir el conocimiento más sólido que la ciencia de los equipos nos proporciona en la actualidad para entender estas estructuras sociales, cuándo funcionan con éxito, y cuándo es mejor no tenerlos en cuenta pues no suponen una ventaja sobre el trabajo individual. En este punto, se prestará también especial atención a la importancia que tienen las tareas para clarificar cuándo los equipos de trabajo son realmente necesarios en las organizaciones actuales.

Objetivos

1. Saber diferenciar los equipos de trabajo de otro tipo agrupaciones de trabajadores (e.g. trabajadores que están juntos pero que no conforman equipos).
2. Comprender porqué los equipos son una pieza fundamental del diseño en las organizaciones modernas.
3. Comprender el rol que juega la tarea en el diseño de equipos.
4. Saber identificar tres criterios básicos para caracterizar a un equipo como efectivo.
5. Comprender porqué unos equipos son más exitosos que otros.
6. Comprender los equipos desde una visión evolutiva y dinámica.
7. Conocer los principales procesos psicosociales (cognitivos, afectivos y comportamentales) que influyen significativamente en la efectividad de los equipos.
8. Saber identificar dimensiones de las tareas de equipo.
9. Acceder al conocimiento más asentado que nos ofrece la ciencia de los equipos.

1.- Introducción: Equipos que Aparecen ante Situaciones Excepcionales

La tarde del accidente, el piloto nos pidió el arma para matarse. Dame el arma, coloca las balas, sé parte de mi muerte, nos imploraba. Entonces ese grupo desesperado, que sabe que alguien busca un arma para matarse, lo primero que hace es desactivarla. El revólver lo tiene uno y las balas las tengo yo. Les dijimos a todos: no busquen el revólver porque no está disponible. No hay balas para matarse, porque acá la única opción es la vida, pelear por la vida ignorando el resultado. Con esta afirmación y ese gesto comienza la historia de los Andes. (Gustavo Zerbino en P. Vierci, 2008, pp. 158)

La historia del equipo de rugby uruguayo cuyo avión se estrelló en los Andes el 13 de octubre de 1972 y del que lograron sobrevivir dieciséis miembros tras setenta días desaparecidos y dados por muertos ilustra, de manera terrible, cómo los seres humanos somos capaces de organizarnos en unidades sociales tremendamente adaptativas y sobreponernos a las circunstancias más adversas. No en vano Vierci (2008), autor del libro en el que parece el extracto anterior y texto en el que narra con la participación de los dieciséis supervivientes dicha experiencia, tituló dicho libro como 'La sociedad de la nieve'. Esos dieciséis supervivientes crearon toda una sociedad con sus roles y normas de convivencia y basada en el trabajo en grupo. Los grupos humanos, y los equipos en los que me centraré aquí, son sistemas complejos y adaptativos en el afrontamiento de la incertidumbre. Y el extracto anterior nos enseña esto con brutalidad.

Desde hace ya varias décadas, el mundo de las organizaciones y su gestión está prestando mucha atención a los equipos de trabajo (Kozlowski y Bell, 2003). Conseguir crear equipos que funcionen bien supone en muchas ocasiones una ventaja para dichas organizaciones por cuanto la mayoría de los trabajos actuales se basan en una gestión del conocimiento (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008). Frente al trabajo manual mayoritario de hace décadas, hoy en día predominan trabajos que requieren que sus ocupantes manejen conocimiento, lo creen, lo modifiquen y lo compartan con otros. Por ejemplo, el trabajo en una cadena de montaje de una productora de automóviles consistía en el pasado en hacer una serie de tareas manuales y mecánicas que el trabajador debía repetir una y otra vez durante toda su jornada laboral. Pero, tras la implementación de diferentes técnicas de producción de grupo (e.g., círculos de calidad, equipos autónomos) el trabajo ahora se ha ampliado y, además de lo anterior, también supone una tarea del trabajador la de pensar cómo hacer mejor su trabajo, generar ideas que ha de compartir con otros compañeros y hacer propuestas concretas de mejora. Para gestionar estos conocimientos contar con pequeñas

unidades sociales, los equipos, con miembros especializados que saben coordinarse e integrar sus competencias y talentos es una garantía de éxito.

Por equipo de trabajo se entiende ‘un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables’ (Katzenbach y Smith, 1996, pp. 39). Katzenbach y Smith clarifican más la definición anterior al hablar de un tamaño entre 2 y 25 personas; habilidades complementarias entre las que destacarían las habilidades técnicas y funcionales, habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones y habilidades interpersonales; compromiso con un propósito común y perteneciente a cada uno de los miembros y comprometidos también con objetivos específicos de rendimiento que definirán de manera clara lo esperable del trabajo del equipo; compromiso con un enfoque también común, o de otra forma, con una forma de trabajar juntos que también se ha acordado; y, finalmente, responsabilidad mutua entre los miembros del equipo basada en los compromisos antes comentados y en la confianza también generada entre ellos. Con las características anteriores se entiende el interés de las organizaciones por utilizar este tipo de estructura como ladrillo básico de las organizaciones modernas.

Los equipos han de ser entendidos también como sistemas que se hallan a su vez dentro de un sistema mayor que es la organización (Kozlowski y Klein, 2000). En este sentido, la organización establece ciertas constricciones a los equipos en forma de objetivos a conseguir, recursos con los que contar, etcétera. De la misma manera, también se producen influencias desde los propios miembros del equipo cuando consideramos la composición y el tamaño del mismo, por ejemplo. Estos procesos contextuales de arriba-abajo (e.g., las tareas encargadas a los equipos) y procesos de emergencia de abajo-arriba (e.g., la composición del equipo o los procesos sociales que se generan en el mismo) serán objeto de especial atención en este documento.

2.- Las Organizaciones Actuales: Organizaciones Multi-Equipo

Como decía, las organizaciones modernas han apostado por los equipos como la unidad fundamental de organización del trabajo. Ello ha sido así por diferentes razones. En primer lugar, la existencia ya consolidada de este tipo de estructuras en cierto tipo de organizaciones. Por ejemplo, las organizaciones sanitarias suelen funcionar a base de equipos (e.g., equipos de cirugía, equipos de atención primaria) que resuelven eficazmente tareas con elevada incertidumbre. En segundo lugar, la aparición de equipos que han conseguido logros excepcionales y que han funcionado como

ejemplos a seguir. Por ejemplo, en nuestro país es recurrente el uso de equipos deportivos (e.g., la selección olímpica de gimnasia rítmica, la selección de baloncesto campeona de varios títulos internacionales, o la selección de fútbol igualmente campeona en competiciones internacionales) como modelos a imitar en el ámbito organizativo. Tercero, la aparición de toda una serie de organizaciones del sector de las nuevas tecnologías (e.g., Google, Apple, etc.) que funcionan con base en equipos de proyectos. Estas organizaciones, además, han estimulado el uso de nuevas tecnologías que justamente facilitan la interacción, la coordinación y la puesta en común del conocimiento entre sus miembros (uso de herramientas de colaboración en red, de agendas compartidas, etcétera). Y cuarto, y último, el cambio drástico en el entorno que ha hecho que éste sea mucho más dinámico e inestable que en tiempos pasados exigiendo a las organizaciones que sean más rápidas en sus respuestas y capaces de anticipar posibles cambios o tendencias futuras (e.g., en las preferencias del consumidor, en cambios jurídicos o políticos en el entorno, etcétera).

Junto a ello, la investigación desarrollada al respecto también ha mostrado que el trabajo en equipo es una vía más efectiva en comparación con el trabajo individual. Al respecto hay dos conocimientos bien establecidos en la literatura. Primero, que en los grupos pueden producirse desempeños por debajo de los esperados si se analizan cada uno de los aportes potenciales de sus miembros. Segundo, y en contradicción con lo anterior, que los grupos también pueden producir un desempeño claramente mejor al de la suma o promedio de sus miembros. Detallemos esta aparente paradoja.

Desde los clásicos trabajos de Steiner (1972) sabemos que en los grupos pueden producirse una diferencia entre el desempeño potencial y el desempeño real del grupo debido a pérdidas que acontecen en los procesos grupales. En concreto, Steiner propuso que estas pérdidas en los procesos pueden ser debidas a pérdidas en la motivación de los miembros o a pérdidas que ocurren por una mala coordinación entre los miembros al combinar sus esfuerzos. Lo anterior queda ejemplificado de manera clara en los clásicos experimentos de Ringelmann (1913) con grupos de distinto tamaño que tenían que tirar de una cuerda (ver Tabla 1). Este fenómeno, conocido como holgazanería o haraganeo social, es también una experiencia muy vívida para los miembros de los equipos.

Tabla 1: Desempeño real del grupo según diferentes tamaños.

Número de miembros	Desempeño potencial	Desempeño real	Diferencia (pérdida en el proceso grupal)
1	1.00	1.00	0
2	2.00	1.86	-0.14
3	3.00	2.55	-0.45
4	4.00	3.08	-0.92
5	5.00	3.50	-1.50
6	6.00	3.78	-2.22
7	7.00	3.92	-3.08
8	8.00	3.92	-4.08

Nota: Tabla de elaboración propia, basada en los datos mostrados por Ringelmann (1913).

El haraganeo social sería la tendencia de los individuos a hacer un esfuerzo menor cuando están en una situación grupal en comparación a cuando están trabajando en solitario. La motivación para el trabajo sencillamente se reduce en una situación grupal. Un tema de interés en este punto es cómo puede eliminarse, o al menos disminuirse, la aparición de este fenómeno. Al respecto, Karau y Williams (1993) en una revisión meta-analítica encontraron la influencia significativa de algunas variables que serían justamente las que habría que manejar para evitar o disminuir la influencia del fenómeno. A saber, el haraganeo es menor cuando los miembros del equipo saben que serán evaluados por su desempeño (idealmente, por su desempeño individual y colectivo), cuando se clarifican las expectativas de desempeño entre los miembros del equipo, cuando la tarea es significativa para todos los miembros y cuando estamos trabajando con miembros de culturas colectivistas. Lógicamente, este último aspecto es el más difícil de manejar desde una perspectiva aplicada.

Ahora bien, también es conocido, y ha sido comprobado incluso utilizando diseños experimentales (e.g., Hill, 1982) que en los grupos pueden producirse además procesos que contribuyan a que éstos se desempeñen mejor en comparación con los individuos trabajando en solitario. Esto ocurre cuando en el grupo se es capaz de combinar los recursos de los diferentes miembros permitiendo obtener un desempeño grupal mejor incluso que el desempeño del mejor de los miembros que componen el grupo (Nijstad, 2009). En tareas como la toma de decisiones, generación de ideas y creatividad, resolución de problemas o elaboración de juicios lo anterior es especialmente relevante.

Si prestamos un poco de atención en el desarrollo de las últimas ideas expuestas (los grupos a veces se desempeñan mejor que los individuos aislados y, a veces, lo hacen peor que la suma del desempeño de dichos individuos) veremos que la aparente paradoja se resuelve en parte cuando nos fijamos en el tipo de tarea que el grupo ha de hacer. Por tarea ha de entenderse el trabajo que ha de hacerse para alcanzar determinado objetivo. La tarea, elemento siempre indisoluble del propio concepto de equipo y a la que prestaré detallada atención más adelante, puede ser de diferentes tipos. El propio Steiner (1972) utilizó una tipología relevante aún para entender cuándo un grupo es más que la suma de sus miembros (ver Tabla 2). Siguiendo con los ejemplos anteriores, tirar de una cuerda es un tipo de tarea (aditiva) diferente a tareas de gestión del conocimiento (tarea discrecional) en las que el desempeño del grupo emerge de manera distinta de los desempeños individuales.

Tabla 2: Tipos de tarea según Steiner (1972).

Tipo de tarea	Principales características	Ejemplos
Disyuntiva	El desempeño del grupo se corresponderá con el desempeño del mejor de los miembros	Toma de decisiones Resolución de problemas
Conjuntiva	El desempeño del grupo se corresponderá con el desempeño del peor de los miembros	Cadena de montaje Alpinismo
Aditiva	El desempeño del grupo es la suma de los desempeños de los miembros	Tiro de cuerda Lluvia de ideas
Discrecional	El desempeño del grupo es una combinación de los desempeños individuales que se complementan entre sí	Elaboración de juicios Generación de conocimiento

Como decía, dado que una parte importante de las tareas actuales en multitud de trabajos consisten en la gestión de conocimientos, en la literatura especializada la temática de los equipos de trabajo en las organizaciones ha tenido un auge y ya hablamos de un tipo de organizaciones que llamamos organizaciones multi-equipo (*multiteam systems*, Mathieu, Marks y Zaccaro, 2001). Mathieu et al. (2001) definen las organizaciones multi-equipo como ‘dos o más equipos que interactúan directamente y de manera interdependiente en respuesta a las contingencias del entorno y con el propósito de lograr metas colectivas’ (p. 290). Estos autores clarifican que, aún cuando cada equipo en concreto puede tener metas específicas, en general, los equipos son interdependientes al contar también con metas comunes que requieren del trabajo colaborativo entre equipos. Un ejemplo radical de esto en nuestro entorno es una organización como Everis¹, proveedora de servicios de consultoría, tecnologías de la información y sub-contratación. Everis trabaja organizando continuamente equipos de proyecto a los que encarga las diferentes demandas

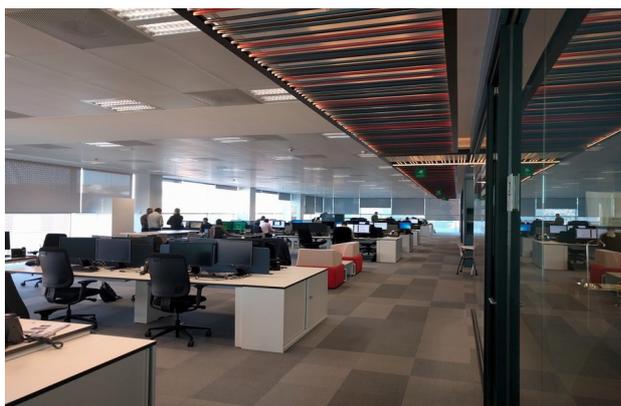
¹ www.everis.com

que reciben de sus clientes. Estos equipos tienen la duración del proyecto concreto, disolviéndose a su finalización y conformando nuevos equipos futuros para atender nuevas demandas. Como equipos éstos tienen objetivos concretos y específicos a conseguir (satisfacer las demandas del cliente), pero además cuentan con un objetivo global que es hacer que la empresa, Everis, sea sostenible y ofrezca servicios de calidad.

Everis no es una excepción. Muchas organizaciones actuales se organizan de esta manera. Incluso a nivel de disposición física de espacios hay organizaciones que han dejado de asignar espacios concretos de trabajo (el clásico despacho, por ejemplo) a personas en concreto y, en su lugar, apuestan por espacios abiertos sin dueños individuales y que son puestos al servicio de los equipos para que éstos los utilicen como crean conveniente. Por ejemplo, el Grupo Suez (la antigua Aguas de Barcelona) en sus oficinas en Barcelona dispone de diferentes plantas completamente abiertas y mesas comunes, para estar sentado o incluso de pie, que los diferentes trabajadores y equipos pueden utilizar según lo estimen (ver Figura 1A).

Ahora bien, no siempre la organización del trabajo ha sido así. De manera tradicional el trabajo se ha considerado como una actividad individual, en el que la interacción con otros trabajadores era vista como una tarea secundaria y al servicio de las tareas individuales que ya tenía que hacer el trabajador. Incluso se diseñaban los espacios pensando en no estimular dicha interacción para no interferir a los trabajadores durante la realización de sus tareas (ver Figura 1B). Esta concepción tradicional e individual del trabajo perdura en nuestros días en las numerosas prácticas de gestión de recursos humanos que las organizaciones suelen utilizar. Por ejemplo, la nómina que cada trabajador recibe suele contemplar criterios retributivos basados en el desempeño individual y en pocas ocasiones se consideran criterios que contemplen el desempeño de un equipo. También la selección de personal suele descansar en el análisis previo de puestos de trabajo que se conciben de manera individual realizando análisis minuciosos de las tareas que ha de desempeñar el trabajador. Rara vez se concibe el mismo procedimiento pero pensando ahora en hacer un análisis exhaustivo de las tareas realizadas por el equipo de trabajo y, según dicho análisis, perfilar qué competencias requerirán un nuevo trabajador que se incorpore a dicho equipo.

Figura 1: Diferentes formas de diseñar un espacio de trabajo que implican lógicas de entender el trabajo distintas.



A: Espacio de trabajo en Grupo Suez, Barcelona



B: Espacio de trabajo tradicional

Resumiendo, las organizaciones modernas consideran los equipos de trabajo como una forma básica de organizar el trabajo de los empleados. Equipos de proyectos, grupos autónomos, comisiones, *task forces*, etcétera, son formas en las que encontramos dicha estructuración basada en equipos. En todos los casos se pretende que los miembros sean capaces de integrar sus capacidades y talentos. Con frecuencia dicho equipos alcanzan ser altamente efectivos cuando consiguen manejar ciertos procesos de naturaleza psicosocial que acontecen en los mismos (conciencia sobre el conocimiento que se tiene en el equipo, creencias de capacidad, cohesión entre los miembros, coordinación de esfuerzos, etcétera) y que serán el objeto de estudio en este documento. Pero antes de entrar en detalle en el estudio de estos procesos conviene establecer qué entender por efectividad cuando nos referimos a equipos de trabajo.

3.- Equipos Efectivos

Todo equipo de trabajo ha de afrontar tres cuestiones clave: primera, qué objetivos y propósitos va a perseguir y tener; segunda, como va a abordar el mantenimiento del grupo como entidad social con vida propia; y tercera, cómo va atender las necesidades que también tendrán los individuos miembros de dicho equipo (McGrath y Argote, 2001; Navarro, Quijano, Berger y Meneses, 2011). Cuando hablamos de equipos en las organizaciones hablamos de una forma de organización que ha sido creada deliberadamente con la intención de conseguir ciertos objetivos y de tener cierto propósito. Por ejemplo, a menudo en las administraciones públicas se crean comisiones para que lleven a cabo un estudio de situación antes de poner en marcha una toma de decisiones. Pero además de tener unos objetivos y propósitos los equipos de trabajo cuentan con

personas. Y aquí aparecen las otras dos necesidades que el equipo deberá atender. La primera, las propias necesidades que tendrán los miembros como participantes individuales que podrán tener necesidades justamente distintas entre sí. La segunda, el propio equipo una vez creado y como unidad social con entidad propia también mostrará una necesidad básica de supervivencia y ser un equipo sostenible.

Contemplados estos tres elementos la efectividad de un equipo será un asunto justamente relacionado con el alcance de estos tres elementos. Diremos que un equipo será efectivo cuando alcance los objetivos y desempeñe su propósito; diremos que un equipo es efectivo cuando el equipo es capaz de atender las diferentes necesidades de los diferentes miembros que lo conforman; y diremos que un equipo es efectivo cuando sea sostenible en el tiempo. Y los equipos efectivos consiguen alcanzar estas tres cosas, no sólo algunas de ellas. Dicho de otra forma, un equipo no será efectivo si no consigue alcanzar sus objetivos ni consigue desempeñar su propósito. Un equipo no será efectivo si desatiende las necesidades de los miembros de tal forma que éstos sienten que sus expectativas pasan desapercibidas en el equipo. Y un equipo no será efectivo si no consigue ser viable, sostenible en el tiempo y convierte la experiencia del trabajo en equipo en una experiencia que sus miembros no quieran repetir.

Hackman (1987) propuso lo que ha sido conocido como modelo normativo de efectividad de los equipos. En este modelo Hackman proponía los tres criterios comentados antes. Primero, la consecución de unos resultados aceptables según los objetivos marcados; segundo, la capacidad de los miembros para seguir trabajando juntos en el futuro; y, tercero, la satisfacción de las necesidades de los miembros en la propia experiencia grupal. Hackman también desarrollaba más este modelo al proponer cómo los procesos grupales pueden hacer que se produzcan sinergias colectivas, grupales, que hagan que el grupo se desempeñe mejor que la mera suma de sus miembros o, todo lo contrario, que se produzcan sinergias que bloqueen el esfuerzo colectivo y el equipo realmente no funcione ni consiga ser efectivo.

4.- Cómo Conseguir Equipos Efectivos: la Importancia de los Procesos Grupales

Cuando antes he abordado la paradoja de que a veces el grupo funciona mejor o peor que los miembros aislados he mencionado la importancia del tipo de tarea que el grupo ha de hacer. Decía que el tipo de tarea explica, en parte, esa aparente paradoja. Es cierto, no siempre podemos encontrar una explicación en el tipo de tarea para entender la relación compleja entre rendimientos

individuales y rendimientos de equipo. La otra gran causa de que los equipos sean capaces de hacerlo distinto a los miembros individuales hay que buscarla en los procesos de naturaleza psicosocial que inevitablemente se generan en todo equipo (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008; Rico, Alcover y Tabernero, 2010). Al poner a trabajar a diferentes personas juntas, inevitablemente se generan procesos psicosociales (e.g., cohesión del equipo, emergencia de liderazgos, etc.) que también influyen significativamente en el desempeño y efectividad del equipo. Por procesos de equipo debemos entender las acciones de los miembros (cognitivas, verbales o comportamentales) que convierten las entradas (e.g., la composición de miembros con sus diferentes habilidades, las normas de funcionamiento, etc.) en resultados (e.g. la efectividad alcanzada por el equipo; Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001). A algunos de estos procesos dedicaré los próximos apartados. Pero antes de ello, prestaré atención a un aspecto tan básico de los equipos que a menudo se olvida: su naturaleza evolutiva.

4.1.- El Desarrollo del Equipo

Habitualmente en las organizaciones los equipos se crean, se implementan en algún momento y suelen desaparecer para configurar nuevos equipos según las necesidades. En este sentido, los equipos son sistemas que tienen un desarrollo al que conviene prestar atención. ¿Por qué? Por la sencilla razón de que no todos los equipos alcanzan el mismo nivel de desarrollo, el mismo nivel de madurez, y generalmente la madurez es un claro predictor de lo efectivo que será el equipo. Es más, hay modelos teóricos que sencillamente plantean que un equipo es efectivo justamente cuando se ha desarrollado como equipo de manera conveniente (e.g., Wheelan, 2010). A continuación detallaré cómo ha de entenderse el desarrollo del equipo. La ciencia de los equipos ha considerado dos enfoques para entender el desarrollo de los equipos. El primero presta atención a una serie de criterios compartidos por todos los equipos maduros. El segundo se ha decantado por proponer fases evolutivas por las que atraviesan los equipos en su camino hacia convertirse en equipos maduros. Veamos ambos enfoques.

¿Qué diferencias hay entre un equipo y un mero agregado de trabajadores? Esta pregunta ha sido abordada por un corriente que se ha interesado por cómo los equipos consiguen alcanzar un entidad más allá de las identidades exclusivamente individuales (e.g., Lickel et al., 2000). En un trabajo de revisión de la literatura existente Meneses et al. (2008) encontraron que las diferentes investigaciones realizadas han manejado los siguientes criterios para definir esa madurez del equipo: 1) interacción frecuente entre los miembros del equipo, interacción que no necesariamente

ha de ser cara a cara; 2) identificación con el equipo o sentido de pertenencia al equipo que los miembros desarrollan; 3) coordinación de recursos, de herramientas y de esfuerzos individuales; y 4) orientación de los miembros hacia la consecución de las metas colectivas, de las metas que tiene el equipo. Esta forma de entender este proceso básico de madurez es posible de evaluarse con una herramienta observacional como la incluida en la Tabla 3.

Tabla 3: Comportamientos a observar en un equipo útiles para identificar su grado de madurez.

Criterio	Ejemplos de comportamientos a observar
Interacción	Todos los miembros intervienen en las actividades del equipo Contacto ocular regular y frecuente entre los miembros Atención dirigida hacia quién interviene Los miembros se dan retro-alimentación sobre sus contribuciones
Identificación con el equipo	Uso de un lenguaje y códigos comunes (e.g. aparición de expresiones propias del grupo, de términos grupales propios, etc.) Se hacen comparaciones con otros equipos existentes Uso del término 'nosotros' El equipo se ha puesto un nombre
Coordinación	Existencia de comportamientos miméticos (e.g., movimiento corporales, uso de vestimenta similar, etc.) Existencia de roles diferentes y claramente definidos Se provee información sobre cómo trabajan juntos Ausencia de solapes entre funciones Aparición de comportamientos anticipando las necesidades de los miembros y comportamientos de ayuda entre los miembros (incluso si ésta no ha sido solicitada)
Orientación hacia las metas colectivas	Establecimiento de un plan de acción que los miembros siguen Aparición de sentimientos de identificación con las metas el equipo Los miembros hacen propuestas de nuevas metas Existencia de un lenguaje orientado a la tarea común

¿Por qué fases pasa un equipo hasta alcanzar su máxima madurez? Ésta ha sido la otra pregunta que la investigación ha abordado al respecto. Nuevamente, diferentes modelos se han propuesto y presentaré aquí uno de los más conocidos desarrollado por Wheelan (e.g., Wheelan, 2010). Esta autora plantea, y la investigación desarrollada al respecto confirma su utilidad, que los equipos pasan por cinco fases: 1) de dependencia e inclusión, 2) contra-dependencia y lucha, 3) confianza y estructura, 4) trabajo y 5) finalización. Los equipos maduros se situarían en la cuarta de las fases, la de trabajo. Detallaré en qué consiste cada una de las fases propuestas.

En la fase 1, de dependencia e inclusión, los equipos dirigen su energía principalmente hacia asuntos relacionados con la dependencia, la seguridad y la inclusión. A menudo, los miembros sienten tensión, ansiedad e inseguridad, en relación consigo mismos o con el equipo, por que la situación es nueva y está en proceso de definición. Los miembros se sienten dependientes del líder y tienden a estar de acuerdo con las propuestas del equipo. Es una fase en la que no aparecen

conflictos porque lo que impera es la norma social del generar una nueva identidad colectiva que hay que cuidar. La comunicación entre los miembros y sus actividades enfatizan encontrar sentido a la nueva situación que supone el equipo. El nivel de productividad suele ser bajo dado que el equipo aún no está listo para trabajar y sus miembros necesitan adquirir seguridad dentro éste para pasar a la etapa siguiente.

En la fase 2, de contra-dependencia y lucha, ya se ha construido un embrión de estructura social suficiente para que los miembros comiencen a manifestar desacuerdos, conflicto y contra-dependencia. Ahora son frecuentes los desacuerdos entre ellos y en relación con el líder, respecto a las metas del equipo, las normas que comienzan a crearse y los procedimientos a seguir. Los miembros aquí tratan de clarificar sus roles y el equipo busca reafirmar su independencia frente al líder. Es una fase en la que pueden surgir sub-grupos y coaliciones. Si se manejan adecuadamente, los conflictos aumentan la confianza del equipo y el compromiso de los miembros con el propio equipo, aumenta también la cohesión y la cooperación. La comunicación se hace más abierta y más orientada a la tarea, comenzando a establecerse valores y normas compartidas.

En la fase 3, de confianza y estructura, el equipo se centra en el establecimiento de la confianza y de una estructura. Es una fase en la que se negocian roles, aspectos relativos a la organización y sobre los procedimientos a seguir. Se consolidan las relaciones entre los miembros así como las relaciones entre miembros y el líder. Aquí se logra un mayor consenso hacia las normas y las metas del grupo. Es una fase en la que aumenta la productividad de manera importante, se alcanza niveles importantes de confianza, cohesión y satisfacción de los miembros.

La fase 4, llamada de trabajo, es la fase que claramente nos permitiría caracterizar a los equipos maduros, a los equipos desarrollados. El equipo fundamentalmente dirige su energía hacia el logro de tareas y metas, siendo un equipo productivo y efectivo. Si la producción es baja probablemente sea debido a que el equipo se haya atascado en una de las etapas previas del desarrollo. En esta fase de trabajo la comunicación es más abierta y efectiva. El equipo hace un uso más provechoso de los recursos disponibles así como del tiempo. Wheelan aporta el dato de que aquí el equipo trabaja en su tarea fundamental sobre un 60% del tiempo y el resto lo dedica a su mantenimiento. En las fases previas los grupos también trabajan en la consecución de los objetivos asignados, pero con un porcentaje de tiempo dedicado claramente menor.

Finalmente, en la fase 5 o de finalización, los equipos llegan a su final al concluir la tarea que tenían asignada. Obviamente los miembros puedan proseguir con otros proyectos y conformar nuevos equipos. Es habitual que en esta fase de finalización los equipos tiendan a evaluar su trabajo en conjunto, dar feedback y expresar sentimientos hacia los otros miembros y hacia el propio equipo, por ejemplo, mostrando comportamiento relacionados con una despedida simbólica del equipo. También puede ocurrir que el equipo regrese a las primeras fases mostrando tensión, conflicto o mala comunicación.

4.2.- Procesos que Acontecen en el Equipo

La literatura sobre los equipos ha prestado atención a numerosos procesos psicosociales que acontecen en los mismos y que sabemos condicionan la efectividad que se consiga en éstos. Revistas especializadas como la *Small Group Research*² o la *Journal of Applied Psychology*³ publican regularmente investigaciones en las que se estudian los efectos de estos procesos. Seguiré aquí la clasificación realizada por Kozlowski y Bell (2003) que diferencian entre procesos cognitivos, procesos afectivos y procesos comportamentales (ver Tabla 4) y prestaré especial atención a algunos de ellos sobre los que los conocimientos son más extensos y están bien establecidos.

Tabla 4: Listado de procesos psicosociales principales que acontecen en los equipos (basado en Kozlowski y Bell, 2003).

Procesos cognitivos	Procesos afectivos	Procesos comportamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Modelos mentales del equipo • Memoria transactiva • Aprendizaje de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohesión • Emoción grupal • Eficacia colectiva y potencia del equipo • Conflicto y división 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Cooperación • Comunicación

4.2.1.- Modelos Mentales y Memoria Transactiva

Un modelo mental es una representación cognitiva que, aplicado a los equipos, hace referencia a una representación cognitiva más o menos compartida por los miembros del equipo. Estas representaciones se constituyen como una organización compleja de comprensión del equipo que se sabe influyen significativamente en el rendimiento posterior (e.g., Lim y Klein, 2006). Los

² <http://journals.sagepub.com/home/sgr>

³ <http://psycnet.apa.org/journals/apl/>

contenidos concretos de este tipo de representaciones cognitivas están relacionados con elementos clave de las tareas del equipo así como con el propio equipo como ente social. Por ejemplo, Cannon-Bowers, Salas y Converse (1993) han propuesto un listado de cuatro tipos distintos de esos contenidos. En concreto, podemos hablar de modelos mentales de equipo respecto a 1) el conocimiento de los miembros sobre los recursos, materiales, tecnologías, procedimientos, etcétera, que ha de usar el equipo; 2) el conocimiento sobre las tareas a realizar, los objetivos a conseguir y sobre cómo ha de ser el desempeño; 3) el conocimiento sobre los miembros, o de otra forma, el conocimiento sobre las habilidades, recursos, conocimientos que tiene cada uno de los miembros que conforma el equipo; y 4) el conocimiento sobre el propio funcionamiento grupal en cuanto a patrones de interacción, interdependencia de roles, canales de comunicación, etcétera. Los cuatro elementos anteriores pueden entenderse como más relacionados con la comprensión de la tarea (elementos 1 y 2), o más relacionados con las personas que conforman el equipo y el propio equipo como unidad social (elementos 3 y 4).

Como digo los modelos mentales de equipo influyen en el rendimiento del propio equipo. En la investigación de Lim y Klein (2006) con 71 equipos reales pertenecientes a fuerzas armadas encontraron que la similitud de los modelos mentales que tenían los miembros (léase, el grado en que dichos modelos eran compartidos entre los miembros) así como la precisión que tenían dichos modelos (i.e., comparando los modelos mentales de cada equipo con un modelo mental creado por expertos en la tarea) eran claros predictores del rendimiento (valor de $R^2 = 0.39$, $p < 0.01$). En otra investigación desarrollada por Mathieu et al. (2000) con 56 parejas de estudiantes universitarios se comprobó como el acuerdo en la pareja sobre el modelo mental del equipo (de la díada, para ser exactos) incidía en otros procesos grupales y en la efectividad final alcanzada en una tarea de simulación de vuelo. Aunque este estudio no explore exactamente a equipos de trabajo (una díada no puede entenderse como tal según la definición de equipo que aquí estoy manejando) lo interesante es que vuelve a presentarse evidencia de que compartir el modelo mental sobre qué hacer y cómo hacerlo incide en los resultados finales alcanzados.

Relacionado con los modelos mentales del equipo está también el proceso cognitivo conocido como memoria transactiva. La memoria transactiva hace referencia al sistema colectivo de memorias individuales en la que el equipo codifica, almacena y recupera para su uso los conocimientos que tienen cada uno de los miembros del equipo. De manera más sencilla, la memoria transactiva hace referencia al conocimiento del equipo sobre quién conoce qué. Nuevamente, y al igual que los modelos mentales, estaríamos ante un proceso cognitivo que puede

facilitar el rendimiento del equipo en la medida en que el equipo tendrá más claro, por ejemplo, cómo asignar sus recursos (i.e., el conocimiento o habilidades de sus miembros) a la realización de las tareas. Hollingshead (1998), por ejemplo, ha propuesto que gracias a la memoria transactiva los miembros pueden especializarse en los conocimientos que manejan evitando redundancias en el esfuerzo del equipo. En una investigación con 40 equipos de estudiantes universitarios que tenían que tomar decisiones sobre un caso que se les planteaba, Sánchez-Manzanares et al. (2006) encontraron que la memoria transactiva se relacionó positivamente tanto con el rendimiento percibido por el equipo como con la satisfacción de los miembros con el trabajo realizado con los compañeros.

4.2.2.- Cohesión

De todos los procesos de equipo probablemente el que cuenta con una mayor investigación desarrollada es el de la cohesión. Una simple búsqueda⁴ en PsycINFO de los términos '*cohesion*' y '*team performance*' nos devuelve 436 referencias en las que se ha estudiado esta relación y 153 referencias en las que específicamente se estudia dicha relación utilizando ambos conceptos como conceptos clave. Ante ello es normal que ya se hayan llevado a cabo diferentes meta-análisis que nos aportan información precisa sobre la importancia de este proceso en el desempeño del equipo.

Por cohesión se entiende un constructo multidimensional compuesto por 1) la atracción interpersonal o vínculo entre los miembros del equipo, 2) el compromiso con la tarea del equipo y 3) el orgullo del equipo o vínculo con el propio colectivo más allá del vínculo interpersonal ya recogido en la primera dimensión (Mullen y Cooper, 1994). En un meta-análisis llevado a cabo por Beal et al. (2003) en el que se revisaron 145 estudios empíricos se encontró que la cohesión muestra una correlación promedio de 0.301 con el desempeño del grupo y de 0.168 con el desempeño entendido como resultados (o si se quiere, con la efectividad alcanzada por el equipo); ambos valores fueron significativos estadísticamente. Las tres dimensiones de la cohesión mencionadas mostraron también correlaciones significativas con el desempeño del equipo, destacando la dimensión de compromiso con la tarea como la que presentó unos valores más altos (correlaciones promedio entre 0.232 y 0.343 respecto al desempeño y a la efectividad). Por último, Beal y colegas encontraron una moderación significativa en la relación cohesión-desempeño de la variable interdependencia de la tarea en el sentido de que tareas de grupo que requieren una mayor interdependencia incrementan la relación entre la cohesión y el desempeño. Este hecho puede tener

⁴ Búsqueda realizada el 23/02/2017.

también una lectura inversa e interesante: ante tareas que no son interdependientes no es necesario tener equipos cohesionados para conseguir que éstos sean efectivos. Más tarde prestaré especial atención a esta dimensión de las tareas del equipo. En este punto también es interesante mencionar cómo la relación entre cohesión y desempeño es más clara cuando la eficiencia (i.e. la consideración de qué resultados se consiguen según los recursos que el equipo dispone) es una meta importante para la organización en la que se inserta el equipo en oposición a la consecución centrada en exclusividad en unos resultados finales.

El que la cohesión muestre una correlación más alta con el desempeño del equipo que con la efectividad alcanzada es recurrente en la literatura sobre procesos y resultados de equipo (ver por ejemplo una de nuestras propias investigaciones, Navarro et al., [2015-Estudio 4], en la que el desarrollo del grupo estaba altamente correlacionado con el desempeño del equipo pero mostró una correlación claramente menor con diferentes criterios de efectividad utilizados en la industria automovilística). La explicación de este hecho está en los propios conceptos de desempeño y efectividad. Según la idea extendida por Campbell (1990) en la psicología individual el desempeño está bajo el control del equipo, no así la efectividad final en la que además de intervenir los procesos del equipo podrán intervenir otros factores (e.g., en un equipo de ventas un factor fuera del control del equipo como es el área geográfica en la que opera puede facilitar o ser un impedimento importante en el logro de esa efectividad a pesar de que el equipo tenga un alto desempeño).

En la relación cohesión-desempeño se han estudiado también la influencia de posibles moderadores. Además del tipo de tarea (i.e. el nivel de interdependencia de la tarea) antes mencionado se sabe que otras variables pueden influir de manera significativa en esta relación. Por ejemplo, Castaño et al. (2013) han investigado en otro meta-análisis la influencia del tamaño del grupo, contexto y antigüedad del equipo. Tras considerar 132 estudios en este meta-análisis, Castaño et al. encontraron una correlación promedio entre cohesión y desempeño de 0.2 (0.211 para el caso de la dimensión de atracción interpersonal, y 0.246 para el caso de la dimensión de compromiso con la tarea). Esta relación se vio moderada por la influencia del tamaño del grupo (en grupos de 8 o más miembros la relación era más fuerte que en grupos de 2-3 miembros o en grupos de 4-7 miembros), por el contexto en el que opera el equipo (equipos en contextos organizativos y militares mostraron una correlación más elevada en la relación cohesión-desempeño en comparación con contextos académicos, deportivos y de laboratorio), y la antigüedad del equipo (equipos con una vida mayor a 1 año mostraron una correlación mas fuerte que equipos recientemente formados o equipos con una vida menor a 1 año).

4.2.3.- Eficacia Colectiva y Potencia del Equipo

Junto con la cohesión, otro proceso afectivo que sabemos incide de manera importante en el desempeño del equipo son las creencias relacionadas con lo eficaz que el equipo se considera. En este sentido, Guzzo et al. (1993) definen la potencia del equipo como la creencia colectiva de sus miembros de que el equipo puede ser efectivo. Estaríamos hablando, por tanto, de una creencia colectiva sobre las capacidades que tiene el equipo para afrontar con éxito las tareas que ha de hacer. La potencia sería diferente, en cuanto a su nivel de generalidad, al concepto que propusiera Bandura (1997) de eficacia colectiva, también importante en este punto, y que haría referencia a esas mismas creencias pero en relación a tareas concretas que haya de hacer el equipo. Tanto las creencias de capacidad respecto a tareas específicas (la auto-eficacia colectiva) como las creencias sobre la capacidad general del equipo (potencia) son relevantes para entender porqué unos equipos son más eficaces que otros.

En efecto, en un meta-análisis de Gully et al. (2002) sobre la influencia de estos dos procesos en el desempeño del equipo y que incluyó a 76 estudios empíricos se encontraron relaciones claras tanto en el caso de la eficacia colectiva (correlaciones promedio de 0.41) como en el caso de la potencia (correlaciones promedio de 0.37). Un resultado interesante adicional de este meta-análisis fue que estudiaron también el papel moderador de, por ejemplo, la interdependencia de las tareas encontrándose que efectivamente dicha interdependencia ejercía un rol moderador en el caso de la relación eficacia colectiva-desempeño (en tareas altamente interdependientes esta relación era mayor; correlaciones promedio de 0.45 frente a correlaciones promedio de 0.34 cuando la interdependencia era baja), pero no en el caso de la potencia del equipo. Este último resultado es relevante por cuánto nos estaría portando pistas para la intervención que pretenda la mejora del desempeño del equipo en clave de una doble posible vía: la primera sería, diseñar tareas de equipo que sean altamente interdependientes y estimular a la vez las creencias colectivas de eficacia respecto a las tareas del equipo (mediante la formación de los miembros del equipo, por ejemplo); y la segunda, dejando al margen del tema de la tarea a realizar por el equipo y prestar atención en exclusiva a la generación de creencias de potencia lo que podría pasar por la habilidad del líder del equipo de impactar en dichas creencias colectivas a través de mensajes persuasivos y motivadores. Dicho todo esto, y a tenor de los resultados del meta-análisis, la primera vía sería algo más productiva que la segunda. En otro meta-análisis más reciente y justamente considerando las mismas variables (eficacia colectiva, potencia y desempeño del equipo) Stajkovic, Lee y Nyberg

(2009) han encontrado relaciones similares en una muestra de 96 estudios: correlaciones promedio entre eficacia colectiva y desempeño de 0.35; rol moderador de la interdependencia de la tarea en dicha relación; y correlaciones promedio entre potencia y desempeño de 0.29.

Por otro lado, en una investigación propia desarrollada con 72 equipos de la industria del automóvil de nuestro país (Meneses y Navarro, 2015) la potencia del equipo mostró una alta correlación con el desarrollo del equipo antes comentado así como con la identificación con el grupo (proceso emparentado con la cohesión que antes recogía). En concreto, la correlación entre estos tres procesos osciló entre valores de 0.4 y 0.5. Además la potencia predijo significativamente el desempeño de los equipos así como mostró también capacidad de predicción sobre criterios de efectividad del equipo utilizado en este tipo de industrias como es el caso del orden e higiene mantenido en el lugar del trabajo (15% de varianza explicada) así como la generación de ideas de mejora (5% de varianza explicada).

4.2.4.- Conflicto dentro del Equipo

Un fenómeno común en los equipos, al igual que en las organizaciones en las que éstos se insertan, es la aparición de tensión y desacuerdos entre los miembros. Los equipos proveen de un contexto de relaciones interpersonales que aunado a la posible existencia de diversidad entre los miembros, divergencia en las expectativas, valores o creencias, etcétera, contribuyen a la aparición de conflictos.

Por conflicto dentro del grupo hemos de entender desacuerdos entre los miembros del grupo. Concretar el foco de esos desacuerdos nos llevará a hablar de diferentes tipos de conflicto (Jehn, 1997). Así podemos hablar de conflicto de tareas cuando los desacuerdos o diferencias entre los miembros son respecto al contenido del trabajo (i.e., el qué hacer en el equipo) o sobre los resultados esperados (i.e., qué conseguir), de conflicto de relaciones cuando los desacuerdos se refieren a cuestiones personales (e.g., percepción de incompatibilidad de personalidades entre los miembros), y también podemos hablar de conflicto de procesos cuando las diferencias se centran en el cómo hacer el trabajo (e.g., cómo y en qué grado asignar responsabilidades de las tareas entre los miembros). Aunque la diferenciación entre los tres tipos parece clara, la investigación también muestra que a menudo estos tres tipos de conflicto se producen a un mismo tiempo. Por ejemplo, la asignación de responsabilidades distintas, que sería un ejemplo de conflicto de procesos, puede dar

lugar a enfatizar diferencias individuales entre los miembros según dicha asignación estimulando así un posible conflicto de relaciones.

Es conocido, como era de esperar, que el conflicto también tiene un impacto significativo en el desempeño del equipo. Y lo tiene tanto en el desempeño próximo (por ejemplo, en la viabilidad del equipo, en la confianza entre los miembros, en la satisfacción y compromiso con el equipo, o en la calidad de las decisiones) como en resultados más distales (por ejemplo, la productividad final del equipo o la innovación). En una revisión meta-analítica realizada por De Witt, Greer y Jehn (2012) se encontró que los diferentes tipos de conflicto pueden tener efectos distintos, lo que hace que la relación general entre conflicto de equipo y desempeño del equipo produzca resultados paradójicos: a veces el conflicto puede mejorar el desempeño y a veces empeorarlo. Esta aparente paradoja se clarifica cuándo atendemos justamente a qué tipo de conflicto nos estamos refiriendo. De este modo, los conflictos de relaciones y de procesos suelen tener una influencia negativa en el rendimiento mientras que el conflicto de tareas puede ser positivo para dicho rendimiento. Iré por partes.

En el meta-análisis realizado por De Witt et al. (2012) aparece claramente que el conflicto de relaciones tiene una influencia negativa en el rendimiento del equipo. Este resultado no es nuevo, pues ya había aparecido en estudios meta-analíticos anteriores (e.g., De Dreu y Weingart, 2003) lo que supone consolidar que este tipo de conflictos induce en cierto tipo de procesos grupales que inhiben el rendimiento. En concreto, las explicaciones más consistentes acerca del porqué el conflicto de relaciones tiene este efecto serían: el aumento de la ansiedad en los miembros del equipo, la percepción de amenazas a los egos individuales, el aumento de la hostilidad entre los miembros, la reducción del trabajo colaborativo, y la pérdida de tiempo en asuntos no directamente relacionados con la tarea. De igual manera, el conflicto de procesos también tiene un impacto negativo en los resultados del equipo porque: los desacuerdos en las delegaciones de tareas o de roles se interpretan en clave personal, porque se produce una merma en la confianza entre los miembros y porque nuevamente estos conflictos suponen una distracción respecto a las tareas a realizar por el equipo.

Por el contrario, el conflicto de tareas sí que puede tener efectos positivos en el rendimiento, próximo y distal, del equipo. Y digo *puede* porque ello será así siempre que los miembros del equipo sean capaces de mantenerse en este tipo de conflicto y ello no suponga la aparición de conflictos de otro tipo (de relaciones o de procesos). Curiosamente uno de los hallazgos más

interesantes que podemos extraer del meta-análisis de De Witt et al. (2012) es que los equipos de dirección, en comparación con otro tipo de equipos, son especialmente hábiles para mantener esta separación de tipos de conflictos y saben sacarle provecho al conflicto de tareas. Las razones esgrimidas para entender porqué el conflicto de tareas puede tener un impacto positivo en el rendimiento serían las siguientes: incrementa el entendimiento de lo que hay que hacer, es útil en la prevención de sesgos típicos en los procesos de toma de decisiones grupal (e.g., pensamiento de grupo, conformidad o complacencia) y aumenta la satisfacción y compromiso de los miembros respecto a la tarea.

Para finalizar, la red de relaciones expuesta en este apartado sobre tipos de conflictos y su incidencia en resultados proximales y distales del equipo no se ve afectada, según el citado meta-análisis, por terceras variables como el tipo de tarea desarrollada en el equipo (más o menos interdependiente), ni por el tipo de cultura del mismo (en los términos manejados por Hofstede, 2001, de individualismo-colectivismo, masculinas-femeninas, alta-baja distancia de poder, orientación al corto-largo plazo y mayor-menor evitación de incertidumbre).

4.2.5.- Procesos Comportamentales: Coordinación, Cooperación y Comunicación

Dentro de los procesos clave que determinan el desempeño del equipo también conviene prestar atención a procesos de naturaleza comportamental. Por ejemplo, la coordinación entendida como las actividades requeridas para manejar las interdependencias en los flujos de trabajo dentro del equipo (Kozlowski y Bell, 2003) es vital en tareas en las que la sincronización de comportamientos, por ejemplo, es elemento crítico para el rendimiento del equipo. Cualquier deporte de equipo es un ejemplo de lo anterior. Un equipo ante una operación quirúrgica, sería otro ejemplo paradigmático. Por ser un proceso comportamental que puede fácilmente observarse, a menudo echamos mano de este tipo de ejemplos a la hora de hablar de equipos efectivos. Y es que la coordinación es clave en la efectividad de los equipos en cuanto es la vía para alinear e integrar los desempeños individuales en un desempeño y ejecución colectivas. De la misma manera, cuando la coordinación es deficiente se producen pérdidas en los procesos de grupo que conllevan un peor desempeño.

Específicamente dentro de la coordinación pueden contemplarse tareas como la provisión previa de información relevante para la realización de las tareas, el establecimiento de planes a corto y largo plazo, la asignación de tareas, etcétera. Se trataría, en definitiva, de tareas de

planificación y comunicación. Todo este tipo de comportamientos han venido en llamarse coordinación explícita, frente a otro tipo de coordinación, la implícita, en la que los miembros por ejemplo anticipan las necesidades y acciones de los otros miembros y se prestan ayuda entre sí (Rico et al., 2011). La coordinación implícita sería, en este sentido, más dinámica que la explícita por cuanto permite ajustes entre los miembros en tiempo real, es decir, a la vez que se están haciendo las tareas. Rico et al. (2011) proponen los siguientes cuatro comportamientos como claves de este tipo de coordinación implícita: 1) proporcionar a otros miembros información, conocimiento o *feedback* relevante sobre la tarea sin que haya habido una solicitud previa de la misma; 2) compartir carga de trabajo o ayudar a otros compañeros también sin que haya sido demandado previamente; 3) monitorizar el desempeño del grupo y el progreso de la actividad; y 4) adaptar el comportamiento a las acciones esperadas por los demás. En este punto la coordinación implícita estaría relacionada con el concepto visto previamente de modelos mentales de equipo pero con un matiz importante a considerar. Los modelos mentales necesarios para esta coordinación implícita son modelos que se han dado en llamar modelos situacionales que recogen conocimiento dinámicos frente a los modelos mentales más generales vistos con anterioridad que contemplan estructuras de conocimiento más estáticos. Atendiendo al dinamismo de muchos de nuestros entornos organizativos el concepto de coordinación implícita sería más útil que no los modelos mentales.

Por su parte la cooperación hace referencia a la contribución de los esfuerzos individuales en la realización de una tarea interdependiente que requiere del trabajo de un equipo (Wagner, 1995). Tradicionalmente se ha trabajado en clave de dimensión cultural, siguiendo el modelo de Hofstede (2001) antes mencionado, para entender porqué hay miembros más predispuestos a la cooperación y otros que no lo son tanto. Estos segundos se identificarían claramente con los miembros de culturas individualistas. Wagner (1995) comprobó que la cooperación modera la relación entre procesos y desempeño en el equipo, siendo esta relación más fuerte cuando el equipo cuenta con miembros cooperativos.

Por último, la comunicación también ha sido incorporada en los estudios para entender las relaciones entre procesos y desempeño de equipos en la medida en que es la vía fundamental para que se produzcan los procesos anteriores de cooperación y coordinación. Suele hablarse en este punto de dos tipos de comunicación, clásicos ya en la literatura de grupos y equipos desde los años cincuenta (e.g., Bales, 1950): la comunicación orientada a la tarea y la comunicación orientada a las relaciones. La primera haría referencia al intercambio de informaciones sobre la tarea a realizar, qué hacer y cómo hacerlo, mientras que la segunda se referiría a contenidos más interpersonales en la

relación que mantienen los miembros del equipo. Los resultados de la investigación sobre la influencia de la comunicación en el desempeño del equipo no son concluyentes (ver Kozlowski y Bell, 2003) pues se ha encontrado que tanto la cantidad como el tipo de comunicación a veces están relacionados con el desempeño y otras veces no, siendo el conocimiento más establecido el que he apuntado de que la comunicación es la vía principal para conseguir generar otros procesos comportamentales como la cooperación como la coordinación.

4.2.6. Una Visión Temporal de los Procesos

Otra aproximación, algo distinta, sobre los procesos que acontecen en los equipos nos la han ofrecido Marks, Mathieu y Zaccaro (2001) en su propuesta sobre cómo entender estos procesos desde una perspectiva temporal y siempre teniendo presente la consecución de los objetivos que el equipo tiene. En ese contexto de rendimiento del equipo los procesos han de entenderse como episodios que operan en diferentes fases, a veces de manera simultánea y otras de manera secuencial, pero siempre temporalmente ordenados. Los procesos de equipo permiten, en este sentido, la ordenación y secuenciación de las diferentes actividades a realizar a fin de lograr alcanzar los objetivos que el equipo tiene.

En esta ordenación y secuenciación Marks et al. (2001) diferencian entre fases de acción y fases de transición, cada una de ellas caracterizada por algunos procesos típicos (ver Tabla 5). En las fases de acción los equipos están dedicados fundamentalmente a la consecución de los objetivos. Mientras, en las fases de transición el foco de los equipos está en tareas de planificación o de evaluación necesarias para guiar las fases de acción antes mencionadas. De este modo, un episodio de desempeño del equipo, concepto crítico en este modelo, supondría una fase de transición (e.g., planificación previa), una fase de acción (e.g. ejecución de las tareas), otra nueva fase de transición (e.g., realizando una evaluación de lo conseguido), nuevas fases de acción, etcétera. Fases de acción y transición se irían intercalando, con duración variada y con retardos también distintos entre unas y otras. El episodio de desempeño del equipo lo constituiría la realización completa de una tarea desde su primera planificación hasta su finalización. Por último, habitualmente un equipo estará desarrollando a la vez diferentes episodios de desempeño porque, en general, los equipos no sólo hacen tareas únicas sino que suelen abordar un conjunto variado de tareas.

Fases de acción y fases de transición van a dar lugar a diferentes procesos característicos en cada una de ellas. En este punto, Marks et al (2001) establecen una categoría de procesos, de acción

y de transición, a la que añaden procesos de carácter interpersonal muy similares a los que he recogido hasta aquí en este documento. En la Tabla 5 recojo la propuesta de estos autores.

Tabla 5: Procesos temporales de equipo según Marks et al. (2001).

Proceso de equipo	Definición
Procesos de transición:	
-Formulación de misión y planificación	Interpretación y evaluación de la misión del equipo, incluyendo la identificación de las principales tareas, del entorno, y de los recursos disponibles del equipo para la ejecución de la misión.
-Especificación de metas	Identificación y priorización de metas y sub-metas para la consecución de la misión.
-Formulación de estrategia	Desarrollo de cursos de acción alternativos útiles para la consecución de la misión.
Procesos de acción:	
-Monitoreo del progreso	Seguimiento de tareas y del progreso hacia el alcance de la misión, interpretación de las informaciones en términos de lo que debe lograrse para alcanzar la misión, y transmisión de los progresos a los miembros del equipo.
-Monitoreo de sistemas	Seguimiento de los recursos del equipo y de cómo las condiciones ambientales se relacionan con el logro de la misión, lo que implica 1) el monitoreo interno de los sistemas (seguimiento de los recursos del equipo, tales como personas, equipamientos y otra información que se genera o contenida en el equipo), y 2) seguimiento de las condiciones ambientales relevantes para el equipo.
-Monitoreo del equipo y comportamientos de respaldo	Ayuda de los miembros en la realización de las tareas. Por ejemplo, 1) proporcionando retro-alimentación a un compañero, 2) ayudando a un compañero a llevar a cabo alguna acción, o 3) asumiendo y completando la tarea de un compañero.
-Coordinación	Secuenciación y temporalización de las acciones interdependientes de los miembros.
Procesos interpersonales:	
-Gestión de conflictos	Gestión preventiva: estableciendo condiciones para prevenir, controlar o guiar el conflicto de equipo antes de que ocurra. Y gestión reactiva: trabajando con los

	desacuerdos, de tareas e interpersonales, entre los miembros del equipo
-Motivación y seguridad	Generación y cuidado de una confianza, motivación y cohesión colectivas alineadas con el logro de la misión
-Gestión emocional	Regulación de las emociones de los miembros durante el cumplimiento de la misión, lo que incluiría manejo de la cohesión social, la frustración y la excitación colectivas

Nota: Tomado de Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001, p. 363.

Finalizando, esta propuesta de Marks et al. es muy útil para tomar en consideración que cualquier equipo está envuelto en diferentes procesos (de acción, de transición o interpersonales), que éstos van cambiando a lo largo del tiempo, y que dichos procesos están claramente relacionados con la efectividad del equipo.

4.3.- Liderazgo de Equipo

Otro de los procesos de equipo ampliamente estudiados, y que merecería por sí solo un documento extenso como el que aquí estoy dedicando a los equipos, es el proceso de influencia conocido como liderazgo. Le dedicaré por ello un apartado nuevo. Como la literatura al respecto es muy extensa me centraré aquí en las principales aproximaciones teóricas que han enfatizado el liderazgo como fenómeno de equipo. En este sentido no todas las elaboraciones teóricas que ha abordado este proceso de influencia han considerado su posible naturaleza grupal. Desde las clásicas teorías de comportamientos en la Universidad de Ohio de los años 50 del siglo pasado hasta las más recientes propuestas de las teorías diádicas del intercambio líder-miembro (Yukl, 2008) muchas aproximaciones teóricas se han utilizado, pero no siempre estas teorías han conectado este proceso de influencia con el contexto de un equipo de trabajo donde, todo sea dicho, mayoritariamente tiene sentido estudiarlo.

Un inicio interesante para plantear la conexión entre el liderazgo y los equipos lo encontramos en el proyecto de investigación internacional conocido como GLOBE⁵ (House et al., 2004; House et al., 2014) en el que se han estudiado los comportamientos de liderazgo de miles de directores generales y directivos en múltiples países. Partiendo de un primer interés por conocer cuáles son las teorías implícitas de liderazgo (i.e., los modelos mentales que solemos utilizar para

⁵ globeproject.com

caracterizar a aquellas personas que consideramos líderes) en diferentes culturas, el proyecto GLOBE evolucionó hacia un análisis cultural del liderazgo echando mano de diferentes dimensiones. En las referencias recogidas (House et al., 2004; House et al., 2014) se utiliza una dimensión llamada ‘liderazgo orientado al equipo’ que justamente haría referencia al liderazgo como fenómeno de influencia relacionado con los equipos de trabajo. Junto con la dimensión actualmente denominada de liderazgo carismático o basado en valores, se tratarían de las dos dimensiones que mayoritariamente son concebidas como dimensiones características del liderazgo efectivo en la mayoría de las culturas estudiadas. Entrando más en detalle sobre qué se quiere decir en el proyecto GLOBE por ‘liderazgo orientado al equipo’ se propone que se trata de líderes que estimulan la colaboración entre los miembros, que actúan como integradores del equipo, diplomáticos, benevolentes y competentes en las tareas técnicas que el equipo realiza.

En una reciente revisión sobre el liderazgo de equipo Kozlowski, Mak y Chao (2016) proponen dos modelos, el liderazgo funcional y el liderazgo compartido, como los modelos que mejor se ajustan a esta consideración del liderazgo como un fenómeno de equipo y que contribuyen a la eficacia de los mismos. Y ello a diferencia de otros modelos predominantes en la literatura, como sería el caso del modelo de liderazgo transformacional (Bass, 1985) o el modelo de intercambio líder-miembro (e.g., Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999), que claramente han sido menos sensibles a la naturaleza grupal de este fenómeno. Veamos ambos modelos.

El liderazgo funcional tiene su origen en McGrath (1962) y en su propuesta del liderazgo como función al servicio de la consecución de los objetivos del equipo. En una propuesta más reciente de Morgeson, DeRue y Karam (2010) se sintetizan en 15 categorías distintas las funciones del liderazgo, categorías que se ajustan además a las diferentes fases de transición y acción propuestas por Marks et al. (2001) y que veíamos antes. Recojo este listado de funciones en la Tabla 6. De todas las funciones listadas hay amplia evidencia empírica de su relación positiva con el desempeño y efectividad del equipo (ver para detalles Morgeson et al., 2010).

Por su parte el modelo de liderazgo compartido (a veces también etiquetado como distribuido o colectivo) concibe el liderazgo como un proceso de influencia interactivo, dinámico, en el que los miembros van intercambiándose en su influencia en los demás miembros con el propósito de conseguir los objetivos del equipo (Pearce y Conger, 2003). El liderazgo como rol y como influencia son concebidos como fenómenos que pueden estar más o menos distribuidos entre los miembros del equipo (D’Innocenzo, Mathieu y Kukenberger, 2014). De este modo, a menudo se

estudia este modelo de liderazgo con medidas de densidad y centralización en el equipo considerado como una red social. El liderazgo es aquí considerado de manera dinámica, como proceso emergente, y se ha propuesto que los cambios en quién desempeña dicho rol a menudo están relacionados con las fases de desarrollo del equipo que mencionaba al inicio de este documento. En cuanto a los contenidos concretos que podemos encontrar en este tipo de liderazgo se han solido utilizar los contenidos propuestos por los modelos tradicionales, de tal forma que se habla de liderazgo compartido en términos de iniciación de estructura o consideración, o de liderazgo compartido en cuanto al carisma o al poder transformador, etcétera (Wang, Waldman y Zhang, 2014).

Tabla 6: Funciones del liderazgo propuestas por Morgeson, DeRue y Karam (2010).

Función del liderazgo	Descripción
En fases de transición:	
1.- Componer el equipo	Selección de miembros del equipo considerando sus competencias y los objetivos a conseguir en el equipo. Prestando atención 1) a la diversidad de miembros, en términos de conocimientos, habilidades, destrezas, etc., necesarios para la ejecución efectiva de la tarea, y 2) a la capacidad como colectivo de cooperar y generar confianza. Remplazar, también, a algún miembro cuando ello sea necesario.
2.- Definir la misión	Determinar y comunicar a los miembros las expectativas de rendimiento del equipo. Cuidar que la misión se entienda y que es retadora para los miembros. Cuidar también que dicha misión es compartida por los miembros.
3.- Establecer expectativas y metas	Detallar expectativas concretas de rendimiento esperados, metas a conseguir, tanto para el trabajo de cada miembro como para el trabajo como equipo.
4.- Estructurar y planificar	Desarrollar un entendimiento compartido sobre cómo coordinar sus acciones y trabajar juntos para alcanzar los objetivos. Clarificar métodos de trabajo, clarificar roles y flujos de trabajo y establecer agendas.
5.- Formar y desarrollar al equipo	Identificar deficiencias en las competencias del equipo. Estimular al uso de los recursos formativos que ofrezca la organización. Estimular la formación cruzada y el uso de mentores entre miembros.
6.- Generar sentido	Identificación de eventos importantes para la equipo, en muchas ocasiones eventos disruptivos, interpretar dichos eventos y comunicarlo al equipo.
7.- Dar <i>feedback</i>	Revisar periódicamente el grado de alcance de objetivos y de cubrimiento de expectativas y, si no están siendo alcanzados según lo previsto, establecer nuevas formas de trabajo en el equipo.

En fases de acción:

8.- Monitorear al equipo	Hacer seguimiento activo del desempeño que se va alcanzando. Examinar los procesos del equipo, su desempeño así como su entorno.
9.- Gestionar fronteras	Gestionar las relaciones del equipo con el contexto organizativo en el que se inserta. Aclarar también quién pertenece al equipo.
10.- Retar al equipo	Confrontar las asunciones del equipo, los métodos y procesos desarrollados.
11.- Desempeñar la tarea	Participar, intervenir en las tareas del equipo. Tomar parte del propio desempeño grupal.
12.- Solucionar problemas	Diagnosticar problemas del equipo y proponer soluciones que contribuyan a que el equipo alcance su potencial.
13.- Proveer recursos	Obtener y proveer de información, de recursos materiales, personales o financieros al equipo.
14.- Estimular la auto-gestión	Desarrollar la función de liderazgo de manera compartida entre los miembros del equipo; estimular el trabajo autónomo del equipo motivando a que los miembros resuelvan por sí mismos los problemas de tarea o de relación sin buscar la experiencia experta fuera del equipo.
15.- Apoyar el clima social	Atender asuntos interpersonales que puedan afectar al desempeño del equipo, mostrar interés por estos temas y respetar las ideas de los diferentes miembros para validar sus necesidades.

En cuanto a la relación del liderazgo compartido con la efectividad del equipos diferentes meta-análisis realizados han encontrado un claro soporte. Por ejemplo, Wang et al. (2014) encontraron que el liderazgo compartido está claramente relacionado con el desempeño del equipo (correlación promedio de 0.34) y que esta relación es más clara cuando las tareas a realizar son complejas. Además el tipo de liderazgo compartido (más tradicional y basado en las clásicas aproximaciones conductuales de diferenciar entre orientación a la tarea u orientación a las personas) mostró una relación menor en comparación con los modelos de liderazgo que comparten contenidos transformacionales, visionarios, carismáticos, u orientados al crecimiento (correlaciones promedio de 0.16 frente a 0.30). En otro meta-análisis al respecto Nicolaidis et al. (2014) encontraron resultados similares (correlación promedio de 0,35) y que el liderazgo compartido incide en el desempeño porque, entre otras razones, es capaz de incidir previamente en la generación de creencias de capacidad del equipo (las creencias de eficacia colectiva y potencia de equipo que he recogido en otro lugar). En este meta-análisis de Nicolaidis y colegas también se encontró la influencia moderadora significativa en la relación liderazgo compartido-desempeño de la interdependencia de la tarea (a mayor interdependencia la relación es más clara, subiendo de 0,22 a 0.47) y del tiempo de vida del grupo.

5.- La Pieza Faltante: Diseñando Tareas que Requieren del Trabajo en Equipo

Una vez establecido que los procesos son determinantes del desempeño del equipo el otro aspecto al que debe prestarse atención son las tareas concretas que el equipo ha de realizar. Las tareas del equipo se refieren a los requerimientos sobre los comportamientos que los miembros han de tener para el logro de los objetivos (Navarro, Díez, Gómez, Meneses y Quijano, 2008). Como apuntaba al inicio del documento, las tareas indicarán cómo han de combinarse las competencias y esfuerzos individuales. Pero además, y como hemos ido viendo en numerosos de los procesos estudiados, las tareas moderarán la relación procesos-desempeño del equipo.

El estudio de las tareas de equipo ha tenido tradicionalmente dos enfoques. Por un lado, se han propuesto tipologías. Por ejemplo, los tipos propuestos por Steiner (1972) que veíamos al inicio serían un ejemplo de ello. También el denominado modelo *circumplejo* de McGrath (1984) constituiría otro buen ejemplo que ha contado con respaldo empírico (e.g., Strauss, 1999). Sólo recoger aquí que McGrath (1984) diferenció entre ocho tipos de tareas grupales fruto de combinar dos dimensiones, tareas cognitivas-tareas comportamentales y tareas colaborativas-tareas de resolución de conflicto. Combinando esos dos ejes resultan, según McGrath, tareas generativas (1: creativas y 2: de planificación), tareas de ejecución (3: psicomotoras y 4: de combate), tareas de elección (5: intelectuales y 6: de elaboración de juicios) y tareas de negociación (7: de conflicto cognitivo y 8: de mezcla de motivos). Tschan y von Cranach (1996) y Navarro et al. (2008) han recogido diversas críticas a este enfoque tipológico. Primero, los tipos propuestos son muy generales y no permiten recoger la gran variedad de tareas que se abordan en los equipos. Y segundo, con frecuencia los equipos están realizando diversas tareas, y de distinto tipo, a un mismo tiempo. Por ejemplo, un equipo de cirujanos durante una intervención se puede encontrar ante una tarea de ejecución psicomotora y, a la vez, con una tarea de elección en la que haya que elaborar un juicio para sustentar la toma de decisiones. Por ello, la investigación que utiliza tipos de tareas grupales es escasa en nuestros días.

En su lugar lo que sí abunda en la literatura es la consideración de algunas dimensiones básicas que permitan caracterizar las tareas, cualquier tarea ejecutada por el equipo. Este es el segundo enfoque que se ha venido utilizando y que podemos llamar enfoque dimensional. Dentro de este enfoque dimensional dos dimensiones predominan en la investigación desarrollada (especialmente la primera de ellas): la interdependencia de las tareas y la incertidumbre de las

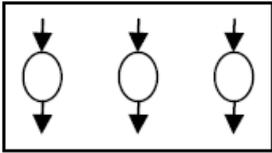
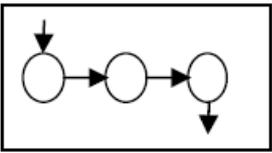
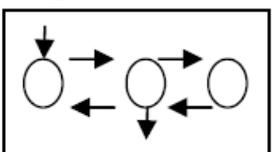
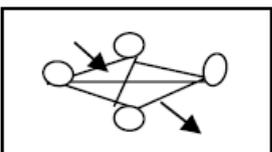
tareas. Además estas dos dimensiones cuentan con elaboración teórica y respaldo empírico que confirman su rol determinante en los procesos y resultados del equipo. Veamos cada una de ellas.

5.1.- Interdependencia: De Tareas y de Metas

La interdependencia de tareas se refiere a la interacción, al flujo de trabajo, que han de seguir los miembros de un equipo para desempeñar con éxito la tarea. Tradicionalmente se viene diferenciando entre cuatro tipos de interdependencia de tareas: agrupada, secuencial, recíproca y máxima o de red (Saavedra et al., 1993; Van de Ven y Ferry, 1980; ver Tabla 7). Estos cuatro tipos pueden considerarse también como cuatro niveles, de mínima interdependencia a máxima interdependencia. Siguiendo esta diferenciación el trabajo en equipo adquiriría realmente sentido cuando las tareas tienen una interdependencia alta, en los niveles tercero y, especialmente, cuarto conocido justamente como interdependencia de equipo.

Como hemos ido viendo a lo largo de la síntesis de investigaciones aquí realizada la interdependencia de tareas sabemos que desempeña un papel de claro moderador entre determinados procesos del equipos y la efectividad. Hay soporte empírico en los casos de la cohesión, eficacia colectiva y liderazgo compartido (e.g., Beal et al., 2003; Gully et al., 2002; Nicolaidis et al., 2014; Stajkovic et al., 2009). Estos procesos tienen una influencia más clara en el desempeño del equipo cuando éste afronta tareas de alta interdependencia.

Tabla 7: Diferentes niveles de interdependencia de las tareas.

Tipo de interdependencia y representación gráfica	Descripción y ejemplos
<p>Agrupada o mínima</p> 	<ul style="list-style-type: none"> -Cada miembro contribuye al equipo sin necesidad de interactuar con el resto -Los miembros tienen roles similares -Cada miembro completa la tarea al completo -El desempeño del equipo es la suma de los desempeños individuales <p>Ejemplo: Vendedores en un tienda</p>
<p>Secuencial</p> 	<ul style="list-style-type: none"> -La actuación de un miembro es necesaria para que actúe otro miembro -Los miembros tienen diferentes roles -Los miembros hacen parte de una tarea en un orden preestablecido -El desempeño del equipo requiere la ejecución exitosa de cada uno de los pasos y en el orden correcto <p>Ejemplo: Cadena de montaje</p>
<p>Recíproca</p> 	<ul style="list-style-type: none"> -Los resultados de un miembro son las entradas que necesita otro miembro, y viceversa -Los miembros tienen diferentes roles y, frecuentemente, son especialistas -Los miembros ejecutan diferentes partes de la tarea en un orden flexible -El desempeño del equipo requiere de la coordinación entre los miembros <p>Ejemplo: Equipo de cirugía</p>
<p>De equipo o máxima</p> 	<ul style="list-style-type: none"> -De manera conjunta los miembros diagnostican, resuelven problemas y colaboran en la realización completa de la tarea -Los miembros del equipo tienen también la libertad para diseñar sus propias contribuciones al desempeño global -Las interacciones entre los miembros son simultáneas <p>Ejemplo: Equipo auto-gestionado</p>

Nota: En la descripción gráfica mostrada en la primera columna los círculos representarían a los miembros, el rectángulo representaría al equipo y las flechas representarían los flujos de interacción en la ejecución de las tareas.

Además de la interdependencia de tareas conviene también prestar atención a otros tipos de interdependencia. En concreto, la interdependencia de objetivos o metas también ha mostrado ser un elemento importante a considerar en el diseño de equipos efectivos. Por interdependencia de

objetivos podemos entender el grado en que los objetivos del equipo son asignados de manera compartida a los miembros y al grado en el que reciben un *feedback* grupal, colectivo, sobre el alcance de los mismos (Van der Vegt et al., 2001). En este sentido también se incluiría en esta definición la idea de que las metas son interdependientes cuando los miembros para alcanzar su metas dependen a su vez de que el resto de miembros también alcance las suyas (ver Van der Vegt y Janssen, 2003). Junto a la interdependencia de tareas, la interdependencia de objetivos marcarían la necesidad de un trabajo conjunto coordinado en el que el equipo sería la solución para el trabajo efectivo. Con la interdependencia de objetivos lo que se estaría enfatizando es cómo el recibir un *feedback* colectivo, o un refuerzo, basado en el desempeño colectivo influye en los propios procesos grupales (e.g., generación de modelos mentales compartidos, estimulación de aprendizaje de equipo) necesarios para el desempeño exitoso. En el estudio realizado por Van der Vegt et al. (2001) justamente encuentran un efecto significativo y positivo de la interacción entre ambos tipos de interdependencia (de tareas y de metas) en relación con la satisfacción de equipo (que podemos considerar una medida clásica de desempeño, tal y como decía en el apartado acerca de cómo entender la efectividad de los equipos).

5.2.- Tareas Inciertas

En un manual clásico de teoría organizacional Galbraith (1973) definió la incertidumbre de tareas como la diferencia entre la información requerida para ejecutar una tarea y la información que se posee. Aunque la obra de Galbraith queda ya algo lejana, la idea de que a menudo hay información que falta respecto a la tarea a ejecutar sigue considerándose un elemento clave en la comprensión del comportamiento organizacional y, por extensión, en la comprensión de los equipos de trabajo. De hecho, nuestro entorno organizativo y social se ha movido en una dirección, desde los tiempos en que Galbraith propusiera esta definición, en la que hoy lo que justamente es difícil de encontrar es la certidumbre en las tareas.

Como ocurriera con el papel jugado por la interdependencia también hay evidencias, menores en número en este caso, de que la incertidumbre también modera la relación entre los procesos del equipo y su efectividad. Por ejemplo, en un estudio longitudinal con 17 equipos Cordery, Morrison, Wright y Wall (2010) han encontrado soporte a este rol mediador de la incertidumbre en la relación autonomía del equipo y desempeño del mismo. En este estudio los autores definieron la incertidumbre como la falta de predecibilidad asociada a las entradas, procesos y salidas del equipo. Por ejemplo, la incertidumbre puede estar relacionada con la falta de fiabilidad

de las tecnologías utilizadas por un equipo (entradas), con la falta de certidumbre acerca de cuáles van a ser las relaciones que se establezcan entre los miembros de un equipo (procesos), o con la impredecibilidad de los resultados que finalmente se conseguirán (resultados). Planteada de este modo la incertidumbre sería una propiedad contextual más que una propiedad de las tareas en sí mismas.

La idea de enfocarse justamente en las tareas en sí mismas también ha sido recogido por otros autores (e.g., Campbell, 1988; Navarro et al., 2008; Wood, 1986) al hablar de complejidad de la tarea o de justamente la incertidumbre de la tarea. Puede concebirse ahora la incertidumbre de las tareas del equipo como la existencia de vínculos probabilísticos, de conexiones o vínculos poco claros, entre lo que ha de hacer el equipo (i.e., trabajo a ejecutar) y el desempeño que conseguirá de dicho trabajo (i.e., resultados que obtendrá). Entendida de este modo hemos propuesto (Navarro et al., 2008) que la incertidumbre de las tareas estaría comprendida por diferentes dimensiones que paso a detallar.

Una tarea de equipo es incierta cuando es ambigua, es decir, cuando el equipo no tiene claro lo que ha de conseguir (i.e., objetivos), cómo conseguirlo (i.e., procedimientos a emplear), o ambas cosas. La ambigüedad es justamente una dimensión de la incertidumbre de las tareas que el equipo trata de manejar al prestar atención a la construcción de modelos mentales de equipo compartidos por todos los miembros. Una tarea de equipo es incierta cuando es diversa, cuando hay múltiples sub-tareas diferentes entre sí que requieren de los miembros de procesamientos de información diversos, de puesta en juego de competencias múltiples, etcétera. Una tarea de equipo es incierta cuando es nueva de tal modo que el equipo no tiene experiencia en su afrontamiento y no sabe bien cuál puede ser la mejor manera de abordarla. Además, puede ocurrir que en esa novedad vaya aparejada la idea de que la tarea puede ejecutarse de múltiples formas con lo que al equipo se le añade como acción adicional a la realización de la propia tarea en sí la acción de elegir entre diferentes procedimientos alternativos. Por último, una tarea de equipo es incierta cuando encierra sub-tareas incompatibles (e.g., hacer bien una sub-tarea supone desatender otras). Resumiendo, ambigüedad, diversidad, novedad e incompatibilidad serían las dimensiones básicas de la incertidumbre de las tareas y, como he dicho, tendrán un rol también determinante en la relación procesos-desempeño del equipo.

6.- Composición del Equipo: Tamaño y Diversidad

Para cerrar este documento me gustaría prestar atención a otras dos características de los equipos cuya incidencia en el desempeño también es bien conocida, me refiero al tamaño y a la composición del equipo. Respecto al primero, y tal y como ya se ha recogido en otra parte de este trabajo, el tamaño incide en el desempeño por cuánto se sabe está relacionado con procesos sociales como la holgazanería social que veíamos en la Tabla 1.

Podríamos pensar que en equipos de gran tamaño habrá también más recursos (e.g., más competencias, conocimientos, etc. acumulados por los distintos miembros), sin embargo, también es más probable que en dichos equipos numerosos los miembros se desempeñen con menor esfuerzo (el fenómeno de holgazanería ya mencionado), que aparezcan fenómenos como la difusión de responsabilidad y haya mayores problemas de coordinación entre los miembros. En cualquier caso, parece obvio que el tamaño importa en estos casos. En un estudio con 26 equipos llevado a cabo por Mueller (2012), equipos que fueron seleccionados por tener una interdependencia de tareas alta, y equipos con un tamaño comprendido entre 3 y 19 miembros, se encontró una relación positiva clara ($r = .36$) entre tamaño y problemas de coordinación en el equipo. El tamaño del equipo también fue un predictor significativo del desempeño individual, en este caso con un valor negativo (i.e., a mayor tamaño del equipo el rendimiento individual de los miembros era más bajo). Además, este estudio de Mueller es relevante a la hora de clarificar porqué los individuos se desempeñan peor en grupos grandes. El mecanismo mediador que este autor encuentra es que en los grupos grandes los miembros perciben un menor soporte, ayuda y asistencia por parte de los otros miembros, fenómeno que Mueller llama pérdida relacional. En otro meta-análisis sobre la influencia de diferentes tipos de diversidad Stahl, Maznevski, Voigt y Jonsen (2010) comprueban que en general los grupos grandes tienen una menor productividad y un peor desempeño que los grupos pequeños.

Dos problemas que aparecen de manera persistente en la literatura sobre la relación entre tamaño y efectividad del grupo son, primero, que la pregunta de si hay un tamaño óptimo del equipo no tienen respuesta pues ello depende en gran medida de la tarea a afrontar y los requerimientos que ésta imponga (Steiner, 1972) y, segundo, que el tamaño como cuestión de número no es tan importante en el desempeño del equipo como el número de diferencias, de diversidad, que haya entre los miembros. Es decir, que tamaño se confunda en muchas ocasiones con diversidad.

Justamente la diversidad es un tópico candente en nuestros días en la ciencia de los equipos fruto de la emergencia de equipos diversos (e.g., con miembros de culturas distintas, de países distintos, de formaciones distintas, de generaciones distintas, etc.). En un meta-análisis llevado a cabo por Bell, Villado, Lukasick, Belau y Briggs (2011) se estudió la relación entre uno de los tipos de diversidad más frecuentes de encontrar, la demográfica, y el desempeño de los equipos. Considerando un total de 92 estudios diferentes Bell et al. encuentran que la diversidad funcional (i.e. diversidad en las formaciones de los miembros, de otra forma, en los conocimientos especializados que manejan) mostró un correlación pequeña pero positiva con el desempeño general de los equipos ($r = .12$) y con resultados relacionados con la creatividad y la innovación ($r = .18$). Estas relaciones fueron claramente mayores si se consideraban el tipo de equipos; en concreto, cuando nos estamos refiriendo a equipos encargados del diseño y desarrollo de productos la correlación con el desempeño general aumenta ($r = .16$). También encontraron que la diversidad de los miembros en cuanto al nivel educativo se relacionaba positivamente con la creatividad y con la innovación ($r = .23$), así como con el desempeño general en el caso de los equipos de dirección ($r = .13$). Terceras variables como el tiempo de pertenencia a la organización y el tiempo de pertenencia al equipo aparecieron como irrelevantes en las anteriores relaciones. De igual manera, diversidad en raza y género mostró una pequeña relación negativa con el desempeño general ($r = -.14$ y $r = -.06$, respectivamente), y la diversidad en edad no se relacionó con el desempeño. De este meta-análisis puede derivarse que los equipos diversos obtienen un mayor desempeño en especial cuando la tarea que tienen entre manos aprovecha la diversidad en conocimientos, competencias, de los miembros, como es el caso de las tareas creativas, de innovación y de toma de decisiones (i.e. equipos de dirección).

Para entender más en detalle cómo la diversidad puede influenciar en el desempeño de los equipos en los últimos años ha comenzado a aparecer el concepto de falla de equipo (*faultlines*; e.g., Meyer, Schermuly y Kauffeld, 2016) entendido como líneas hipotéticas que dividirían al equipo en sub-grupos más o menos homogéneos. Por ejemplo, imaginemos que tenemos dos equipos de atención primaria formados por cinco miembros cada uno de ellos. El equipo 1, cuenta con tres mujeres y dos hombres (diversidad en cuanto a género), un médico de familia y cuatro enfermeros (diversidad en cuanto a especialización); el equipo 2, cuenta también con tres mujeres y dos hombres (género), un médico de familia, un pediatra y tres enfermeros (especialización). Considerando las posibles fallas, de género y de especialización, el segundo grupo presentaría una mayor complejidad que el primero. Y ello podría tener impacto en el desempeño del equipo. Y efectivamente esto ha comenzado a comprobarse en diferentes estudios. En el estudio citado de

Meyer et al (2016) justamente encontraron que la holgazanería social, proceso clásico inhibidor del desempeño, se producía con mayor frecuencia cuando los miembros formaban parte de un equipo con fallas fuertes y bien definidas o cuando se pertenecía al sub-grupo mayor dentro del equipo. La literatura sobre fallas de equipo está en auge y nos proporcionará información relevante para el diseño óptimo de equipos prestando atención a la composición de los mismos.

7.- Lecciones Aprendidas

Cierro este documento con algunas de las lecciones principales que entiendo pueden derivarse de todo lo visto hasta aquí. La ciencia de los equipos está en pleno auge y seguro seguirá haciendo aportaciones de mucho interés en los próximos años. Antes de eso ya podemos centrar la atención en algunos aprendizajes destacados como los que listo a continuación:

- No todos los equipos consiguen funcionar como tales; procesos psicosociales inadecuados y tareas inapropiadas contribuyen a que los equipos a menudo no funcionen.
- Las organizaciones actuales diseñan su trabajo pensando en equipos de trabajo, no en tareas que individualmente ha de resolver un trabajador; el uso de equipos está claramente conectado con la necesidad actual de gestionar el conocimiento.
- En los equipos pueden producirse procesos de pérdidas, que hacen que la experiencia de trabajar en equipo resulte negativa para sus miembros.
- En los equipos pueden producirse también procesos de ganancias, que hacen que el resultado final sea más, y mejor, que la suma de los resultados individuales.
- Los equipos efectivos logran alcanzar tres cosas a la vez: resultados en la tarea que abordan, satisfacción individual de los miembros y viabilidad del equipo.
- Los procesos psicosociales (e.g. cohesión, modelos mentales, potencia, cooperación, etc.), que inevitablemente se generan en todo equipo, son determinantes clave de la efectividad finalmente alcanzada.
- Conviene tener una perspectiva temporal, evolutiva, de los equipos: ¡los equipos no nacen sabiendo ya cómo conseguir buenos resultados!
- El liderazgo en equipo es una función clave que puede contribuir de manera muy significativa al desarrollo de procesos grupales adecuados que generen un equipo altamente efectivo.

- Los equipos no son la solución para cualquier tipo de tarea: se requieren tareas discrecionales, inciertas o interdependientes para que los equipos sean una solución adaptativa que genere buenos resultados.

Referencias

- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Oxford, UK: Addison-Welsey Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. y McLendon, L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 989-1004.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasick, M. A., Belau, L. y Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, *37*, 709-743.
- Campbell, D. (1988). Task complexity: A review and analysis. *Academy of Management Review*, *13*, 40-52.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. y Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. En N. J. Castellan (Ed.), *Individual and group decision making* (pp. 221–246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Castaño, N., Watts, T. y Tekleab, A. G. (2013). A reexamination of the cohesion-performance relationship meta-analyses: A comprehensive approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *17*, 207-231.
- Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M. y Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 240-258.

- De Dreu, C. K. W. y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team effectiveness, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749. doi:10.1037/
- De Witt, F. R. C., Greer, L. L. y Jehn, K. A. (2012). The paradox of intra-group conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360-390.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E. y Kukenberger, M.R. (2014). A meta-analysis of different forms of shared leadership—team performance relations. *Journal of Management*, 42, 1–28.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. y Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. y Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- 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.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing, values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hollingshead, A. B. (1998). Communication, learning, and retrieval in transactive memory systems. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, 423–442.
- House, R. H., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE project study of 62 societies*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J. y Sully, M. F. (Eds.) (2014). *Strategic leadership across cultures. The GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are N + 1 heads better than one? *Psychological Bulletin*, 91, 517-539.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Karau, S. J. y Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706.
- Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1996). *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Díaz de Santos.

- Kozlowski, S. W. J. y Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 333-375. London: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., Mak, S. y Chao, G. T. (2016). Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 21-54.
- Kozlowski, S. W. J. y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. Contextual, temporal and emergent processes. En K. J. Klein y S W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lickel, D., Hamilton, D., Lewis, A., Sherman, S., Wierzchowska, G. y Uhles, A. N. (2000). Varieties of groups and the perception of group entitativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 223-246.
- Lim, B.-C. y Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 403-418.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. y Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. y Cannon-Bowers, A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283.
- Mathieu, J. E., Marks, M. A. y Zaccaro, S. J. (2001). Multiteam systems. En N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of work and organizational psychology* (pp. 289-313). London: Sage.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York, NY: Holt, Rinehart, and Winston.
- McGrath, J. (1984). *Group: interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J. E. y Argote, L. (2001). Group processes in organizational context. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 603-627). Oxford: Blackwell.
- Meneses, R. y Navarro, J. (2015). ¿Cómo mejorar la eficacia de los equipos a través de los procesos grupales? Un ejemplo en la industria automotriz. *Papeles del Psicólogo*, 36, 224-229.
- Meneses, R., Ortega, R., Navarro, J. & Quijano, S. D. de (2008). Criteria for assessing the level of group development (GD) of work groups. Groupness, entitativity, and groupality as theoretical perspectives. *Small Group Research*, 39, 492-514.

- Meyer, B., Schermuly, C. C. y Kauffeld, S. (2016). That's not my place: The interacting effects of faultlines, subgroup size, and social competence on social loafing behaviour in work groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*, 31-49.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. y Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management, 36*, 5–39.
- Mueller, J. S. (2012). Why individuals in larger teams perform worse. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*, 111-124.
- Mullen, B. y Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin, 115*, 210-227.
- Navarro, J., Díez, E., Gómez, F., Meneses, R. y Quijano, S. D. (2008). Incertidumbre de las tareas de grupo. Propuesta de un modelo y validación empírica. *Revista de Psicología Social, 23*, 259-273.
- Navarro, J., Quijano, S. D., Berger, R. y Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo, 32*, 17–28.
- Navarro, J., Meneses, R., Miralles, C., Moreno, D. I. y Loureiro, V. (2015). What distinguish teams from social aggregates? A tool to assess the group development. *Anales de Psicología, 31*, 921-929.
- Nicolaidis, V. C., LaPort, K.A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J. y Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: a meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *Leadership Quarterly, 25*, 923–942.
- Nijstad, B. A. (2009). *Group performance*. Hove, UK: Psychology Press.
- Pearce, C. L. y Conger, J. A. (Eds.) (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London, UK: Sage.
- Ringelmann, M. (1913). Researches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. *Annales de l'Institut National Agronomique, 12*, 1-40.
- Rico, R., Alcover, C. M. y Taberner, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26*, 47-71.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. M. y Taberner, C. (2011). Procesos de coordinación en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo, 32*, 59-68.
- Saavedra, R., Earley, P. C. y Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology, 78*, 61-72.

- Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., Gil, F. y San Martín, R. (2006). Memoria transactiva en equipos de toma de decisiones: implicaciones para la efectividad del equipo. *Psicothema*, 18, 750-756.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. y Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63–113.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. y Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work- groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.
- Stajkovic, A. D., Lee, D. y Nyberg, A. N. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and tests of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 814-828.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York, NY: Academic Press.
- Strauss, S. (1999). Testing a typology of tasks: An empirical validation of McGrath's (1984) group task circumplex. *Small Group Research*, 30, 166-187.
- Tschan, F. y Von Cranach, M. (1996). Group task structure, processes and outcome. En M. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (p. 95.121). Chichester, UK: John Willey & Sons.
- Van de Ven, A. H. y Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York, NY: Wiley.
- Van der Vegt, G. S., Emans, B. J. y Van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54, 51-69.
- Van der Vegt, G. S. y Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751.
- Vierci, P. (2008). *La sociedad de la nieve*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152–172.
- Wang, D., Waldman, D. A. y Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99, 181–198.
- Wheelan, S. A. (2010). *Creating effective teams. A guide for members and leaders*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wood, R. (1986). Task complexity: Definition of a construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 60-82.
- Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.

Ficha: Equipos Exitosos en Google

Dr. José Navarro

Profesor titular del departamento de Psicología Social y Psicología Cuantitativa

Universidad de Barcelona

Contacto: j.navarro@ub.edu

Acceso a publicaciones: https://www.researchgate.net/profile/Jose_Navarro12

Introducción

En esta ficha se presentará un estudio reciente llevado a cabo entre múltiples equipos que trabajan en Google con el objetivo de identificar buenas prácticas dentro de esta conocida organización. El estudio es accesible en red⁶ y aquí nos centraremos en los elementos más claramente conectados con el texto guía general. Se pretende que esta ficha sirva a modo de caso práctico y poder ver cómo las tareas y los procesos son piezas clave en el diseño de equipos exitosos.

Equipos Efectivos en Google

Google es una de esas organizaciones modernas que podríamos decir que tiene un diseño multi-equipo. Los equipos son, como figura en algunos materiales de la propia empresa, las moléculas de la organización. En un intento de conocer qué es lo que hacen bien los equipos más exitosos de Google esta empresa ha estudiado durante dos años a más de 180 equipos de trabajo. El hallazgo principal tiene que ver no con la composición de los equipos sino con cómo los miembros trabajan juntos y con el uso de técnicas motivacionales. De otra forma, la composición es menos importante que los procesos, a menudo intangibles, que se generan. Y dichos procesos, como veremos, son de clara naturaleza psicosocial (i.e., emergen de las interacciones entre los miembros y de las interacciones de los miembros con el resto de la organización). Dicho de otra forma, influencias contextuales (e.g., prácticas culturales y de gestión en la empresa) y fenómenos de emergencia (e.g., interacciones entre los miembros de los equipos) son las clave para entender cómo funcionan los equipos más exitosos en Google.

De las entrevistas realizadas a los miembros de los equipos se desprende que hay cinco factores claves para lograr que los equipos funcionen. Planteados a modo de preguntas las cinco claves serían las siguientes:

1. ¿Podemos tomar riesgos en el equipo sin necesidad de sentirnos inseguros o avergonzados?
2. ¿Podemos contar con cada uno de los miembros para hacer un trabajo de calidad y a tiempo?
3. ¿Están claros las metas, roles y planes a seguir?

⁶ Basado en J. Rozovski (2015). *The five keys to a successful Google team*. Accesible en: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

4. ¿Trabajamos en algo que podemos considerar importante o significativo para cada uno de nosotros?
5. ¿Creemos que el trabajo que hacemos importa?

Si se responde a estos cinco factores de manera afirmativa estaríamos delante de un equipo claramente efectivo. Además, estos cinco factores aparecen también ordenados según su importancia, de tal forma que la seguridad psicológica, el primero de ellos, sería el factor más importante seguido del resto. Entremos en el detalle sobre cómo entender cada una de estas claves.

Cinco Claves para el Trabajo en Equipo

El primer elemento clave que aparece, como decíamos, se refiere a la *seguridad psicológica* entendida como que los miembros del equipo han de sentirse seguros en la toma de riesgos y no sentirse vulnerables frente a los colegas. La seguridad psicológica puede definirse como una creencia que tenemos de que no seremos castigados, humillados, por el hecho de hacer preguntas, por cuestionar asunciones o por equivocarnos. En los equipos de Google la seguridad psicológica es fundamental pues es la vía para garantizar que los miembros pueden poner en cuestión la comprensión de la tarea que se está realizando sin sentirse avergonzados por ello. Con este contexto favorable, los miembros del equipo son más dados a exponer sus puntos de vista, aunque contradigan el de otros miembros y son también más proclives a admitir errores.

La seguridad psicológica es clave por cuanto sabemos que los equipos, en sus primeras fases de desarrollo, tienden a ser complacientes y no cuestionar ni las informaciones que se exponen ni las tomas de decisiones que se toman basadas en dichas informaciones. Generar un contexto que estimule la puesta en cuestión de dichas informaciones y decisiones es sin duda un mérito difícil de lograr que parece haber conseguido Google. La empresa ha conseguido crear un contexto en el que se estimula este conflicto orientado a la tarea con lo que se consigue una mejor y más profunda comprensión de la misma y un mayor compromiso por parte de los miembros del equipo. Eso contribuye justamente a que, en general, los desempeños de estos equipos sean muy altos.

Para conseguir esta seguridad psicológica podemos estructurar el trabajo del equipo como una tarea de aprendizaje, no como una tarea de ejecución. Debemos reconocer la enorme incertidumbre e interdependencia de las tareas, algo muy cierto en el tipo de proyectos en los que se embarga Google (e.g., creación de un coche capaz de conducirse sólo sin necesidad de piloto), por

lo que múltiples visiones serán requeridas y las aportaciones de cada uno de los miembros serán bienvenidas. El líder o jefe de equipo también puede actuar de modelo y reconocer que puede cometer errores y que, por ello, espera contar con la ayuda de todos los miembros para abordar la tarea. Por último, también se puede estimular la curiosidad entre los miembros preguntando directamente.

La segunda clave se refiere a la *fiabilidad* que muestran los miembros en cuanto al cumplimiento de sus tareas. Los miembros acostumbran a tener un desempeño alto y a hacer su trabajo en el tiempo acordado. Se requiere, por tanto, también de una correcta ejecución del trabajo en tiempo y forma por parte de cada uno de los miembros del equipo. Y cuando esto ocurre repetidamente se genera la creencia compartida de que el equipo será no sólo fiable sino eficaz, potente, en su desempeño conjunto.

La tercera clave encontrada en los equipos exitosos se refiere a la *claridad y correcta estructura del equipo*: los miembros saben qué se espera de ellos, los planes de acción son claros y las metas a alcanzar son comprendidas por todos. Procesos como la comunicación, los modelos mentales compartidos, o el liderazgo distribuido son aquí claves para entender porqué estos equipos son más exitosos. Clarificar el rol de cada miembro, la estructura de interdependencia que se va a seguir, y las metas a alcanzar supone orientar a todos los miembros en la misma dirección para que sus esfuerzos individuales sumen entre sí y se obtenga un alto nivel de desempeño.

En este punto Google utiliza también un sistema de objetivos y resultados clave que ayuda a establecer y comunicar metas tanto en el corto como en el largo plazo. Basado en la teoría motivacional del establecimiento de metas, el compromiso con las metas es un primer paso para obtener un alto desempeño. Las metas y objetivos que los equipos se marcan son ambiciosos y puede monitorearse su progreso. Además, tanto los objetivos como su progreso son públicos en la organización con el objetivo de que todos conozcan quién está trabajando en qué y en qué grado de cumplimiento está cada proyecto.

La cuarta clave se refiere al *significado del trabajo*: los miembros consideran el trabajo desarrollado personalmente importante. Nuevamente se aplican aquí teorías motivacionales que nos insisten en cómo contar con un propósito en el trabajo estimula el esfuerzo del miembro del equipo. Tener en mente un objetivo que trasciende a la tarea en sí es un motivador claro del comportamiento. Creer, esperar, que el trabajo que se desarrolla es significativo, que puede

contribuir a mejorar el trabajo de otros (el caso por ejemplo de los equipos de Google que trabajan en el diseño de aplicaciones de *software* que luego son utilizadas en todo el mundo) es, sin duda, un factor motivacional de primer orden. Ante dificultades (e.g., problemas en la ejecución de la tarea) o ante requerimientos inicialmente no contemplados (e.g., necesidad de un trabajo de más duración del previsto), el propósito aparece como una guía fija que sigue estimulando el esfuerzo.

Por último, la quinta clave se refiere a la *influencia o impacto del equipo*: los miembros consideran que el trabajo que realizan como equipo tiene o tendrá una influencia importante en otros, los usuarios por ejemplo. Se trata de un elemento claramente relacionado con el anterior del significado del trabajo, de un elemento nuevamente motivacional que impactaría tanto en el esfuerzo individual como en el colectivo de todo el equipo.

Conclusión

Ante el entorno altamente dinámico en el que opera Google y las tareas que ha de afrontar, contar con un diseño organizativo basado en equipos es, sin duda, una ventaja adaptativa. El diseño en equipos constituye una de las mejores formas organizacionales conocidas para crear, modificar, y retener conocimientos de manera colectiva. En este contexto de alta incertidumbre y alta interdependencia, como era de esperar, los procesos grupales son la clave para comprender por qué los equipos funcionan. Aquellos equipos que consiguen seguir las cinco claves aquí desveladas (seguridad psicológica, fiabilidad, claridad y estructura, significado e impacto) consiguen los más altos desempeños. Si, además, prestamos atención detallada a cómo entender estas cinco claves caeremos en la cuenta de que estos equipos no sólo resultan altamente eficaces porque logran los resultados para los que se crearon sino que, además, consiguen satisfacer las necesidades de sus miembros y crear equipos viables que estarían dispuestos a repetir la experiencia en el futuro. Se trata, sin duda, de unos ingredientes óptimos para el trabajo colaborativo tan necesario en nuestros días.

Ficha: Guías para el Desarrollo de Equipos

Dr. José Navarro

Profesor titular del departamento de Psicología Social y Psicología Cuantitativa

Universidad de Barcelona

Contacto: j.navarro@ub.edu

Acceso a publicaciones: https://www.researchgate.net/profile/Jose_Navarro12

Introducción

En esta ficha se presentarán guías prácticas útiles para conseguir desarrollar los equipos de trabajo. El desarrollo del equipo, como proceso fundamental, puede estimularse con el objeto de contribuir a crear equipos altamente desarrollados que son, a su vez, los que justamente la ciencia de los equipos nos ha mostrado son los más efectivos. Basado en el modelo de Meneses et al. (2008) se propondrán algunas guías de intervención útiles para estimular dicho desarrollo. También se detallarán algunas prácticas concretas empleadas a tal efecto en la práctica profesional.

Cómo Desarrollar Equipos: Gestión Basada en la Evidencia

Como decíamos en el documento base, el desarrollo del equipo se refiere al nivel de madurez que los equipos alcanzan y que nos permiten diferenciar los auténticos equipos de meros agregados de trabajadores (Meneses et al., 2008). Este desarrollo puede ser entendido con base en cuatro dimensiones: interacción, identificación, coordinación y orientación hacia el colectivo (ver para detalles el documento base: punto 4.1 El Desarrollo del Equipo). Estas cuatro dimensiones pueden ser estimuladas con prácticas de gestión que sintetizamos en la Tabla 1.

Tabla 1: Cómo desarrollar equipos.

Dimensión	Posibles intervenciones
Interacciones frecuentes	<ul style="list-style-type: none">- Diseñar tareas con ciertos niveles de incertidumbre- Diseñar espacios de trabajo que estimulen la interacción social- Realizar actividades informales de manera conjunta
Identificación con el equipo	<ul style="list-style-type: none">- Categorizar: etiquetar al equipo y a otros equipos- Comparar: realizar comparaciones con otros equipos- Comparar positivamente: enfatizar fortalezas del equipo propio
Coordinación de recursos	<ul style="list-style-type: none">- Diseñar tareas interdependientes- Diferenciar roles dentro del equipo- Estimular el aporte diferencial de cada miembro- Liderar integrando roles y responsabilidades
Orientación hacia el objetivo común	<ul style="list-style-type: none">- Seleccionar y formar a buenos jugadores de equipo- Diseñar recompensas grupales- Liderar dotando de significado al trabajo colectivo

Describamos a continuación algunas prácticas específicas que han implementado algunas organizaciones conocidas y que sirven para ilustrar algunas de las intervenciones recogidas en la tabla anterior. Por ejemplo, Sony sabe diseñar tareas con ciertas dosis de incertidumbre. En un ejemplo conocido de esta organización, se pidieron a diferentes equipos de ingenieros que compitieran entre sí en el diseño de un sistema de almacenamiento masivo de datos (lo que luego se ha convertido en el sistema *blu-ray*). Pero a su vez a lo largo del desarrollo del proyecto se pidió a los mismos equipos que cooperasen entre sí haciendo presentaciones del estado del proyecto en cada equipo y aportando los detalles de interés acerca de los problemas que se habían encontrado y cómo los estaban abordado. Esta mezcla de competición y cooperación entre equipos, que sirve también para estimular la identificación con el propio equipo, añade una incertidumbre adicional a la tarea ya de por sí incierta de incrementar la capacidad de almacenado en un sistema físico.

El diseño de espacios de trabajo que estimulan la interacción social también es una práctica común hoy en día en numerosas organizaciones. Más allá de las instalaciones de Google en Suiza, muy conocidas gracias a la publicidad dada por la propia empresa, en nuestro entorno hay experiencias similares. Como hemos mencionado en el documento base, Aguas de Barcelona cuenta actualmente con espacios abiertos, sin dueño fijo, con espacios comunes para reuniones informales de pequeños equipos que tienen la clara intención de estimular la interacción social. Además, esta empresa como muchas otras, organiza regularmente actividades sociales variadas (e.g., excursiones al campo, torneos de pádel, concurso de master-chef) también claramente intencionales y, en este caso, buscando estimular de nuevo la interacción social entre los miembros no sólo de los equipos sino de toda la organización.

El diseño de tareas interdependientes también es una estrategia muy utilizada. El uso de círculos de calidad en muchas industrias justamente pretende activar las relaciones de dependencia mutua, de inter-dependencia, entre los trabajadores dentro de un equipo y también entre equipos. Llevado esta idea a otro nivel, al de los departamentos que configuran una organización, resultan llamativas prácticas como la de R, el operador gallego de comunicaciones, que vincula el 5% de la retribución variable de los directivos a la mejora en los resultados de su grupo de colaboradores. Se trata de una práctica de gestión que lanza un mensaje muy claro sobre el tipo de liderazgo, orientado al equipo, que se espera en esta organización.

También es de interés las prácticas que algunas organizaciones utilizan en sus procesos de selección de personal en los que intencionadamente se buscan a ‘buenos jugadores de equipo’. Un

ejemplo de ello lo tenemos en la selección que se hizo para configurar la plantilla del hotel Hesperia Tower en Barcelona. Se dividieron a los candidatos interesados en nueve grupos, correspondientes a los nueve tipos de puestos (e.g., recepcionistas, camareros, etc.) de los que iba a disponer el hotel. Luego estos grupos de especialistas participan en diferentes dinámicas de grupo (e.g., ejercicios de coordinación grupal, una *gincana*, construcción de un castell, ejercicios de refuerzo positivo entre compañeros, etc.) cuyo objetivo final era valorar la capacidad de cada miembro para el trabajo en equipo.

Conclusión

Si los equipos más exitosos son aquellos que han conseguido un mayor desarrollo, una mayor madurez, las organizaciones y sus líderes pueden centrar su atención en cómo estimular este desarrollo. Mediante prácticas de gestión que pueden formar parte de un sistema más amplio de gestión de personas y equipos, las organizaciones pueden incidir significativamente en dicho desarrollo. De otra manera, el listado que aparece en la anterior tabla puede entenderse como una especificación del rol de un líder de equipo. Y podrían diseñarse sistemas de evaluación de su desempeño en la medida en que sea capaz de incrementar entre los miembros la interacción, identificación, coordinación y orientación hacia los objetivos colectivos.

Referencias

Meneses, R., Ortega, R., Navarro, J. & Quijano, S. D. de (2008). Criteria for assessing the level of group development (GD) of work groups. Groupness, entitativity, and groupality as theoretical perspectives. *Small Group Research*, 39, 492-514.

