

## EFICACIA DE EQUIPOS DE TRABAJO

Francisco Gil,\* Ramón Rico\*\* y Miriam Sánchez-Manzanares\*\*\*

\*Departamento de Psicología Social, Universidad Complutense. Madrid.

\*\*Departamento de Psicología Social y Metodología, Universidad Autónoma. Madrid.

\*\*\*Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III. Madrid

Este artículo tiene un doble objetivo. Primero, sintetizar e integrar los principales resultados de la investigación actual sobre equipos de trabajo; y segundo, ofrecer un conjunto de conclusiones y recomendaciones orientadas a la práctica profesional. Para ello, nos centramos inicialmente en los modelos explicativos de la eficacia de los equipos utilizando una aproximación (*inputs*, procesos, *outputs*), y posteriormente en los métodos para mejorar su eficacia.

**Palabras clave:** equipos de trabajo, cognición del equipo, desarrollo del equipo.

The aim of this article is twofold. First, we synthesize and integrate the main results of the current research on work teams. Secondly, we provide a set of conclusions and suggestions for practitioners. In doing so, we focus on the explanatory models of team effectiveness built on an input-process-output approach and suggest techniques for improving team effectiveness.

**Key words:** work team, team cognition, team building.

### IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación. Las presiones para una competición global, la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación exigen modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (West y Markiewicz, 2004). Los equipos satisfacen estas necesidades aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados. De este modo, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007).

Los equipos están presentes a lo largo y ancho de la estructura organizacional, constituyendo estructuras ideales para generar y compartir conocimiento, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de sus integrantes. Pero los equipos no

*Correspondencia:* Francisco Gil, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social y Organizacional, Campus de Somosaguas, 28223 Madrid. España. E-mail:fgilrod@psi.ucm.es

<sup>1</sup> El análisis de la eficacia de los equipos de trabajo ha sido objeto de distintas revisiones (véase Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen, 2006; Ilgen et al., 2005; Salas, Stagl y Burke, 2004; y Gil, Alcover y Peiró, 2005 para investigaciones con equipos españoles y portugueses), cuya consulta recomendamos a quienes deseen profundizar en el tema y cuyas principales indicaciones y aportaciones fundamentan nuestra exposición.

siempre actúan así. El desafío para la investigación es precisamente determinar cómo integrar de forma eficaz y eficiente las aportaciones de trabajadores cualificados y expertos para aportar valor añadido a la organización. Esto es, ¿cómo convertir un *equipo de expertos* en un *equipo experto*?

Este artículo tiene un doble objetivo. Primero, sintetizar e integrar los principales resultados de la investigación actual sobre equipos de trabajo. A este respecto, nos centramos inicialmente en los modelos explicativos de la eficacia de los equipos y sus distintas variables (*inputs*, procesos, *outputs*), y posteriormente en los métodos para mejorar su eficacia. Segundo, ofrecer un conjunto de conclusiones y recomendaciones orientadas a la práctica profesional.

### MODELOS EXPLICATIVOS DE LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS<sup>1</sup>

El análisis de la eficacia de los equipos se ha venido realizando de forma general a partir del modelo Input-Procesos-Output. Este modelo identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo. Asimismo, el modelo señala que los factores organizacionales y situacionales influyen en la estructura del equipo como un todo, afectando a las demás variables (*input*, proceso, *output*).

Los *inputs* representan el conjunto de recursos del equipo, tanto internos (la composición del equipo, fundamentalmente los conocimientos y habilidades de sus miembros, así como la estructura del grupo y el diseño de la tarea) como externos (ej. las recompensas de la organización, la cultura organizacional). Estos recursos pueden considerarse a distintos niveles (recursos de los miembros, del grupo y de la organización). Los *inputs*, de la misma forma que pueden contribuir a la eficacia

del equipo, también pueden constituir limitaciones para que el equipo logre sus objetivos.

Los **procesos** consisten en un conjunto de mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo asignado por la organización, superando las posibles limitaciones. Así, a través de procesos como la comunicación, coordinación o toma de decisiones, los miembros del equipo convierten los *inputs* en *outputs*.

Los **outputs** son los resultados alcanzados por el equipo. El concepto de eficacia de equipo es multidimensional. Generalmente, la eficacia se analiza en términos de resultados de trabajo, como rendimiento objetivamente evaluado (usando indicadores específicos o personal experto externo al equipo). Pero también incluye resultados que ayudan a mantener el desempeño del equipo a lo largo del tiempo, como la satisfacción de sus miembros, la viabilidad (grado en que los miembros del equipo desean permanecer juntos) y la innovación.

El modelo input-proceso-output ha recibido importantes críticas centradas principalmente en su concepción estática, lineal y de un solo ciclo. En los últimos años, se han propuesto modelos alternativos que intentan reflejar mejor el funcionamiento de los equipos como sistemas adaptativos complejos operando en contextos más amplios (ej. una organización). Así, el modelo CORE (véase McGrath, Arrow y Berdahl, 2000) explica el desarrollo de los equipos a lo largo del tiempo, identificando sus procesos básicos (construcción, operaciones, reconstrucción y relaciones externas) y considerando las relaciones con el contexto del equipo. Por su parte, el modelo IMOI (Input-Mediador-Output-Input; Ilgen et al., 2005) señala el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación, de forma que los *outputs* del equipo en un momento dado representan nuevos *inputs* para actuaciones posteriores. Kozlowski e Ilgen (2006) han integrado estas ideas en un modelo que considera a los equipos como sistemas multinivel (nivel individual, de equipo y organizacional), orientados a los procesos relevantes para la tarea y que evolucionan con el tiempo, de forma que tanto los procesos como la eficacia de los equipos constituyen fenómenos emergentes (patrones resultantes de la interacción regular y repetida entre los miembros).

Todos estos enfoques muestran que la eficacia de los equipos en las organizaciones se debe a complejas dinámicas donde intervienen una pléyade de variables interrelacionadas, las cuales admiten diferentes alternativas de evaluación. A continuación, revisamos las principales variables considerando los resultados clave de la investigación sobre equipos de trabajo.

#### **VARIABLES INPUT: COMPOSICIÓN DEL EQUIPO, RECURSOS Y TAREA**

Composición del equipo. La composición se refiere a los atributos de los miembros del equipo y cómo estos se combinan para

formar equipos interdependientes efectivos. Los equipos de trabajo varían en su composición, dependiendo del tipo de atributo, su distribución entre los miembros del equipo y su estabilidad a lo largo del tiempo.

Dos aspectos de la composición del equipo que han sido objeto de numerosos estudios son el tamaño (número de personas que forman el equipo) y las características de sus miembros. La cuestión central respecto al tamaño es conocer el tamaño óptimo del equipo. Conforme aumenta el tamaño de un equipo, aumenta la cantidad de recursos disponibles, pero también las necesidades de coordinación. Las investigaciones indican que el tamaño óptimo depende de ciertas contingencias. Por ejemplo, cuando la interdependencia requerida para realizar bien la tarea es alta y el ambiente externo inestable, resulta recomendable crear equipos pequeños.

Otro aspecto importante es la estabilidad/variabilidad de la composición del equipo, el aumento o reducción del número de miembros y la integración de nuevos miembros. Modificar la composición de un equipo puede perjudicar su eficacia. Pero, si los cambios sólo afectan a un número reducido de miembros y se realizan gradualmente, el rendimiento puede mantenerse o incluso mejorar (mayor innovación).

El tiempo que los miembros trabajan juntos como equipo es también un factor relevante tanto para el desarrollo de los modelos mentales del equipo como para la coordinación. Así, los miembros del equipo que más tiempo pasan juntos adquieren un conocimiento común preciso sobre las habilidades que posee cada uno para el trabajo (memoria transactiva), lo que les ayuda a coordinar mejor sus acciones.

Respecto a las características de los miembros, un tema de gran interés es la homogeneidad-heterogeneidad en la composición del equipo. Las investigaciones en este caso también muestran cómo los efectos de la heterogeneidad dependen de distintos factores, como la autonomía del equipo para realizar su actividad (Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares y Van der Vegt, 2007). Asimismo, el tipo de diversidad que resulta relevante depende de la tarea que realice el equipo. De esta forma, la diversidad en conocimientos y habilidades (vs. diversidad demográfica) es apropiada para los equipos cuando realizan tareas creativas o intelectuales. No obstante, la diversidad también plantea obstáculos para el desempeño del equipo: aumento del tiempo necesario para integrar los conocimientos y puntos de vista diferentes, y problemas de identidad y mal desempeño derivados de la formación de subgrupos enfrentados dentro del equipo.

Respecto a las competencias (conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes) que aportan los miembros del equipo, destacan especialmente las competencias para el trabajo en equipo. La incipiente evidencia disponible lleva a dos conclusiones importantes: (a) las personas pueden aprender compe-

tencias para trabajar en equipo mediante los programas de formación apropiados, y (b) las competencias para el trabajo en equipo predicen el desempeño laboral.

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

También la interdependencia como característica de la tarea del equipo ha acaparado la atención de numerosos investigadores. La interdependencia de tarea es el grado en que los miembros de un equipo dependen unos de otros e interactúan entre sí para lograr la meta común. Para desempeñar bien tareas interdependientes, los procesos de coordinación tanto explícitos como implícitos resultan fundamentales. Por otra parte, la interdependencia de tarea parece estimular la cohesión y la confianza entre los miembros del equipo. Véanse otros hallazgos sobre la interdependencia en otros apartados del artículo, como los relativos al tamaño y la virtualidad del equipo.

La virtualidad también está siendo objeto de un número creciente de estudios. La virtualidad se define a partir de tres dimensiones: dependencia de los miembros respecto de las tecnologías de la información y comunicación para coordinarse y ejecutar los procesos del equipo, tipos de información que aportan las tecnologías, y sincronía en las comunicaciones entre los miembros. La virtualidad altera significativamente las interacciones entre los miembros del equipo. Trabajar de forma regular en condiciones de alta virtualidad limita las señales del contexto social presentes en la comunicación cara a cara, reduce la profundidad de la discusión y el análisis de los temas, y aumenta el tiempo necesario para tomar decisiones colectivas. Diferentes estudios muestran que la virtualidad se relaciona con una comunicación menos eficiente y genera más problemas para desarrollar la confianza entre los miembros del equipo. No obstante, de nuevo los efectos de la virtualidad sobre los procesos y la eficacia del equipo dependen de las demandas de la tarea, de forma que cuando los equipos realizan tareas complejas y/o interdependientes, resulta recomendable reducir los niveles de virtualidad (usando medios de comunica-

ción síncronos y más ricos, como las reuniones cara a cara o las videoconferencias). No obstante, hay que considerar que los equipos se adaptan progresivamente a las condiciones de virtualidad impuestas por su trabajo, de manera que conforme aprenden a usar la tecnología para comunicarse y desarrollan nuevas estrategias para realizar sus tareas, los efectos de la virtualidad se debilitan.

Por su parte, el contexto de la organización tiene un papel crítico en la eficacia de los equipos (Hackman, 2002). En el modelo input-proceso-output, el contexto organizacional se representa en tres tipos de apoyo que puede ofrecer a los equipos: 1) entrenamiento, información y recompensas; 2) una estructura de equipo cuya composición combine apropiadamente los conocimientos y habilidades requeridas y cuyas normas fomenten la motivación y los procesos interpersonales; y 3) sistemas de *coaching* y liderazgo que aporten los recursos necesarios y eliminen los obstáculos en todo momento. Finalmente, un aspecto del modelo que ha sido ampliamente confirmado por la investigación es la utilidad de usar complementariamente recompensas individuales y grupales para reforzar el rendimiento de los equipos, aunque la práctica más extendida aún es evaluar y compensar el esfuerzo individual de los miembros del equipo.

En conjunto, el modelo input-proceso-output ha servido (y sirve) de referente para numerosas investigaciones, y muchas de las relaciones en él planteadas cuentan con amplio apoyo empírico.

## PROCESOS DE EQUIPO Y ESTADOS EMERGENTES

A través de los procesos, los miembros del equipo combinan los recursos (habilidades, conocimientos, esfuerzo, etc.) para realizar las tareas asignadas y lograr los objetivos comunes. Los procesos son dinámicos y en la medida en que los miembros interaccionan entre sí de forma regular y repetida, se generan patrones de conducta y estados emergentes, que a su vez influyen en las interacciones subsiguientes. La lista de procesos de equipo es extensa; y a menudo, las denominaciones y clasificaciones no resultan fácilmente distinguibles. En el presente trabajo, seguiremos la distinción básica establecida en revisiones anteriores sobre equipos entre tres tipos de procesos grupales: cognitivos, motivacionales/afectivos y orientados a la acción (véase Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen 2006).

**a) Procesos cognitivos.** Tradicionalmente, se han estudiado como principales procesos cognitivos a nivel grupal los marcos de referencia, las normas y las expectativas de rol. En los últimos años, considerando los equipos como procesadores de información, se estudian otros procesos y creencias compartidas que ayudan a los miembros de un equipo a anticiparse y coordinar eficazmente sus acciones. Entre ellos, destacan los mode-

los mentales de equipo, los sistemas de memoria transactiva, el aprendizaje grupal y el clima de equipo.

Los modelos mentales de equipo son estructuras o representaciones mentales más o menos compartidas entre los miembros de un equipo que incluyen conocimiento relativo a diferentes aspectos del equipo, la tarea y el contexto organizacional (ej. tecnología, el rol de cada miembro). Estudios recientes (Rico et al., 2008) diferencian entre *modelos mentales de equipo* (representaciones de conocimiento estables) y *modelos situacionales de equipo* (representaciones de conocimiento dinámicas, que son creadas y utilizadas por el equipo en una situación dada). En general, la evidencia disponible demuestra los efectos positivos de los modelos mentales compartidos sobre la eficacia de los equipos. Los modelos compartidos permiten a los miembros del equipo anticipar las acciones de los compañeros y coordinarse eficientemente para completar la tarea del equipo. No obstante, un reto para la investigación en este campo es cómo evaluar con precisión los modelos mentales tanto estables como dinámicos.

Por su parte, la memoria transactiva consiste en los conocimientos y las habilidades que aportan los diferentes miembros del equipo, así como en el conocimiento que éstos poseen sobre cómo se distribuyen dichos conocimientos y habilidades entre ellos (*quién sabe qué* en el equipo). Este sistema de memoria colectiva se desarrolla conforme los miembros del equipo aprenden cuáles son las experiencias, preferencias, intereses y habilidades de los demás. Para mantener la eficacia de la memoria transactiva, los miembros necesitan interactuar y actualizar continuamente la información sobre la pericia de los compañeros. La investigación indica que los equipos más efectivos son aquellos cuyos miembros conocen mejor la pericia de cada uno, así como las estrategias adecuadas para acceder, compartir y usar dicha pericia. Además de la interacción y la experiencia común, otro factor que estimula la formación de la memoria transactiva es el *entrenamiento de equipo* por el cual todos los miembros aprenden conjuntamente a realizar una determinada tarea. El trabajo teórico sobre la memoria transactiva es extenso; sin embargo, se necesita más investigación empírica para comprobar sus postulados y diseñar mejores medidas de este proceso cognitivo.

El aprendizaje grupal se define como el proceso continuo por el cual los miembros de un equipo a través de la experiencia de trabajar juntos adquieren o construyen colectivamente nuevo conocimiento sobre la organización, el propio equipo, la tarea que realizan o sobre sí mismos. Cabe identificar diferentes conductas en este proceso correspondientes a las diferentes etapas del procesamiento de información: adquisición, distribución, interpretación, almacenamiento y recuperación. La investigación concluye que los equipos que aprenden colectivamente son más eficaces, y que ciertas variables como

la seguridad psicológica y el *coaching* del líder del equipo fomentan este aprendizaje. No obstante, se precisa más investigación sobre las condiciones facilitadoras del aprendizaje en equipo, especialmente en equipos con alta virtualidad.

El clima de equipo hace referencia a las percepciones comunes que comparten los miembros de un equipo sobre diferentes dimensiones del propio equipo, como los objetivos, la participación, la orientación a la tarea y el apoyo a la innovación. La investigación muestra que el tipo de clima existente en un equipo (ej. clima de innovación o seguridad) predice las conductas específicas de sus miembros relacionadas consistentemente con el mismo (ej. mayor número de innovaciones o reducción de accidentes). Asimismo, el clima del equipo se relaciona con diferentes indicadores de la eficacia grupal, como el rendimiento, el bienestar y la cohesión. La interacción entre los miembros del equipo y el liderazgo parecen ser los principales antecedentes del clima de equipo.

Otro proceso o estado emergente cognitivo, aunque también puede considerarse afectivo y orientado a la acción, que suscita importante interés entre los investigadores es la confianza entre los miembros del equipo. La confianza implica la expectativa de que las acciones de los otros estarán motivadas por buenas intenciones y la consiguiente asunción de riesgos. La confianza es fundamental para realizar tareas colectivas, que suponen cooperación, coordinación y aprendizaje grupal, puesto que esto requiere asumir gran riesgo interpersonal, dependencia mutua y adaptación continua a las necesidades y acciones de los demás. La investigación demuestra que para desarrollar la confianza entre los miembros de un equipo es preciso que éstos puedan interactuar e intercambiar información. Además, en los equipos con mayor confianza se producen discusiones abiertas y mayor intercambio de conocimiento, lo que mejora la eficacia del equipo.

**b) Procesos motivacionales y afectivos.** Estos procesos muestran cómo las motivaciones, sentimientos y emociones de los miembros se combinan a nivel de equipo creando un estado colectivo que influye sobre sus actuaciones y resultados. Entre ellos, destacan la cohesión, la eficacia colectiva y la potencia, los procesos emocionales y el conflicto.

La cohesión es la tendencia o el deseo de los miembros de un equipo de estar unidos para conseguir las metas comunes. Un meta-análisis reciente de la investigación revela una relación positiva entre la cohesión y la eficacia de los equipos. La cohesión parece relacionarse más fuertemente con las conductas de los miembros que con los resultados del equipo, si bien la influencia sobre los resultados es mayor en tareas que requieren gran interdependencia y coordinación.

Respecto a las creencias compartidas por los miembros sobre su eficacia como equipo, se distingue entre eficacia colectiva y

potencia grupal. La primera alude a la eficacia percibida para realizar exitosamente una tarea específica, mientras que la segunda alude a la eficacia percibida para afrontar con éxito cualquier tipo de tarea o situación. Cuando los miembros de un equipo comparten la creencia de que el equipo es eficaz, están dispuestos a esforzarse por trabajar duro en equipo y alcanzar la meta común, en lugar de orientarse a metas personales. Numerosos estudios muestran la influencia positiva de estas creencias sobre los resultados del equipo (Gully et al., 2002).

Respecto a los procesos emocionales de equipo, se considera que los miembros de un equipo pueden desarrollar de forma colectiva estados de ánimo, emociones y sentimientos comunes, a través de la interacción y la experiencia compartida. Estos procesos se diferencian entre sí en cuanto a su especificidad, duración y objetivo (ej. las emociones son estados afectivos más breves y específicos que los sentimientos). Si bien la importancia de los factores afectivos resulta fundamental en el contexto interpersonal de los equipos, el trabajo teórico y empírico hasta la fecha es demasiado limitado para extraer conclusiones generales.

Finalmente, se han diferenciado dos tipos de conflicto de equipo: 1) el *conflicto de relación* que surge a partir de las incompatibilidades personales entre los miembros y suele acompañarse de afecto negativo, como enfado, tensión y hostilidad, y 2) el *conflicto de tarea* que surge a partir de las discrepancias en los puntos de vista y opiniones de los diferentes miembros del equipo sobre su trabajo. Tradicionalmente, el conflicto se ha visto como un obstáculo para la eficacia de los equipos; sin embargo, estudios recientes indican que esto depende del tipo de conflicto. Mientras que la mayoría de los estudios revelan los efectos negativos del conflicto de relación sobre la eficacia del equipo (rendimiento, satisfacción de los miembros), los efectos del conflicto de tarea no están tan claros, siendo positivos o negativos dependiendo de diferentes factores como la confianza y la potencia del equipo.

**c) Procesos orientados a la acción y a la conducta grupal.** Tradicionalmente, los principales procesos investigados en esta categoría han sido la comunicación, cooperación y coordinación. La comunicación es un proceso básico en un equipo por cuanto permite el intercambio de información entre sus miembros. Así, la comunicación hace posible el desarrollo de otros procesos grupales centrados tanto en la tarea (toma de decisiones) como en el equipo (relaciones interpersonales). La investigación evidencia la importancia de la comunicación para la eficacia de los equipos de trabajo, destacando su importancia para la construcción de los modelos mentales compartidos del equipo.

Por su parte, la cooperación consiste en la contribución voluntaria por parte de los miembros para realizar las tareas interdependientes del equipo. Existe una amplia literatura centrada

especialmente en los procesos negativos de cooperación y la reducción del esfuerzo individual cuando se realizan tareas colectivas, como 'viajar gratis' (*freeriding*) y 'holgazanería social' (*social loafing*). Diseñar tareas motivadoras y relevantes para los miembros, hacer claramente identificables las contribuciones individuales y reforzarlas y estimular la cohesión y la confianza, constituyen medidas eficaces a la hora de prevenir la falta de cooperación en un equipo de trabajo.

Por último, la coordinación hace referencia a las estrategias y los patrones de conducta que los miembros de un equipo usan para combinar, sincronizar y ajustar temporalmente sus esfuerzos y conductas, y lograr así la meta común. La investigación tradicional se ha centrado en la coordinación explícita a través de la cual los miembros planifican y se comunican intencionalmente con el fin de integrar sus acciones. Estudios recientes destacan la importancia de la coordinación implícita, que ocurre cuando los miembros del equipo anticipan las acciones y necesidades de los compañeros y las demandas de la tarea, y en función de ello ajustan su propia conducta, sin necesidad de planificación o comunicación explícita entre ellos. En un reciente trabajo, Rico et al. (2008) proponen un modelo que profundiza en el proceso de coordinación implícita, identificando los modelos situacionales del equipo como principal antecedente de los comportamientos de coordinación implícita (ej. pasar información relevante para el trabajo a un compañero sin previa solicitud). Además, el modelo analiza el papel de algunos atributos relevantes de los equipos relacionados tanto con su composición (diversidad de conocimiento) como con su contexto de actividad (virtualidad) en la formación de los patrones de coordinación implícita y sus efectos sobre el rendimiento (para más detalles, véase Rico et al., 2008).

En conjunto, la investigación revela los efectos positivos de los procesos conductuales de comunicación, cooperación y coordinación sobre la ejecución de otros procesos grupales y la eficacia resultante de los equipos.

## TÉCNICAS PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS

Existe un buen número de técnicas para mejorar el funcionamiento y los resultados de los equipos. La eficacia de algunas de ellas ha sido comprobada en diferentes tipos de equipos, como tripulaciones aéreas, equipos de intervención quirúrgica y equipos militares. Todos ellos realizan tareas de alto riesgo que exigen gran precisión, consistencia operativa y seguridad, de forma que los errores tienen graves consecuencias materiales y humanas.

Cabe distinguir dos clases de técnicas o programas de intervención: programas de entrenamiento y técnicas de desarrollo de equipo (*teambuilding*). Entre los primeros (véase Day, Gronn y Salas, 2004), destacan el entrenamiento cruzado (los

miembros del equipo adquieren conocimiento sobre los roles y tareas de los compañeros), el entrenamiento metacognitivo (orientado a que los miembros tomen conciencia de las estrategias que usan para aprender y seleccionen y usen las más apropiadas), el entrenamiento en coordinación del equipo (orientado a que los miembros conozcan y manejen los procesos que determinan el trabajo en equipo efectivo), el entrenamiento en auto-corrección (los miembros aprenden habilidades para analizar su propio desempeño, revisar los hechos, intercambiar retroalimentación y planificar futuras actuaciones) y la exposición a situaciones de estrés (los miembros aprenden los principales estresores que pueden perjudicar el desempeño del equipo y las estrategias de afrontamiento eficaces).

Por su parte, los programas de *teambuilding* intentan mejorar el funcionamiento global del equipo usando diferentes técnicas como la clarificación de roles, la fijación de metas, la solución de problemas y la mejora de las relaciones interpersonales.

Numerosas investigaciones agrupadas en lo que se ha denominado la 'ciencia del entrenamiento grupal' están tratando de mejorar las técnicas de entrenamiento anteriormente mencionadas, así como desarrollar guías para orientar la práctica profesional. Un reciente meta-análisis (Salas, Nichols y Driskell, 2007) confirma la eficacia del entrenamiento cruzado y el entrenamiento en coordinación. No obstante, los resultados de los estudios sobre la utilidad de las técnicas de desarrollo de equipo no son totalmente concluyentes.

## CONCLUSIONES

Los cambios estratégicos, económicos y tecnológicos están provocando la reestructuración de las organizaciones en torno a los equipos como unidades básicas de trabajo, de forma que la eficacia de estos equipos constituye un factor clave para el éxito de las organizaciones. Los enfoques teóricos actuales coinciden en considerar a los equipos como sistemas adaptativos complejos, cuya eficacia depende de las complejas interacciones entre numerosas variables *input*, proceso y *output*. Se han realizado numerosos estudios sobre estas variables, y si bien los investigadores organizacionales se han centrado tradicionalmente en los factores del contexto y los resultados, en los últimos años se observa un claro incremento del interés por los procesos grupales. En este sentido, se ha avanzado significativamente en el estudio de la llamada cognición de equipo, aunque es necesaria más investigación para identificar los antecedentes, efectos, métodos de evaluación y mejora de dichos procesos cognitivos. Respecto a los procesos emocionales, su desarrollo teórico es aún precario y son pocas las investigaciones que analizan sus efectos sobre la eficacia de los equipos. Finalmente, pese a que se considera fundamental investigar el funcionamiento del equipo a lo largo del tiempo, los estudios longitudinales siguen siendo la excepción.

La investigación sobre las demandas reales de las organizaciones actuales y las nuevas formas de trabajo (ej. equipos con alta virtualidad) va rezagada respecto a los desarrollos teóricos y metodológicos. No obstante, dado el interés que suscitan los tópicos relacionados con los equipos de trabajo, puede preverse un futuro prometedor para la investigación en este campo.

## SUGERENCIAS PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Las investigaciones aquí revisadas ofrecen algunas sugerencias de gran utilidad para la práctica profesional. Por una parte, se plantean recomendaciones formativas, como las que se están abordando actualmente en el Espacio Europeo de Educación Superior. Trabajar en equipo y dirigir equipos eficazmente son competencias que se pueden aprender. Así, resulta fundamental incorporar estas experiencias formativas en el currículo académico de los futuros profesionales a fin de responder a las necesidades del mercado laboral y las organizaciones actuales.

Por otra parte, se plantean recomendaciones centradas en las políticas y prácticas organizacionales, muchas de las cuales se derivan del modelo input-proceso-output examinado. El modelo señala que las organizaciones deben proveer a sus equipos de sistemas de recompensas contingentes al rendimiento del equipo, sistemas de entrenamiento o asistencia técnica y sistemas de información que faciliten a los miembros el acceso a la información necesaria para realizar su trabajo.

De forma general, las organizaciones necesitan desarrollar tanto políticas orientadas a los equipos como prácticas que apoyen de forma consecuente los procesos de dichos equipos. Esto exige un cambio en la actual orientación al individuo en el entorno de trabajo. Por ejemplo, aunque los estudios demuestran la mayor eficacia de los equipos cuyos miembros trabajan juntos durante un tiempo, a la hora de planificar turnos de trabajo o configurar tripulaciones de vuelo se aplican otros criterios diferentes, como la rotación o la antigüedad. Asimismo, los sistemas de evaluación y compensación del desempeño suelen centrarse preferentemente en las contribuciones individuales de los miembros.

Por otra parte, a partir de los apartados revisados en este artículo, pueden plantearse recomendaciones específicas. Así, por ejemplo, respecto a la composición del equipo, resulta recomendable seleccionar a los miembros no sólo considerando sus conocimientos y habilidades para la tarea, sino también sus competencias para trabajar en equipo (ej. comunicación interpersonal, manejo de conflictos). De esta forma, los nuevos miembros se integrarían más fácilmente en el equipo y aportarían mayor valor. Actualmente, existen diferentes instrumentos para evaluar las competencias de trabajo en equipo y técnicas de *assessment center* para acometer los procesos de selección. Por otra parte, al reemplazar a los miembros de un equipo, conviene realizar cambios limitados y graduales.

Al diseñar equipos, se deben combinar adecuadamente las competencias de sus miembros considerando tanto el grado de diversidad como la integración requerida para realizar eficazmente las tareas. Por ejemplo, evaluar el potencial de fallas en el equipo (formación de subgrupos en el equipo) debidas al alineamiento entre distintas características de sus integrantes (ej. género y nivel de estudios). También, conviene aplicar un plan gradual para desarrollar modelos mentales compartidos que integren a los miembros del equipo más allá de sus diferencias iniciales. Para ello, se pueden realizar diferentes acciones como asegurar una cierta estabilidad en la composición del equipo y emplear programas de entrenamiento como el entrenamiento cruzado. Estos programas interesan especialmente a las organizaciones que utilizan equipos de trabajo formados por personal cualificado y especializado que necesitan aprovechar la sinergia que resulta de la diversidad de conocimiento aportada por sus diferentes miembros (ej. equipos de desarrollo de nuevos productos, equipos de alta dirección).

Respecto al diseño de las tareas, las características de las tareas deben alinearse apropiadamente con el objetivo del equipo y de la organización y diseñarse de forma que promuevan los esfuerzos centrados en la tarea. Además, deben resultar interesantes y motivadoras para los miembros del equipo y proporcionarles retroalimentación regular y fiable sobre su desempeño.

Por otra parte, para mejorar los procesos cognitivos, pueden emplearse diferentes procedimientos orientados a favorecer la comunicación entre los miembros relacionada tanto con la tarea como con las personas. Por ejemplo, participar en experiencias de equipo comunes, dar y recibir retroalimentación y realizar sesiones de análisis de los procesos del equipo. Asimismo, pueden aplicarse los diferentes tipos de entrenamiento revisados, como el entrenamiento de equipo, cruzado o meta-cognitivo.

Finalmente, en la mejora de la eficacia de los equipos, los líderes tienen un papel crucial afectando tanto a los procesos como a los resultados de los equipos. El líder es fundamental en todas las fases de la actuación de un equipo: antes de la tarea para planificar y organizar la actividad del equipo; durante la realización de la tarea para supervisar el desempeño del equipo; y después de la tarea para evaluar, retroalimentar y compensar el rendimiento del equipo. Además, el líder puede establecer una visión compartida alineada con los objetivos del equipo, crear un clima apropiado de apoyo mutuo, desarrollar la cohesión grupal, promover el entrenamiento de equipo, etc. Por otra parte, el líder puede actuar como el motor central para emprender las transformaciones necesarias en el equipo y la organización. Distintas investigaciones muestran que las competencias que necesitan los líderes para conseguir equipos de trabajo más eficaces se pueden aprender mediante los programas de entrenamiento apropiados.

## REFERENCIAS

- Day, D.V., Gronn, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Gil, F., Alcover, C. M<sup>º</sup> y Peiró, J, M<sup>º</sup> (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal, *Journal of Managerial Psychology*, 20, 193-218.
- 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.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ilggen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 518-543.
- Kozlowski, S.W.J. y Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D.R. Ilgen y R.J. Klimoski (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375). Chichester: John Wiley & sons.
- Kozlowski, S.W.J e Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- McGrath, J. E., Arrow, H. & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 95-105.
- Rico, R., Molleman, E., Sánchez-Manzanares, M. y Van der Vegt, G. (2007). The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration. *Journal of Management*, 33, 111-132.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. y Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge based approach. *Academy of Management Review* 23(1), 163-184.
- Salas, E., Nichols, D.R. y Driskell, J.E. (2007). Testing three team training strategies in intact teams. *Small Group Research*, 38(4), 471-488.
- Salas, E., Stagl, K.C. y Burke, C.S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs. C.L. Cooper y I. T Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 19 (pp. 47-91). Chichester: John Wiley & sons.
- West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell.
- Wutchy, S., Jones, B.F., Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316, 1036-1039.