

EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES: FACTORES FAVORECEDORES DE LA INNOVACIÓN

RESUMEN

Para responder a las exigencias de un entorno globalizado, incierto y competitivo, las organizaciones actuales enfatizan estructurarse en función de equipos de trabajo y se han planteado como estructuras ideales para generar y compartir el conocimiento. Explicar la dinámica de los equipos y los factores que influyen en su efectividad y en sus resultados, como la innovación, ha sido el foco central de la investigación sobre este tema. Partiendo de esta orientación, la investigación revisa los factores de la dinámica que afectan la efectividad de los equipos y que favorecen los procesos de innovación en las organizaciones, a la luz de la revisión de la literatura actual sobre el tema. Se destaca la relevancia que la literatura les da a los procesos grupales y los estados emergentes, como los determinantes principales y dinamizadores centrales de la efectividad y de la innovación en los equipos de trabajo.



Palabras clave: sociedad del conocimiento, gestión del conocimiento, equipos de trabajo, procesos grupales, innovación.

WORK TEAMS IN ORGANIZATIONS: FAVORING FACTORS OF INNOVATION

ABSTRACT

Responding to all the requirements of a globalized environment, uncertain and competitive, the current organizations emphasize their functions on working groups and they have raised themselves as ideal structures to generate and share knowledge. Explaining the dynamic of the groups and the factors that influence on their effectiveness and the results as innovation, has been the main focus of the research about this topic. Starting from this point, the lecture revises the factors of the dynamic that might affect the effectiveness of the groups, as well as the factors that benefit the innovation processes in the organizations, using the revision of current literature about this concern. It can be highlighted the relevance that literature provides to group processes and emerging results, as the main determinants and the central dynamizers of the effectiveness and innovation in the work teams.

Keywords: Knowledge society, knowledge management, work teams, group processes, innovation.

1. INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas se han caracterizado por cambios importantes en el contexto organizacional en todo el mundo. Cambios debidos a las interdependencias de la globalización, el uso de una variedad de tecnología, la distribución y la complejidad del trabajo y, sobre todo, la incertidumbre e impredecibilidad de los escenarios económicos, políticos, empresariales y financieros (Alcover, Rico y Gil, 2011). Estos cambios han llevado a que las tareas que desarrollan las organizaciones crezcan en incertidumbre y ambigüedad (la polivalencia, la virtualidad, las nuevas formas de entender la autoridad, la importancia de la gestión del conocimiento, la necesidad de disponer nuevas habilidades, etc.) y plantean nuevas exigencias laborales para que las organizaciones logren sus objetivos (Navarro, Quijano, Berger y Meneses, 2011).

Esta nueva situación lleva a que las organizaciones enfatizen en organizarse en función de equipos de trabajo y se diseñen

* Magíster, profesor investigador, Universidad Católica de Manizales, Colombia. Correo-e: juvalencia@ucm.edu.co

** Especialista, profesor investigador, Universidad Católica de Manizales, Colombia. Correo-e: jangel@ucm.edu.co

DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n34.04>

estructuralmente en equipos (Gil, Alcover y Peiró, 2005; Kozlowski y Bell, 2003; Orengo, Peiró y Zornoza, 2011; Rico, Alcover y Tabernero, 2010). Además, se parte de la creencia de que las decisiones tomadas por equipo son mejores, y que el desempeño de un equipo puede ofrecer mejores resultados que el de una sola persona (Jaca García, 2011). Sumado a ello, el trabajo en equipo supera al trabajo individual cuando la tarea a afrontar es compleja y requiere de la creatividad, el conocimiento y las habilidades (Alcover *et al.*, 2011; Jaca, Viles, Mateo, Santos y Tanco, 2012).

En la literatura sobre el tema, parece ser un hecho reiterado que los equipos de trabajo se han ido constituyendo como una unidad fundamental de las organizaciones para alcanzar sus diversos propósitos (Cordery, Morrison, Wright y Wall, 2010). Entre ellos, se sostiene que son arreglos ideales para generar y compartir conocimientos, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de los integrantes (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008). Específicamente, a partir de la organización en equipos se facilita el poder desarrollar procesos de gestión del conocimiento e innovación (González-Romá, 2008).

Los autores especializados están de acuerdo en que los equipos son sistemas dinámicos y complejos inmersos en un sistema organizacional (Meneses y Navarro, 2015). Ellos tienen configuraciones diversas y los procesos y fenómenos que los caracterizan resultan complejos y con elevada interrelación (Orengo *et al.*, 2011), en lo cual las actividades que desarrollan requieren de interacción, cooperación, coordinación y el cumplimiento de metas (Rico *et al.*, 2010).

En un intento de explicar y comprender qué hace que los equipos sean eficaces (mirar sus desempeños y resultados), la literatura se ha centrado en estudiar los factores que influyen en esa eficacia, pues los equipos no siempre son eficaces, como se esperaría que fueran (Sims,

Salas y Burke, 2005). Es más, en muchas ocasiones están lejos de ser efectivos y consumen las energías físicas, mentales y emocionales de sus integrantes (Rico *et al.*, 2010).

Simultáneamente al estudio de los factores que afectan la eficacia de los equipos, la investigación se ha centrado en los resultados que producen, por ejemplo la innovación, entendida como la utilización de nuevo conocimiento o la combinación de conocimientos existentes. En este sentido, esta investigación pretende revisar los factores que en la dinámica de los equipos de trabajo tienen una influencia determinante en el proceso de innovación y, por ende, en la eficacia del equipo de trabajo. El tema específico que se trata se centra en resaltar los insumos, procesos y estados emergentes que son favorables o facilitadores de la innovación en ellos, con el fin de servir como base para un estudio empírico de los equipos de trabajo en organizaciones de diferentes sectores económicos en las organizaciones de Manizales.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Existe una variedad de modelos teóricos que buscan describir, comprender y explicar el funcionamiento de los equipos de trabajo (Arrow, Scott Poole, Henry, Wheelan y Moreland, 2004; Hackman y Morris, 1975; J. Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008; McGrath, 1964). La mayoría de ellos centrados en el análisis de la eficacia (Lepine, Piccolo, Jackson, Mathieu y Saul, 2008; Rico *et al.*, 2010; West, 2003) y, aunque con algunas variaciones pequeñas, se han basado en el esquema del modelo *input* – procesos – *output* (I-P-O) (McGrath, 1964). Este es el modelo más referenciado en la literatura especializada, que busca interpretar la dinámica de los equipos a partir del estudio de los factores que, en la composición, estructura y procesos, así como los factores organizacionales y situacionales, afectan la eficacia de los equipos.



No obstante, el modelo I-P-O ha recibido importantes críticas en la literatura reciente por su concepción estática, lineal, de un solo ciclo (Gil *et al.*, 2008), su tratamiento simplificado, unitario y oscuro de los procesos de equipo, el no poder reflejar la naturaleza dinámica de los equipos (Kozlowski y Ilgen, 2006) y no resaltar la relevancia del contexto. Además, la necesidad de desarrollar una perspectiva multinivel que refleje su complejidad (Kozlowski y Klein, 2000). Esto ha llevado a que en los últimos años se planteen modelos que intentan reflejar de manera más precisa el funcionamiento de los equipos como sistemas adaptativos complejos que operan en contextos más amplios (ej., una organización). Uno de ellos es el modelo IMOI (*input-mediador-output-input*) (Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005). Este modelo, a diferencia del I-P-O, resalta el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación, de manera que los *outputs* del equipo en un momento dado representan nuevos *inputs* para actuaciones posteriores (Gil *et al.*, 2008, p. 26; Rico *et al.*, 2010). En la última década se ha consolidado como un marco conceptual válido y de alto valor¹ (Jaca *et al.*, 2012).

En el modelo IMOI se considera a los equipos de trabajo como “sistemas multinivel (nivel individual, de equipo y organizacional), orientados a tareas relevantes 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)” (Gil *et al.*, 2008; Rico *et al.*, 2010, p. 49). El IMOI reúne los factores que afectan la dinámica del equipo en tres grandes grupos

antecedentes o factores de entrada (*inputs*), mediadores o procesos que aparecen durante el proceso de trabajo en equipo, y resultados (*outputs*).

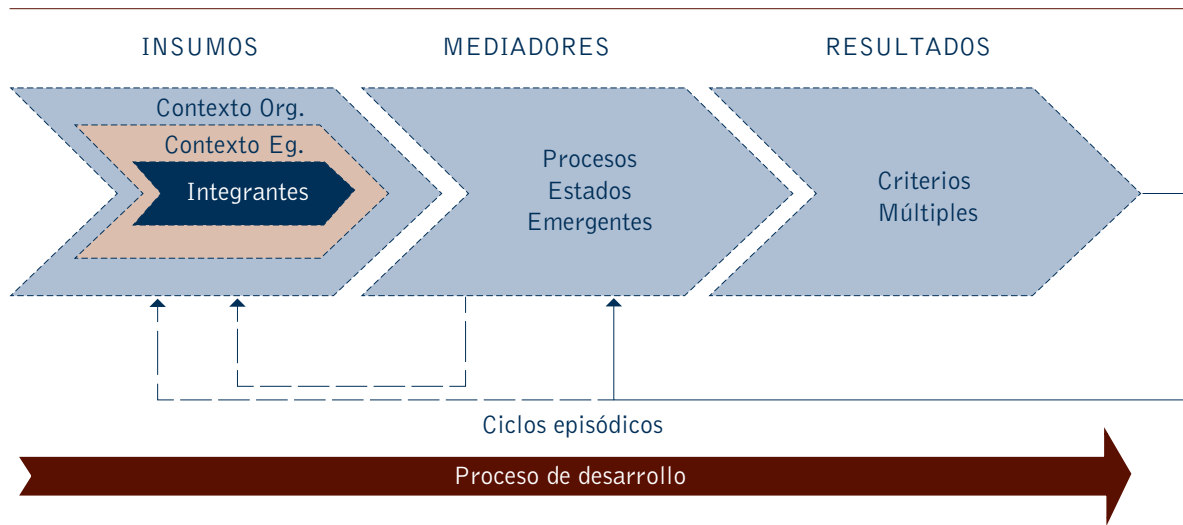
Los *inputs* reúnen los factores precedentes a la formación del equipo. Estos factores, como ya se dijo, pueden establecerse en tres niveles: miembros, equipos y contexto organizativo (Ilgen *et al.*, 2005; J. Mathieu *et al.*, 2008). En relación con los miembros, se destacan las características individuales de los miembros del equipo. Los relativos al equipo son aquellos que afectan el funcionamiento del equipo y que están definidos antes de que este comience a funcionar como tal. Por último, el contexto organizativo incluye los factores que están dentro de la organización y que influyen en el desarrollo del equipo y del entorno de trabajo (Cohen y Bailey, 1997; Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001; J. Mathieu *et al.*, 2008).

Los mediadores conciernen a los factores que influyen durante el proceso del trabajo en equipo. Estos factores se dividen en dos: factores de proceso, que suponen acciones de los miembros, y estados emergentes, que hacen referencia a estados afectivos, cognitivos o motivacionales (Ilgen *et al.*, 2005; J. Mathieu *et al.*, 2008).

Por último, los resultados engloban aquellos factores relacionados con el desempeño del trabajo en equipo. Se consideran tanto los resultados del equipo como los de los miembros y también los de la organización (J. Mathieu *et al.*, 2008). En la figura 1 se representan los bucles de retroalimentación y la característica cíclica realizada por los equipos de trabajo.

1 Este modelo ha recibido más de 100 citas en la base de datos ISI Web of Knowledge en los últimos cuatro años.

Figura 1. Modelo IMOI (*input-mediador-output-input*)



Fuente: Rico *et al.* (2010), que la adaptaron de Mathieu *et al.* (2008).

Adicional a lo anterior, se resalta que fue a partir de los años 90 que los equipos de trabajo sufrieron una transición de equipos de mejora a equipos de innovación. Según Azurmendi (2015), los equipos más orientados a la innovación se asemejan al modelo IMOI, centrado más en los *mediadores emergentes* de carácter cognitivo, afectivo y motivacional, buscando añadir valor al trabajo que realizan. En los equipos orientados a la innovación no es suficiente con compartir objetivos y métodos de trabajo, ya que “tienen que aprender a diferenciar roles y funciones y a construir sistemas de coordinación que favorezcan la complementariedad y la sinergia” (Azurmendi, 2015, p. 22).

La innovación, como ya se dijo, construye un resultado del equipo de trabajo, implica nuevos procesos, procedimientos, productos y servicios (Da Costa, Páez, Sánchez, Gondim y Rodríguez, 2014). Cabe resaltar que el proceso de innovación se genera como producto de un proceso cíclico, repetido y no lineal, en el cual son los factores que facilitan la implementación de ideas los que juegan un papel más relevante en el proceso de innovación (González-Romá,

2008). Muchos de esos factores se encuentran en la explicación de la dinámica y el funcionamiento de los equipos de trabajo. A continuación se muestran los factores que son favorables a la innovación y que influyen en su eficacia.

3. METODOLOGÍA

Se realizó una exploración bibliográfica en las bases de datos Redalyc, Scielo, Web of Science, Science Direct, Ebsco Host, Jtor, Dialnet entre otras. Se utilizaron como principales descriptores de búsqueda los siguientes: equipos de mejora, equipos de trabajo, equipos de innovación, grupos en las organizaciones, innovación y gestión del conocimiento. Se seleccionaron los artículos académicos con mayor relevancia teórica y con relación directa con los equipos de trabajo y la innovación. Además, que fueran publicados en revistas de reconocido prestigio, o ser parte de una publicación universitaria, o de una tesis de grado de maestría o doctorado. La revisión se estructuró siguiendo el modelo IMOI resaltando los insumos, los mediadores y los procesos emergentes en línea con las



revisiones realizadas por Rico *et al.*, (2010) y Gil *et al.* (2008). Este modelo ofrece una justificación teórica a la importancia de los factores. Se centra en los procesos y estados emergentes que surgen en la dinámica del equipo mismo. Los documentos fueron analizados, agrupados y sistematizados en función de los factores claves favorecedores de la innovación y la eficacia en los equipos de trabajo. Orientados por un proceder deductivo, se realizó una síntesis haciendo una reconstrucción de los factores principales que afectan la dinámica de los equipos.

4. RESULTADOS

Producto de la revisión y siguiendo el esquema del modelo IMOI: insumos, procesos o estados emergentes y resultados. Esta investigación se centra en revisar insumos y mediadores, es decir, los factores relacionados con los recursos del equipo, los procesos y estados emergentes que son favorables a la eficacia y la innovación en los equipos de trabajo.

INSUMOS

En los insumos se agrupan los recursos externos (ej., la cultura organizacional o las recompensas) como internos (ej., el diseño de la tarea y la composición del equipo). Los insumos pueden ser elementos inhibidores o facilitadores de la efectividad y la innovación en los equipos de trabajo y se considera que tienen un papel crucial en la eficacia de los equipos (Hackman, 2002). Entre ellos, tenemos aquellos que provienen del contexto de la organización. Los elementos más destacados en la literatura de apoyo a los equipos de trabajo favorecedor de la innovación son el *clima* y la *cultura organizacional*. Se afirma que un clima de apertura e innovación tiene efectos sobre los procesos grupales (comunicación, solucio-

nes de problemas, creatividad) potenciando la participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, se encuentra el *contexto del equipo* y el *diseño de la tarea*. En lo que respecta al diseño de las tareas, estas, para que requieran ser realizadas por un equipo, deberán tener ciertas características. Navarro (2011) resalta dos características esenciales en las tareas: la incertidumbre y la interdependencia. Para que una tarea requiera del trabajo, ella debe tener niveles altos o medios de incertidumbre y exigir un nivel alto de interdependencia (por ejemplo, recíproco o en red). Es más probable que los equipos desarrollen ideas innovadoras cuando se enfrenten a tareas que tienen altos niveles de incertidumbre y requieren de la interdependencia de los miembros; este tipo de tareas obliga el desarrollo de los procesos grupales y de los estados emergentes que se describen adelante.

En lo que respecta al contexto del equipo, la autonomía es el factor que ha acaparado mayor atención. Esta se refiere "al grado en que un equipo tiene capacidad para tomar decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo (métodos, horarios, roles, etc.)" (Gil *et al.*, 2008; Rico *et al.*, 2010, p. 50). Un bajo nivel de autonomía disminuye la posibilidad de toma colectiva de decisiones y gestión de procesos internos; caso contrario, un alto nivel de autonomía implica que los integrantes deben tomar decisiones colectivas sobre su trabajo. A mayor autonomía, mayor activación de los procesos grupales y más favorablemente se influye sobre la innovación.

Otro asunto es la composición del equipo. Esto se refiere a los atributos de los miembros y a su apropiada composición, que junto con el tamaño óptimo y la diversidad han sido el foco de atención, lo cual se ha identificado como un facilitador de la toma de decisiones y la resolución de problemas y de los procesos de innovación (Tjosvold, Hui, Ding y Hu, 2003). A

continuación nos centraremos en los mediadores: en los procesos y los estados emergentes.

MEDIADORES: PROCESOS Y ESTADOS EMERGENTES

En los mediadores se encuentran los factores que influyen durante el proceso del trabajo. Estos factores pueden ser procesos cognitivos, afectivos o motivaciones y orientados a la acción. Los mediadores "son el conjunto de mecanismos psicosociales que permite a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo asignado por la organización, superando las dificultades derivadas de la coordinación y la motivación de sus integrantes" (Rico *et al.*, 2010, p. 54). La literatura hace una distinción entre procesos y estados emergentes, estos últimos definidos como "estados cognitivos, motivacionales o emotivos del equipo, de carácter dinámico y variable en función del contexto, insumos, procesos y resultados del equipo" (Marks *et al.*, 2001, p. 357). Las categorías fundamentales donde se ha centrado la investigación y con influencia en la innovación han versado sobre los siguientes aspectos: *potencia del equipo, clima del equipo, cohesión, confianza, cognición compartida, aprendizaje y memoria transactiva.*

La *potencia* se refiere a la creencia colectiva en la capacidad del equipo para ser efectivo, para desempeñarse de manera exitosa en la ejecución de sus tareas (Navarro *et al.*, 2011). Cuando se comparte la creencia que el equipo puede ser efectivo, se está dispuesto a trabajar duro en equipo y alcanzar el objetivo, en lugar de seguir objetivos particulares. Algunos estudios muestran la influencia positiva sobre la efectividad (Gully, Incalcaterra, Joshi y Beaubien, 2002).

El *clima de equipo* se define como "el conjunto de normas, actitudes y expectativas percibidas que operan en un contexto social determinado" (Pirola-Merlo, Härtel, Mann y

Hirst, 2002, p. 564). Los resultados afirman que el tipo prevaleciente en un equipo (ej., clima de innovación) predice las conductas específicas de sus miembros (ej., mayor número de innovaciones) (Gil *et al.*, 2008).

La *cohesión* indica en el equipo el compromiso de los miembros entre sí y con la tarea a realizar. Es el estado emergente que más investigación ha generado, y un metaanálisis (Beal, Cohen, Burke y McLendon, 2003) revela una asociación positiva entre cohesión y los resultados del equipo.

La *confianza* "implica la expectativa de que las acciones de los otros están motivadas por buenas intenciones y la consiguiente asunción de riesgos" (Gil *et al.*, 2008, p. 28). Constituye una tarea fundamental para la realización de tareas colectivas que supone cooperación, coordinación y aprendizaje colectivos; además, implica dependencia mutua, riesgo interpersonal y adaptación a las necesidades de los demás. La investigación muestra que el desarrollo de la confianza depende del hecho de que se pueda interactuar y compartir información, y los equipos que lo logran producen un mayor intercambio de conocimiento y discusiones, lo que mejora la eficacia del equipo (Gil *et al.*, 2008).

Los *modelos mentales compartidos* (MMC) han sido otro de los campos donde se ha desarrollado gran cantidad de investigación. Estos modelos se definen como la representación mental del conocimiento que es compartido por los miembros de un equipo (J. E. Mathieu, Heffner, Goodwin, Cannon-Bowers y Salas, 2005). Esta es básicamente una experiencia del grupo (J. Mathieu *et al.*, 2008). En el MMC "la estructura de conocimiento proviene de compartir información, siendo probable que se desarrolle con rapidez en el grupo y se tenga mayor exactitud en él" (Azurmendi, 2015, p. 33). Los MMC permiten a los miembros adaptarse a las condiciones difíciles y cambiantes de la tarea. Estos afectan el desempeño



del grupo de acuerdo al grado de conocimiento que es compartido.

Otro factor de investigación ha sido el aprendizaje del equipo; este "constituye un proceso continuo de reflexión y acción mediante el que los equipos adquieren, comparten, combinan y aplican conocimiento" (Edmondson, 1999, citado en Rico *et al.*, 2010, p. 56). La investigación concluye que los equipos que aprenden colectivamente son más eficaces, y que variables como la seguridad psicológica y el rol del líder del equipo fomentan ese aprendizaje.

Por último, se encuentran los sistemas de memoria transactiva (SMT) que "se componen de los conocimientos y habilidades que aportan los diferentes miembros del equipo, así como del conocimiento que poseen sobre la distribución de dichos conocimiento y habilidades entre ellos (*quien sabe qué en el equipo*)" (Rico *et al.*, 2010, p. 56). Los SMT son una manera de comprender cómo los grupos se comunican para resolver problemas de información (Wegner, 1986) y acceden al conocimiento que un solo individuo no tendría la capacidad de alcanzar. Trabajos recientes afirman que los equipos que se comunican más frecuentemente y conocen la pericia de cada uno y las estrategias para compartir dicha pericia son más potentes (Lewis, 2004; Yoo, 2001).

RESULTADOS DEL EQUIPO

Otro punto importante son los resultados que consigue el equipo. Generalmente la efectividad del equipo se evalúa en función de los objetivos logrados, el mantenimiento del grupo, la satisfacción de las necesidades de los miembros y la innovación (Hackman, 1987). La innovación ha sido uno de los aspectos que más investigación han generado. En los modelos teóricos sobre los equipos y en los estudios empíricos se considera como una variable independiente, ignorando la influencia que puede tener la innovación en ciertos procesos y estados emergen-

tes (Anderson, de Dreu y Nijstad, 2004). Por ejemplo, la innovación puede implicar nuevas tareas, involucrando cargas adicionales a los miembros del equipo (Anderson *et al.*, 2004). Del mismo modo, los cambios introducidos en un equipo pueden generar incertidumbre, exponiendo al equipo a conflictos internos (Anderson *et al.*, 2004). Estos asuntos pueden afectar negativamente la eficacia del equipo (González-Romá, 2008).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Las organizaciones actuales se estructuran alrededor de los equipos de trabajo, y no en tareas individuales que un trabajador ha de resolver. Aunque se reconoce que los equipos no son la solución para cualquier tarea que se quiera realizar, se requiere que las tareas tengan cierto nivel de incertidumbre y de interdependencia, para que los equipos sean una buena solución orientada a resultados. Además, se requiere que el equipo tenga autonomía para la toma de decisiones y sea apoyado por una cultura organizacional orientada hacia la innovación.

De otra parte, el uso de los equipos de trabajo es un dinamizador del conocimiento, y uno de los resultados más importantes que produce es la innovación. La literatura resalta que los factores de mayor interés, determinantes de la efectividad y la innovación en los equipos de trabajo, son los procesos grupales y los estados emergentes (los procesos psicosociales), por ejemplo los revisados en esta investigación. La innovación depende de estos procesos y estados emergentes. Si una innovación resulta ser un éxito, es probable que la potencia del equipo, su cohesión, la satisfacción de los miembros y su rendimiento mejoren (González-Romá, 2008). Un conocimiento más a fondo de estos procesos psicosociales será un insumo muy importante para generar procesos de intervención en organizaciones reales a fin de poder dise-

ñar equipos de trabajo más eficaces. Aunque también se reconoce que la innovación puede llevar a sobrecargas de trabajo.

REFERENCIAS

- Alcover, C. M., Rico, R. y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contexto organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16.
- Anderson, N., de Dreu, C. K. W. y Nijstad, B. a. (2004). Nijstad The routinization of innovation research: \ra constructively critical review of the rstate-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(June 2003), 147-173. 10.1002/job.236
- Arrow, H., Scott Poole, M., Henry, K. B., Wheelan, S. y Moreland, R. (2004). Time, Change, and Development: The Temporal Perspective on Groups. *Small Group Research*, 35(1), 73-105. 10.1177/1046496403259757
- Azurmendi, A. G. (2015). Equipos de innovación como instrumentos de cambio organizacional, 2015(c).
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. y McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004. 10.1037/0021-9010.88.6.989
- Cohen, S. G. y Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. 10.1177/014920639702300303
- 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 Behaviour*, (31), 240-258.
- Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S. y Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(3), 67-74.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350. 10.2307/2666999
- Gil, F., Alcover, C.-M. y Peiró, J.-M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 193-218.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31. 10.5093/tr2010v26n1a4
- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 32-40.
- 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(5), 819-832. 10.1037/0021-9010.87.5.819
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of Organizational Behavior*, 315-342. 10.1016/0090-2616(78)90031-1
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Hackman, J. R. y Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 45-99. 10.1016/S0065-2601(08)60248-8
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543. 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- Jaca, C., Viles, E., Mateo, R., Santos, J. y Tanco, M. (2012). Equipos de mejora : aplicación del modelo de efectividad en equipos de mejora de empresas de la Comunidad Autónoma Vasca. *Memoria de Trabajos de Difusión Científica y Técnica*, 10, 33-44.



- Jaca García, C. (2011). *Modelo de evaluación para la sostenibilidad de los equipos de mejora*.
- 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*. New York: Wiley. 10.1002/9781118133880.hop212017
- Kozlowski, S. W. J. e Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77.
- Kozlowski, S. W. J. y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lepine, J., Piccolo, R. F., Jackson, C., Mathieu, J. y Saul, J. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.
- Lewis, K. (2004). Knowledge and Performance in Knowledge-Worker Teams: A Longitudinal Study of Transactive Memory Systems. *Management Science*, 50(11), 1519-1533. 10.1287/mnsc.1040.0257
- Marks, M. A., Mathieu, J. y Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. 10.5465/AMR.2001.4845785
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Cannon-Bowers, J. A. y Salas, E. (2005). Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 37-56. 10.1002/job.296
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T. y Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. 10.1177/0149206308316061
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York.
- Meneses, R. y Navarro, J. (2015). ¿Cómo mejorar la eficacia de los equipos a través de los procesos grupales? Un ejemplo de una industria automotriz. *Papeles del Psicólogo*, 36(3), 224-229.
- Navarro, J., Quijano, S., Berger, R. y Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y la ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 17-28.
- Orengo, V., Peiró, J. M. y Zornoza, A. (2011). Equipos de trabajo en las organizaciones. Aportaciones recientes de la investigación y sus práctica profesional. *Papeles del Psicólogo*, (2011).
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L. y Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581. 10.1016/S1048-9843(02)00144-3
- 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). *Papeles del Psicólogo*, 26(1), 47-71. 10.5093/tr2010v26n1a4
- Sims, D. E., Salas, E. y Burke, C. S. (2005). Promoting Effective Team Performance Through Training. En S. A. Wheelan (ed.), *The Handbook of group research and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D. Z. y Hu, J. (2003). Conflict values and team relationships: conflict's contribution to ... *Journal of Organizational Behaviour*, 24(1), 69-88. 10.1002/job.180
- Wegner, D. M. (1986). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. En B. Mullen y G. T. Goethals (eds.), *Theories of group behaviour* (pp. 185-208). New York: Springer Verlag.
- West, M. A. (2003). *El trabajo eficaz en equipo*. Paidós.
- Yoo, Y. (2001). Developments of transactive memory systems and collective mind in virtual teams. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(2), 187-208.