

# EQUIPOS DE TRABAJO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES: DINÁMICAS DE CAMBIO, ADAPTACIÓN Y APRENDIZAJE EN ENTORNOS FLEXIBLES

## WORK TEAMS IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS: DYNAMICS OF CHANGE, ADAPTATION AND LEARNING IN FLEXIBLE ENVIRONMENTS

Carlos María Alcover<sup>1</sup>, Ramón Rico<sup>2</sup> y Francisco Gil<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Rey Juan Carlos. <sup>2</sup>Universidad Autónoma de Madrid. <sup>3</sup>Universidad Complutense de Madrid

Este trabajo de revisión tiene dos objetivos. En primer lugar, se analizan las potencialidades de las organizaciones-basadas-en-equipos y de sus ventajas para el afrontamiento y la adaptación a entornos flexibles e inciertos. Y en segundo lugar, se examinan los efectos que estas condiciones y dinámicas organizacionales pueden ejercer sobre los procesos y los resultados grupales, dedicando especial atención a fenómenos como la reducción del tamaño del equipo, los cambios en la composición, los procesos de aprendizaje de equipo y otras disposiciones derivadas de los requerimientos de flexibilidad; asimismo, se analizan sus posibles consecuencias en relación con el rendimiento y la eficacia de los equipos. Finalmente, se resumen las principales implicaciones prácticas para el diseño de las organizaciones y la gestión de equipos de trabajo en contextos dinámicos y complejos caracterizados por altos niveles de incertidumbre y flexibilidad.

**Palabras clave:** Flexibilidad organizacional, Equipos de trabajo, Cambios en la composición, Aprendizaje de equipo, Adaptación.

This review paper aims, first, to analyze the potential of team-based-organizations and their advantages for coping and adapting to flexible and uncertain environments. And secondly, to examine the effects that organizational dynamics may have on group processes and outcomes, with particular emphasis to phenomena such as team downsizing, membership changes, team learning processes, and other work terms arising from the requirements of flexibility. In addition, we also analyze the potential effects of these conditions on team performance and team effectiveness. Finally, we summarize the main practical implications for organizational design and team management in dynamic and complex environments characterized by high levels of uncertainty and flexibility.

**Key words:** Organizational flexibility, Work teams, Membership changes, Team learning, Adaptation.

Las múltiples modalidades de equipos de trabajo y de trabajo en equipo ya eran una forma de vida en las organizaciones desde los años 80 del siglo pasado. En ámbitos de actividad muy variados su utilización –y su efectividad– constituía un elemento clave en el logro de los objetivos, de la calidad y de la excelencia organizacionales. Así, las estructuras –los equipos de trabajo– y los procesos –las modalidades de trabajo en equipo– se convirtieron en las piedras angulares de las organizaciones. La experiencia laboral de un número cada vez mayor de personas era inseparable de la pertenencia a equipos, y el trabajo en equipo había superado como primera opción al trabajo individual en todo tipo de organizaciones. Pero adaptarnos a todo ello no iba a ser la última exigencia.

La primera década del siglo XXI se ha caracterizado por cambios significativos y rápidos en los contextos laborales y organizacionales de todo el mundo: incremen-

to de las interdependencias (globalización), del uso de tecnologías muy variadas, del carácter distribuido y complejo del trabajo y, en general, de la incertidumbre e impredecibilidad de los escenarios económicos, políticos, financieros y empresariales. Ello nos ha situado ante contextos dinámicos que comportan la necesidad de afrontar nuevas exigencias –en conocimientos y habilidades, tanto técnicas como sociales– y desafíos en nuestra actividad. Consecuentemente, ha sido necesario reformular y reinterpretar las formas y los modos de funcionamiento de los equipos en estos nuevos contextos, tanto en organizaciones públicas como privadas (Goodwin, Burke, Wildman y Salas, 2009).

Las tendencias actuales en diseño organizacional consideran las diferentes modalidades de equipos como piedras angulares de las arquitecturas organizacionales (Cordery, Morrison, Wright y Wall, 2010; Grant, Fried, Parker y Frese, 2010). Los equipos se utilizan cuando los errores acarrearán severas consecuencias; cuando la complejidad de las tareas excede la capacidad individual; cuando el contexto de tarea se encuentra poco definido, es ambiguo o muy estresante; cuando se requieren deci-

Correspondencia: Carlos María Alcover de la Hera. Departamento de Psicología. Universidad Rey Juan Carlos. Paseo de los Artilleros, s/n. 28032 Madrid. España.

E-mail: carlosmaria.alcover@urjc.es,

siones múltiples y rápidas; o cuando la vida de otras personas depende de la percepción colectiva de individuos expertos (Salas, Cooke y Rosen, 2008).

Ahora más que nunca, los equipos y el trabajo en equipo resultan imprescindibles para la creación de configuraciones dinámicas y contingentes a las exigencias de los contextos. Pero al mismo tiempo, tanto su estructura como su funcionamiento, también resultan afectados por estas condiciones dinámicas. De este modo, los equipos se consideran simultáneamente como *sujetos* y *objetos* del cambio, o como *sistemas de transformación* y *sistemas transformados*. Estamos, en consecuencia, ante sistemas *entorno – entorno* (E-E [*entorno organizacional – entorno de equipo*]), donde lo distal y lo próximo interactúan en diferentes niveles según pautas complejas (Alcover, 1999; Guzzo y Shea, 1992).

Desde esta aproximación ecológica y sistémica, los comportamientos individuales, grupales o colectivos se producen en un *escenario de conducta*, que entraña tanto *oportunidades* como *responsabilidades* (Barker, 1960). Por consiguiente, los equipos en las organizaciones constituyen *escenarios de conducta* donde se desarrollan procesos adaptativos, de comunicación, interpersonales y de coordinación, que, a su vez, se producen en *escenarios de conducta* organizacionales (*sistemas E-E*) donde los *insumos* (*oportunidades*) se traducen en *resultados* (*responsabilidades*) gracias a los requerimientos/roles y a las cogniciones compartidas de sus miembros (Salas, Stagl, Burke y Goodwin, 2007). En definitiva, los contextos organizacionales conforman nichos en los que acontecen los procesos de equipo, cuyos resultados modifican recursivamente los contextos organizacionales que los enmarcan, de manera que ambos conforman dinámicamente las *condiciones* y *resultados* del funcionamiento organizacional (Alcover, 2003).

El principal objetivo de este manuscrito es revisar las implicaciones de la consideración simultánea de los equipos de trabajo como *sistemas de transformación* y *sistemas transformados*. Para ello, en primer lugar, se analizan las potencialidades de las *organizaciones-basadas-en-equipos* y de sus ventajas para el afrontamiento de la incertidumbre y la adaptación a entornos flexibles e inciertos. Y en segundo lugar, se examinan los efectos que estas condiciones y dinámicas organizacionales pueden ejercer sobre los procesos y los resultados grupales. En este empeño dedicaremos especial atención a fenómenos como la reducción del tamaño del equipo, los cambios en la composición de sus miembros, los pro-

cesos de aprendizaje de equipo y otras disposiciones derivadas de distintas exigencias de flexibilidad; asimismo, analizaremos sus posibles consecuencias en relación con el rendimiento y la eficacia de los equipos. Y finalmente, discutiremos con detalle las principales implicaciones prácticas para el diseño de las organizaciones.

### LAS ORGANIZACIONES—BASADAS—EN—EQUIPOS COMO CONTEXTO

Sólo las organizaciones que sean capaces de cambiar y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, culturales, financieros, sociales y políticos sobrevivirán, e incluso explotarán las oportunidades ocultas en lo inesperado. Aquellas que duden, que se diseñen para *resistir* o que ralenticen sus procesos adaptativos, se enfrentan a su declive y desaparición. Este mantra que domina el diseño organizacional en la actualidad, se resume en la frase “diseñar para el cambio” (Lawler y Worley, 2006) y ha inspirado a muchas organizaciones para crear estructuras más ágiles y planas para responder eficazmente a estos nuevos entornos. Una de las alternativas de mayor éxito ha sido diseñar organizaciones basadas en equipos (Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995), con un marcado carácter interdisciplinar o *transfuncional*, y con una meticulosa consideración de la formación de las capacidades de sus miembros (Kozlowski, Watola, Jensen, Kim y Botero, 2009).

Los nuevos contextos organizacionales basados en los equipos se traducen en tres tipos de apoyo que crean oportunidades para la efectividad de los equipos (Rico, Alcover y Taberner, 2010): los sistemas de gestión de RR.HH. (formación, evaluación del rendimiento, bucles de retroalimentación, beneficios y compensaciones, etc.); el diseño de la organización en sistemas multiequipo y en equipos distribuidos, lo que permite interrelacionar los equipos de trabajo y a estos con el conjunto de la organización, articula los flujos de transmisión de información y coordinación y permite apoyos, que facilitan recursos y eliminan obstáculos; y el clima y la cultura organizacional de apoyo a los equipos, e incluso la cultura local y nacional donde se encuentran insertas. Estos tres tipos de apoyos serán analizados en los apartados siguientes.

Las características, competencias y disposiciones de los miembros sin duda son relevantes para el rendimiento y la efectividad de los equipos (Stewart, 2006), pero las características y las condiciones dispensadas por los

contextos organizacionales en los que se encuentran insertos son determinantes para que los miembros individualmente –y los equipos colectivamente– desplieguen sus potencialidades y logren sus objetivos.

### **Sistemas de gestión de recursos humanos**

Diversos resultados de investigaciones han subrayado el grado en que el alineamiento de las políticas de RR.HH. con relación a las particularidades de los equipos (por ejemplo, utilizar recompensas híbridas, que combinan recompensas individuales y grupales para reforzar su rendimiento) se relaciona directamente con la capacidad de autogestión que es capaz de asumir el equipo (Kirkman y Rosen, 1999) a la vez que producen un efecto sobre su efectividad (Pearsall, Christian y Ellis, 2010).

Un aspecto importante es la necesidad de combinar estrategias de gestión de equipos tradicionales (*presenciales*) y de equipos con grados variables de virtualidad, así como de equipos que realizan tareas interdependientes con composiciones de miembros temporales o estables, o con dedicaciones variables (a tiempo completo o parcial), lo que incrementa la complejidad de gestionar personas y equipos donde las contribuciones diferenciales y las asimetrías entre sus componentes (contractuales, de roles, de estatus, de expectativas) dejan de ser la excepción, para convertirse en norma (MacDuffie, 2008).

En cuanto al impacto de las políticas formativas y de capacitación, un reciente meta-análisis ha confirmado la existencia de una relación positiva entre la formación recibida por los equipos y la mejora tanto de su rendimiento objetivo, como de las evaluaciones que reciben por parte de los supervisores (Salas, Nichols y Driskell, 2007). Adicionalmente, otro estudio ha mostrado cómo el entrenamiento tradicional en habilidades para el trabajo en equipo tiene que ser complementado con formación especializada en el caso de coordinación entre equipos (o sistemas multiequipo), ya que potenciar simplemente los componentes de los equipos no garantiza que vayan a ser más efectivos como colectivo (Cobb, Mathieu y Marks, 2003). Por último, es importante que los responsables de formación identifiquen las preferencias de los miembros en el desempeño de los roles de equipo y realicen las asignaciones de manera coherente. Otros estudios muestran relaciones positivas entre los roles desempeñados y los estilos de gestión efectiva del conflicto y otros procesos grupales que afectan a su rendimiento (Aritzeta, Ayestarán y Swailes, 2005).

### **Sistemas multiequipo y necesidades de coordinación**

A medida que el trabajo aumenta en complejidad y especialización es más necesario para personas y equipos comunicarse y aumentar sus relaciones de interdependencia. Los equipos son eficientes en este sentido, puesto que capitalizan los beneficios de la especialización del trabajo al tiempo que hacen explícita la necesidad de coordinar los esfuerzos hacia el logro de metas comunes (DeChurch y Mathieu, 2009; Rico y DeChurch, 2010). Los sistemas multiequipo se definen como dos o más equipos conectados directa e interdependientemente en respuesta a contingencias ambientales y orientados hacia la consecución de metas colectivas (Mathieu, Marks y Zaccaro, 2001). La literatura reciente sobre sistemas multiequipo señala que la coordinación efectiva entre equipos predice beneficios sobre su rendimiento y sobre sus procesos internos, especialmente en entornos de alta interdependencia (Marks, Mathieu, Alonso, DeChurch y Panzer, 2005).

Los mecanismos de coordinación se relacionan con la jerarquía de objetivos del sistema multiequipo (Rico y DeChurch, 2010) y las capacidades de los equipos para sus relaciones externas gestionando las lindes del equipo, con otros equipos dentro de la organización o incluso de otras organizaciones, se muestran claves para su efectividad (Ancona y Caldwell, 1992). A medida que las interdependencias y las necesidades de coordinación en los contextos organizacionales aumentan, la capacidad de los equipos para este tipo de actividades de relaciones externas resulta crucial para su propia efectividad y para los resultados organizacionales (Joshi, Pandey y Han, 2009), y en ellas se pone en juego también el *capital social* –o red de relaciones sociales– de sus miembros como un recurso clave para el éxito de los equipos y las organizaciones (Costa y Peiró, 2009; Zornoza, Orengo y Peñarroja, 2009).

Por su parte, los sistemas de alta implicación, que son especialmente relevantes en los diseños orientados al cambio y la innovación (Lawler y Worley, 2006), resultan buenos predictores de la productividad en equipos (Spreitzer, Cohen y Ledford, 1999) y crean climas organizacionales y de equipos que facilitan el desempeño fluido y la efectividad organizacional.

### **Clima, cultura y apoyo organizacional**

Un clima organizacional de apertura e innovación tiene efectos en diferentes niveles, facilitando los procesos grupales (comunicación, solución de problemas, creativi-

dad) y potenciando la participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones (Mathieu, Maynard, Taylor, Gilson y Rudy, 2007). Una investigación reciente ha permitido comprobar que a largo plazo, el efecto positivo del clima de equipo sobre su rendimiento depende de la *fuera* del clima (González-Romá, Fortes-Ferreira y Peiró, 2009). Además del clima global hay que considerar los efectos mediadores y moduladores sobre el rendimiento de equipo de diferentes tipos de clima (por ejemplo, de innovación, orientado a objetivos, de participación, o de apoyo), efectos que pueden variar en función de si el rendimiento es percibido por los propios miembros o es evaluado por el superior. En consecuencia, las organizaciones deben emprender acciones continuadas en apoyo del mantenimiento del clima, así como considerar el carácter contingente de los diferentes tipos de clima y sus efectos específicos sobre el rendimiento de los equipos.

Si consideramos el estilo de liderazgo como un importante componente del contexto organizacional, varios estudios han mostrado que el liderazgo transformacional, junto con el apoyo para la innovación, interactúan en la creación del clima para la excelencia y tienen un efecto directo sobre la innovación de los equipos (Eisenbeiss, van Knippenberg y Boerner, 2008). También existe evidencia empírica de que el efecto del liderazgo orientado al cambio sobre los resultados de los equipos se encuentran mediados por el clima de equipo, en particular cuando está relacionado con el clima para la innovación (Gil, Rico, Alcover y Barrasa, 2005). Otros trabajos se han centrado en el papel que el contexto organizacional desempeña en facilitar y potenciar climas que permitan que los equipos cuenten con un liderazgo orientado a garantizar su capacidad de adaptación al cambio (Kozlowski et al, 2009).

Adicionalmente la percepción de apoyo organizacional por parte de los integrantes de un equipo de trabajo tiene una influencia positiva sobre la potencia de los equipos (grado en el que se perciben capaces de alcanzar sus objetivos y ser eficaces), si bien esta relación se encuentra mediada por distintos procesos grupales. Así mismo, se ha encontrado una relación positiva entre los procesos de equipo y las percepciones de los directivos acerca de su desempeño, que se encuentra mediada por los niveles de potencia (Kennedy, Loughry, Klammer y Beyerlein, 2009). Al igual que se han encontrado efectos positivos sobre el rendimiento de los equipos (Osca, Urién, González-Camino y Martínez-Pérez, 2005), es

factible suponer que la percepción de apoyo organizacional influirá también sobre la eficacia colectiva de los equipos, o creencia acerca de su capacidad de realizar una tarea específica (Gully, Incalcaterra, Joshi y Beaubien, 2003; Peterson, Mitchell, Thompson y Burr, 2000), y será necesario investigar cómo esta percepción interactúa con los procesos y las conductas grupales en la configuración de dichas creencias, ampliando la comprensión de sus antecedentes (Tasa, Taggar y Seijts, 2007) y analizando sus consecuencias para el bienestar psicológico y el rendimiento de los equipos (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli, 2003).

Por último, una línea emergente de investigación es la centrada en analizar cómo la cultura –local, regional y/o nacional– más amplia influye sobre la cultura organizacional y sus orientaciones (*excelencia, calidad, servicio, orientada al cliente*, etc.) y, a su vez, sobre el funcionamiento de los equipos (Gibson, 2003). Es muy probable que, por ejemplo, la concentración de empresas de base tecnológica y de innovación en regiones o polos especializados, donde se comparte una cultura de colaboración y leal competencia orientada a la búsqueda de sinergias, contribuya a que los equipos de trabajo desarrollen culturas y climas propios caracterizados por la innovación y la búsqueda de excelencia. Un ejemplo de ello en el ámbito universitario es la creación en España de los denominados *campus de excelencia*, que se basan en este tipo de culturas y que persiguen mediante alianzas estratégicas potenciar los recursos y las capacidades de las instituciones y de sus entornos mediante la colaboración y el fortalecimiento de equipos interuniversitarios e interdisciplinarios.

### CONDICIONES QUE AFRONTAN LOS EQUIPOS EN LOS CONTEXTOS ORGANIZACIONALES

En esta sección analizaremos las principales exigencias a que se ven sometidos los equipos en los contextos organizacionales, seleccionando las que resultan más relevantes en la actualidad: los cambios en la composición, el aprendizaje de equipo y los requerimientos de flexibilidad concretados en el trabajo en equipos distribuidos.

#### *Cambios en la composición*

Las necesidades de flexibilidad numérica, funcional y temporal de las organizaciones han traído consigo en los últimos 15 años que los equipos se vean sometidos a frecuentes cambios de los miembros que los componen. Las reestructuraciones y reducciones de plantilla (*downsi-*

zing) han obligado a que muchos equipos trabajen con menos personas de las habituales o que cambien de compañeros con relativa frecuencia, en función de las fluctuaciones en las demandas y en las cargas de trabajo. Pero no todos los cambios en la composición son iguales ni tienen los mismos efectos (Morgeson y DeRue, 2006). Así, es necesario considerar, por una parte, cuántos miembros dejan el equipo y qué características tienen esos miembros, y por otra, el grado de cambio estructural que se produce, si la jerarquía se mantiene, se integra o se elimina (es decir, si cambia de la verticalidad a la horizontalidad). La combinación de estas dimensiones de recomposición y de cambio estructural se encuentran positivamente relacionadas con los niveles de adaptación de los equipos, en particular con las conductas de tarea, en respuesta a cambios disruptivos del contexto organizacional (DeRue, Hollenbeck, Johnson, Ilgen y Jundt, 2008). Es importante señalar el efecto amortiguador de la composición del equipo en el afrontamiento de estos cambios, especialmente al considerar variables disposicionales de sus miembros como la estabilidad emocional y la extraversión, rasgos que pueden ayudar a mitigar los efectos negativos de la reducción del tamaño del equipo. Este aspecto puede relacionarse con el estudio de lo que se ha denominado la *inteligencia emocional de los grupos de trabajo* (Jordan, Ashkanasi, Härtel y Hooper, 2002), así como otros factores de personalidad (LePine, 2003), si bien en sus efectos sobre el rendimiento y la efectividad de los equipos aún no se ha investigado en profundidad y los resultados obtenidos no son concluyentes (Bell, 2007; Driskell, Goodwin, Salas, y O'Shea, 2006).

Hay cambios en la composición que pueden ser positivos, ya que aportan *aire fresco* a los equipos, especialmente cuando estos cuentan con una larga experiencia de estabilidad. Por ejemplo, se ha comprobado que cuando los cambios afectan a un número reducido de miembros y son graduales, los resultados se mantienen e incluso mejoran, tanto en tareas creativas o de innovación (Perretti y Negro, 2007) como de solución de problemas (Alcover y Gil, 1999). También se ha encontrado que el incremento en los cambios de miembros tiene efectos positivos sobre el desempeño cuando los equipos son nuevos, pero ocurre lo contrario cuando los equipos tienen mucha antigüedad (Hirst, 2009). Aún se necesita más investigación para conocer los efectos de los cambios en la composición teniendo en cuenta, entre otras variables, el tipo de tarea y el grado de interdependen-

cia entre los miembros, las necesidades de coordinación con otros equipos en el contexto organizacional o los efectos a corto, medio y largo plazo de los cambios, puesto que el contexto temporal –el tratamiento del *tiempo* en todos sus ámbitos– es insoslayable en la futura investigación sobre equipos (Mohammed, Hamilton y Lim, 2009).

### **Aprendizaje de equipo**

En la última década se ha constatado en todo tipo de organizaciones la creciente utilización de equipos de trabajo como herramientas eficaces para potenciar el aprendizaje de los conocimientos necesarios para afrontar las exigencias de entornos dinámicos (Sessa y London, 2008). Al mismo tiempo, se ha comprobado que la capacidad y la orientación hacia el aprendizaje grupal de los miembros incrementa significativamente su eficacia (Bundersonn y Sutcliffe, 2003), especialmente cuando aprenden a manejar la creciente incertidumbre de tareas que caracteriza su actividad (Navarro, Díez, Gómez, Meneses y Quijano, 2008), configurando un bucle de retroalimentación que potencia en última instancia la efectividad general de las organizaciones (Edmonson, 2003).

Uno de los modelos de aprendizaje de equipo más utilizado es el de actividades (procesos) propuesto por van Offenbeek (2001), quien lo define como un proceso iterativo en el cual la información (contenido de aprendizaje) es 1) adquirida; 2) distribuida; 3) interpretada tanto convergente (escucha y ayuda mutua) como divergentemente (búsqueda de información y desarrollo de conocimiento compartido); y 4) almacenada y recuperada cuando se requiera. Sus estudios permitieron comprobar que cuanto mayor era la frecuencia de actividades de aprendizaje en un equipo mayor era la experiencia de que el equipo realmente había aprendido, así como que cuanto mayor era la frecuencia de dichas actividades en el equipo mayor era su rendimiento. Estos resultados también se comprobaron en una muestra española (Alcover, Gil y Barrasa, 2004).

El aprendizaje de equipo requiere de una serie de condiciones que faciliten la colaboración entre los miembros. Entre estas destaca la denominada seguridad psicológica (Edmonson, 1999), definida como la creencia de cada persona acerca de la ausencia de riesgos de ser amenazada o rechazada en un contexto determinado o en el desempeño de un rol concreto, en este caso en el ámbito de un equipo de trabajo. Esta autora ha

identificado los distintos factores de la diversidad de los miembros de un equipo como potenciales barreras a la percepción de seguridad psicológica y, en consecuencia, obstáculos para el aprendizaje de equipo. En particular, subraya que las características de diversidad (demográfica, de experiencia, de procedencia o de estatus) no deberían disminuir la percepción de seguridad psicológica en los equipos, ya que esta es un mediador clave en el aprendizaje de equipo, que a su vez influye directamente sobre los resultados grupales (Edmonson y Roloff, 2009).

Otros estudios han señalado cómo determinadas dimensiones culturales (distancia de poder, individualismo/colectivismo y masculinidad), así como los niveles de cohesión interna, influyen significativamente sobre los procesos, las condiciones y los resultados del aprendizaje de equipo (Yorks, Marsick, Kasl y Dechant, 2003). Lo que sugiere la utilización por parte de los responsables de la gestión de recursos humanos de estrategias de aprendizaje basadas en metáforas y metodologías que garanticen la equivoicidad y el anonimato de manera que se reduzcan los posibles efectos negativos de las diferencias culturales. Esta dimensión cultural –especialmente cuando se trata de equipos multiculturales– también ha sido destacada en la formulación de modelos de adaptación de equipo (Burke, Priest, Wooten, Diaz-Granados y Salas, 2009), cuya última fase, tras la evaluación de la situación, la formulación del plan de actuación y la ejecución de dicho plan, comprende expresamente el aprendizaje de equipo (Burke, Stagl, Salas, Pierce y Kendall, 2006).

### **Flexibilidad organizacional y equipos distribuidos**

De manera creciente todo tipo de organizaciones estructuran una parte variable de sus tareas por medio de equipos de trabajo que traspasan fronteras geográficas, temporales y culturales: son los denominados *equipos distribuidos* (Connaughton y Shufler, 2007). Suelen ser de carácter multinacional y multicultural, y también, con frecuencia, interdisciplinarios. En ellos confluyen una gran variedad de procesos de equipo ya mencionados en este trabajo, como son la necesidad de coordinación; la diversidad y las posibles fallas vinculadas a ella; el trabajo virtual o mediado por tecnologías de la información y comunicación (TICs); la confianza, la seguridad psicológica y el aprendizaje de equipo; las barreras y los problemas de comunicación; los conflictos intragrupal; las funciones de liderazgo, etc. (véase, para dife-

rentes análisis de estos aspectos, por ejemplo, Fiore, Salas, Cuevas y Bowers [2003]; Hinds y Bailey [2003]; Jarvenpaa, Shaw y Staples [2004]; Kirkman y Mathieu [2005]; Kirkman, Rosen, Tesluk y Gibson [2006]; Martínez-Moreno, González-Navarro, Zornoza y Ripoll [2009]; Ortega, Sánchez-Manzanares, Gil y Rico [2010]; Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares y Gil [2009]; Rico y Cohen [2005]; Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares y van der Vegt [2007]; Schiller y Mandiwalla [2007]; Zornoza, Ripoll y Peiró [2003]).

La interacción de estos múltiples factores crea contextos complejos de trabajo, cuyos procesos no siempre son efectivos y pueden impedir que estos equipos logren sus objetivos. Los equipos distribuidos no son una solución simple para lograr sinergias y economizar costes, y su utilización y gestión deben ser cuidadosamente planificadas, supervisadas y evaluadas para lograr el alto rendimiento que se espera de ellos (Roper y Kim, 2007). Sin duda se trata de uno de los ámbitos donde organizaciones y equipos se enfrentan a retos más exigentes, y en el futuro los resultados de la investigación y la práctica sobre equipos distribuidos resultará crucial para las nuevas modalidades de trabajo en equipo y la efectividad organizacional.

### **CONCLUSIONES**

Los equipos en las organizaciones constituyen un ámbito insoslayable tanto en la investigación como en la práctica, tanto en el mundo académico como en el aplicado. Precisamente por ello son objeto de las defensas más encendidas y de las críticas más feroces. Por ejemplo, en un polémico artículo publicado hace unos años, Allen y Hecht (2004) proponían la denominación «*romance de los equipos*» para referirse a la creencia de las personas sobre el alto rendimiento de los equipos. Una atribución que no se encontraba empíricamente apoyada pero que se asumía como cierta, una especie de *efecto halo* que hacía que la gente se percibiera (y fuera percibida) más eficaz cuando trabajaba en equipo, sin que las pruebas en favor de ello fueran reales. Sin embargo, quizá más eficaz que examinar cuándo los equipos funcionan o no, como proponían en su respuesta a este artículo West, Brodbeck y Richter (2004), sea indagar en cómo pueden trabajar las personas en equipos de manera más eficaz para ejecutar las tareas que sólo los equipos pueden realizar, y en cómo los gestores pueden dirigir las organizaciones basadas en equipos de modo óptimo para contribuir a la efectividad organizacional.

Pensemos por un momento en algunos de los contextos en los que el trabajo en equipo puede resultar trascendental en nuestra peripecia vital: bomberos, equipos quirúrgicos, unidades antiterroristas, gobiernos, equipos de investigación farmacéutica, consejos de administración, tripulaciones aéreas... Y no sólo en estos casos, a veces los equipos pueden influir en la identidad de millones de personas, y en sus emociones más intensas y extremas, como puede ocurrir cuando una selección nacional de fútbol logra la Copa del Mundo o es eliminada en los primeros compases del campeonato, o cuando los clubes ganan competiciones o ascienden de categoría y buena parte de los habitantes de ciudades y comunidades asumen sus éxitos como propios.

En las sociedades del conocimiento sumamente complejas y dinámicas en las que vivimos es probable que un número cada vez mayor de tareas y de respuestas a situaciones y problemas imprevistos dependan de los equipos y del trabajo colaborativo (Gil, Alcover y Peiró, 2005). Los contextos organizacionales y sociales los demandan y las personas tenemos que afrontar estas exigencias del mejor modo posible. Investigar y aprender de la experiencia parece el mejor modo de dar respuesta a estos desafíos, y también ello requiere de un contexto de equipo, de la cooperación y de las sinergias entre personas, que sin renunciar a su individualidad, aprenden a integrarla en sus identidades colectivas. Personas en contextos de equipo, y equipos en contextos organizacionales, son y serán nuestros *escenarios de conducta*, nuestros sistemas *E-E*, nuestro medio ecológico, y de nuestra capacidad de adaptación a ellos dependerá nuestro presente y nuestro futuro.

No obstante lo anterior, aunque se tiende a priorizar esta necesidad de *adaptación* de los individuos y los equipos a las demandas de los contextos organizacionales y socio-económicos más amplios, conviene recordar la importancia de que también las organizaciones se *adapten* a las necesidades, características y objetivos de las personas. El excesivo énfasis que habitualmente la literatura y las prácticas organizacionales ponen en el *ajuste* y la *adaptación* de los individuos, no puede conllevar el olvido de que *otras organizaciones* son posibles, de que *otros trabajos* son posibles y de que *otras relaciones sociales* son posibles. Personas en equipos, personas en organizaciones, equipos en organizaciones y organizaciones en sus contextos: pero es deseable que los ajustes y las adaptaciones se produzcan en todas las direcciones y que desde el ámbito investigador respon-

damos de forma decidida a las relaciones multinivel que aparecen entre dichos tres elementos, para que en el ámbito aplicado se pueda responder satisfactoriamente y con sencillez a las demandas complejas de los contextos que conforman nuestro entorno productivo y de prestación de servicios.

## REFERENCIAS

- Alcover, C. M<sup>a</sup>. (1999). Influencias del contexto: grupos, organizaciones y sociedad. En F. Gil y C. M<sup>a</sup>. Alcover, (Coords.), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 233-255). Madrid: Alianza Editorial.
- Alcover, C. M<sup>a</sup>. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil y C. M<sup>a</sup>. Alcover (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 201-228). Madrid: Alianza Editorial.
- Alcover, C. M<sup>a</sup>. y Gil, F. (1999). The effects of member change and continuity on the productive efficiency of work teams. *Psychology in Spain*, 3, 88-97.
- Alcover, C. M<sup>a</sup>., Gil, F. y Barrasa, A. (2004). Aprendizaje de equipo: adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje. *Psicotema*, 16, 378-383.
- Allen, N. J. y Hecht, T. D. (2004). The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 439-461.
- Ancona, D. G. y Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Aritzeta, A., Ayestarán, S. y Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 16, 157-182.
- Barker, R. (1960). Ecology and motivation. En M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 8, pp. 1-49). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 595-615.
- Bunderson, J. S. y Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 552-560.
- Burke, C. S., Priest, H. A., Wooten, S. R., DiazGranados, D. y Salas, E. (2009). Understanding the cognitive processes in adapting multicultural teams: A

- framework. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 209-240). Nueva York: Psychology Press.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L. y Kendall, D. L. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1189-1207.
- Cobb, M. A., Mathieu, J. E. y Marks, M. A. (2003). The impact of training and environmental complexity on the effectiveness of multiteam systems. En J. E. Mathieu (chair), *Investigations of Multi-team systems*, Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Connaughton, S. L. y Shufler, M. (2007). Multinational and multicultural distributed teams: A review and future agenda. *Small Group Research, 38*, 387-412.
- 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.
- Costa, A. C. y Peiró, J. M<sup>a</sup>. (2009). Trust and social capital in teams and organizations — antecedents, dynamics, benefits and limitations: an introduction. *Social Science Information, 48*, 131-141.
- DeChurch, L. A. y Mathieu, J. E. (2009). Thinking in terms on Multiteam systems. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 267-292). Nueva York: Psychology Press.
- DeRue, D. S., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., Ilgen, D. R. y Jundt, D. K. (2008). How different team downsizing approaches influence team-level adaptation and performance. *Academy of Management Journal, 51*, 182-196.
- Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Salas, E. y O'Shea, P. G. (2006). What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 10*, 249-271.
- Edmonson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.
- Edmonson, A. C. (2003). Managing the risk of learning. Psychological safety in work teams. En M. A. West, D. Tjosvold y K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 255-275). Chichester: Wiley.
- Edmonson, A. C. y Roloff, K. S. (2009). Overcoming barriers to collaboration: Psychological safety and learning in diverse teams. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 183-208). Nueva York: Psychology Press.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. y Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology, 93*, 1438-1446.
- Fiore, S. M., Salas, E., Cuevas, H. M. y Bowers, C. A. (2003). Distributed coordination space: Toward a theory of distributed team process and performance. *Theoretical Issues in Ergonomics Science, 4*, 340-364.
- Gibson, C. (2003). Quality of team service — The role of field independent culture, quality orientation, and quality improvement focus. *Small Group Research, 34*, 619-646.
- Gil, F., Alcover, C. M<sup>a</sup>. y Peiró, J. M<sup>a</sup>. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts. Recent research in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology, 20*, 193-218.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M<sup>a</sup>. y Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology, 20*, 312-328.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L. y Peiró, J. M<sup>a</sup>. (2009). Team climate, climate strength, and team performance: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 511-536.
- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L. y Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 3-16). Nueva York: Psychology Press.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K. y Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 145-157.
- Gully, S., Incalcaterra, K. A., Joshi, A y Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team. Efficacy, Potency and Performance: Interdependence and level as moderators of observed relationship. *Journal of Applied Psychology, 5*, 819-832.
- Guzzo, R. A. y Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3* (pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

- Hinds, P. J. y Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14, 615-632.
- Hirst, G. (2009). Effects of membership change on open discussion and team performance: The moderating role of team tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 231-249.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R. y Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, 15, 250-267.
- Jordan, P. J., Ashkanasi, N. M., Härtel, C. E. J. y Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195-214.
- Joshi, A., Pandey, N. y Han, G. H. (2009). Bracketing team boundary spanning: An examination of task-based, team-level, and contextual antecedents. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 731-759.
- Kennedy, F. A., Loughry, M. L., Klammer, T. P. y Beyerlein, M. M. (2009). Effects of organizational support on potency in work teams: The mediating role of team process. *Small Group Research*, 40, 72-93.
- Kirkman, B. y Mathieu, J. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31, 700-718.
- Kirkman, B. L. y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. y Gibson, C. B. (2006). Enhancing the transfer of computer-assisted training proficiency in geographically distributed teams. *Journal of Applied Psychology*, 91, 706-716.
- Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H. y Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 113-155). Nueva York: Psychology Press.
- Lawler, E. E. y Worley, C. G. (2006). *Built to Change. How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27-39.
- MacDuffie, J. P. (2008). HRM and distributed work: Managing people across distances. En J. P. Walsh y A. P. Brief (Eds), *The Academy of Management Annals* (Vol. 1, pp. 549-615). Nueva York: Taylor & Francis/Lawrence Erlbaum Associates.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., Alonso, A., DeChurch, L. A. y Panzer, F. J. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 90, 964-971.
- Martínez-Moreno, E., González-Navarro, P., Zornoza, A. y Ripoll, P. (2009). Relationship, task and process conflicts and team performance: The moderating role of communication media. *International Journal of Conflict Management*, 20, 251-268.
- Mathieu, J. E., Marks, M. A. y Zaccaro, S. J. (2001). Multi-team systems. En N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *International Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 289-313). Londres: Sage.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Taylor, S. R., Gilson, L. L. y Rudy, T. M. (2007). An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 891-910.
- Mohammed, S., Hamilton, K. y Lim, A. (2009). The incorporation of time in team research: Past, current, and future. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 321-348). Nueva York: Psychology Press.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. y Mohrman, A. M. (1995). *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgeson, F. P. y DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *Leadership Quarterly*, 17, 271-287.
- Navarro, J., Díez, E., Gómez, F., Meneses, R. y Díaz de Quijano, S. (2008). Incertidumbre de las tareas de grupo: propuesta de un modelo y validación empírica. *Revista de Psicología Social*, 23, 259-273.
- Ortega, A., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. y Rico, R. (2010). Team learning and effectiveness in virtual project teams: The role of beliefs about interpersonal context. *The Spanish Journal of Psychology*, 13, 267-276.
- Osca, A., Urién, B., González-Camino, G. y Martínez-Pérez, M.D. (2005). Organizational support and performance in teamwork systems: a longitudinal study. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 292-311.

- Pearsall, M.J., Christian, M.S. y Ellis, A.P.J. (2010). Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between? *Journal of Applied Psychology*, 95, 183-191
- Perretti, F. y Negro, G. (2007). Mixing genres and matching people: A study of innovation and team composition in Hollywood. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 563-586.
- Peterson, E., Mitchell, T. R., Thompson, L. y Burr, R. (2000). Collective efficacy and aspects of shared mental models as predictors of performance over time in work groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 296-316.
- Rico, R., Alcover, C. M<sup>a</sup>., Sanchez-Manzanares, M. y Gil, F. (2009). The joint relationships of communication behaviors and task interdependence on trust building and change in virtual project teams. *Social Science Information*, 48, 229-255.
- Rico, R., Alcover, C. M<sup>a</sup>. 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. y Cohen, S. G. (2005). Effects of task interdependence and type of communication on performance in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 261-274.
- Rico, R. y DeChurch, L.A. (2010). A multilevel model of multiteam performance. *Paper presented to the 25<sup>th</sup> SIOP conference*, Atlanta: EE.UU.
- 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.
- Roper, K. O. y Kim, J. H. (2007). Successful distributed work arrangements: a developmental approach. *Journal of Facilities Management*, 5, 103-114.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M<sup>a</sup>. y Schaufeli, W. B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being, and Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Salas, E., Cooke, N. J. y Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and development. *Human Factors*, 50, 540-547.
- Salas, E., Nichols, D. R. y Driskell, J. E. (2007). Testing three team training strategies in intact teams. *Small Group Research*, 38, 471-488.
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S. y Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework of team performance. En R. A. Dienstbier, J. W. Shuart, W. Spaulding y J. Poland (Eds.), *Modeling Complex Systems: Motivation, Cognition and Social Processes, Nebraska S Symposium on Motivation* (Vol. 51, pp. 185-243). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Schiller, S. Z. y Mandviwalla, M. (2007). Virtual team research: An analysis of theory use and a framework for theory appropriation. *Small Group Research*, 38, 12-59.
- Sessa, V. I. y London, M. (Eds.) (2008). *Work group learning: Understanding, improving and assessing how groups learn in organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Spreitzer, G. M., Cohen, S. G. y Ledford, G. E. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group and Organization Management*, 24, 340-366.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29-54.
- Tasa, K., Taggar, S. y Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 17-27.
- van Offenbeek, M. V. (2001). Process and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 303-317.
- Yorks, L., Marsick, V. J., Kasl, E. y Dechant, K. (2003). Contextualizing team learning: Implications for research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 103-117.
- West, M. A., Brodbeck, F. C. y Richter, A. W. (2004). Does the 'romance of teams' exist? The effectiveness of teams in experimental and field settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 467-473.
- Zornoza, A., Orengo, V. y Peñarroja, V. (2009). Relational capital in virtual teams: the role played by trust. *Social Science Information*, 48, 257-281.
- Zornoza, A., Ripoll, P. y Peiró, J. M<sup>a</sup>. (2003). Conflict management in groups that work in two different communication contexts: Face-to-face and computer-mediated communication. *Small Group Research*, 33, 481-508.