

Introducció als equips de treball

Beatriz Sora Miana

PID_00203324



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Conceptualització dels equips de treball	7
1.1. Definició d' <i>equip de treball</i>	9
1.2. Treball en equip	12
2. Tipus d'equips de treball	14
3. Desenvolupament i socialització dels equips de treball	16
3.1. Desenvolupament dels equips de treball	16
3.1.1. Models lineals	16
3.1.2. Models no lineals	17
3.1.3. Models integradors	18
3.2. Socialització dels equips de treball	20
4. Configuració i funcionament dels equips de treball	24
4.1. Entrades dels equips de treball (elements que els componen)	26
4.1.1. Composició de l'equip	26
4.1.2. Estructura social de l'equip	27
4.1.3. Estructura de la tasca	28
4.1.4. Context cultural	29
4.2. Processos dels equips de treball: com funcionen els equips	29
4.2.1. Processos cognitius	29
4.2.2. Processos motivacionals i afectius	32
4.2.3. Processos orientats a l'acció i a la conducta grupal	33
4.3. Resultats dels equips de treball	34
4.3.1. Resultats productius	35
4.3.2. Innovacions	35
4.3.3. Viabilitat de l'equip	36
4.3.4. Benestar individual	36
4.4. El context organitzatiu	36
5. Equips virtuals	38
Exercicis d'autoavaluació	39
Solucionari	40
Glossari	42

Bibliografia..... 43

Introducció

En aquest mòdul presentem una aproximació introductòria de què és i què significa un equip de treball en un context organitzatiu. Actualment els equips de treball s'han convertit en el nucli en què s'estableix l'estructura de les organitzacions. Avui dia és especialment complicat trobar membres en organitzacions que no pertanyin a algun equip de treball que configuri la seva organització.

Per això té una rellevància especial comprendre la naturalesa i les característiques dels equips de treball per a un bon funcionament de les organitzacions. Sobre la base d'això, tot seguit presentarem la conceptualització i les diferents tipologies dels equips de treball. Així mateix, abordarem la qüestió de la manera com es desenvolupa un equip de treball i els processos de socialització que es donen dins aquest equip com a grup que és. També examinarem com és la configuració i el funcionament dels equips de treball d'una manera més aviat exploratòria centrant-nos especialment en el model d'entrades, processos i resultats, i abordarem breument aquests factors amb l'objectiu de proporcionar una visió generalista de la manera com es configura un equip de treball i com funciona.

Finalment, dedicarem un espai breu a una nova tipologia de tipus de feina que actualment està prenent més importància amb la incorporació i utilització de les noves tecnologies de la informació: els equips virtuals. En aquesta secció posarem l'accent en la qüestió de la virtualitat que poc o molt presenten pràcticament tots els equips de treball en l'actualitat.

Objectius

1. Comprendre què és un equip de treball, categoritzar-lo i fer-ne la tipologia.
2. Conèixer com és el procés d'elaboració d'un equip de treball i la socialització dels seus membres.
3. Familiaritzar-se amb les teories i models sobre la composició i funcionament dels equips de treball.
4. Reflexionar sobre els avantatges i inconvenients de treballar en equips de treball.
5. Familiaritzar-se amb el concepte de *virtualitat* en els equips de treball.

1. Conceptualització dels equips de treball

Al llarg de la història es pot observar que les persones han treballat en equip, amb més o menys èxit. Els nostres avantpassats han fet nombrosos descobriments i han tingut nombrosos èxits que han necessitat la contribució de diferents individus. Aquests èxits requereixen saber treballar en equip, és a dir, requereixen exercir tasques de manera cooperativa per a assolir metes compartides.

L'ús dels equips de treball és present des dels anys trenta. No obstant això, l'orientació inicial de l'estudi del treball dels experts i responsables va ignorar el treball en equip, i es va interessar més per l'anàlisi dels treballs individuals. Va ser a partir dels anys vuitanta quan va començar l'edat d'or de l'ús dels equips de treball, que s'ha allargat fins a arribar al protagonisme que té en els últims anys. Els canvis relacionats amb factors estratègics, econòmics, tècnics i socials van ser els responsables d'aquest canvi d'orientació, i van promoure en tots els àmbits el disseny o redisseny d'organitzacions estructurades entorn d'equips interdependents. Així, doncs, a finals del segle XX, l'estructura, els mètodes i els processos organitzatius es van anar transformant des d'un model centralitzat, jerarquitzat, vertical i construït entorn del concepte de *lloc de treball* cap a un model descentralitzat, horitzontal i en forma de xarxa amb nodes interconnectats. En aquest nou model, els equips de treball representen la base per a dur a terme els processos de treball. Els equips es converteixen en blocs bàsics de la construcció de les organitzacions, de manera que el disseny d'aquestes organitzacions es configura entorn d'estructures basades en equips (Gil, 2006).

Les raons principals que expliquen la implantació generalitzada dels equips de treball en tota mena d'organitzacions, tant privades com públiques, les van resumir Mohrman, Cohen i Mohrman (1995) i Alcover de la Hera (2003) en els punts següents:

- Són mitjans per a canalitzar l'estratègia de l'organització, ja que cal la consistència entre l'entorn, l'estratègia i el disseny de l'organització.
- Permeten elaborar, produir i prestar serveis ràpidament i eficientment amb una elevada qualitat.
- Faciliten que les organitzacions aprenguin, i retinguin el que han après, de manera més eficaç.
- Els equips transfuncionals permeten millorar la qualitat de la gestió.

- Els equips transfuncionals poden emprendre amb eficàcia processos de re-estructuració i redisseny organitzatiu.
- La rapidesa en la producció es pot incrementar si les activitats, en lloc de fer-les seqüencialment uns individus, les duu a terme simultàniament un equip.
- S'incrementa la innovació i la creativitat gràcies a la fertilització encreuada d'idees.
- Les organitzacions amb estructura horitzontal poden ser coordinades i dirigides més eficaçment si les unitats funcionals són equips en lloc d'individus aïllats.
- A mesura que les organitzacions augmenten de volum i complexitat s'incrementen les exigències de processament de la informació, i els equips la poden integrar, relacionar i disseminar de manera més eficaç que els individus.
- Els equips responen a la necessitat creixent en els contextos organitzatius de potenciar l'autonomia i la participació dels membres en els processos i en les decisions.
- Els equips tenen més capacitat potencial per a afrontar la creixent complexitat i interdisciplinarietat del treball actual.

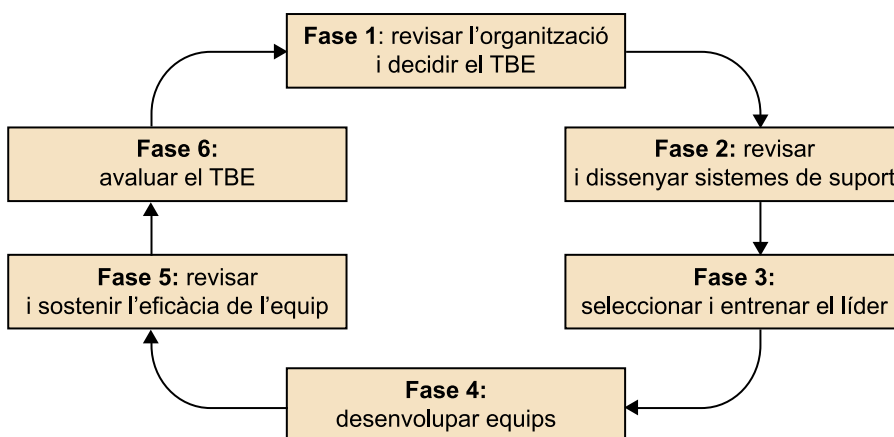
No obstant això, també s'ha de tenir en compte que els equips de treball no són l'opció més adequada per a tota mena de tasques i funcions, ni l'equip de treball és el millor procediment de treball. Per tant, els equips de treball no es poden considerar una panacea per a aconseguir una productivitat elevada, encara que sí que és cert que les modalitats d'organització i els procediments en equip són eines eficaces per a afrontar amb èxit les diferents demandes i desafiaments canvians dels seus contextos. És vital, però, que les organitzacions creïn una sèrie de condicions per a la construcció d'una cultura d'equips. Alcover de la Hera (2003) va resumir aquestes condicions en els punts següents d'acord amb els treballs de Levi (2001), Scott i Walker (1995) i Sundstrom (1999):

- Crear entorns de suport i creatius que motivin els membres cap a l'autodesenvolupament.
- Potenciar l'establiment mutu de metes amb objectius específics de rendiment.
- Proporcionar reforç positiu i retroacció constructiva.

- Crear una estructura de suport de processos d'equip (selecció de membres, direcció, entrenament, recompenses i autoregulació).
- Dissenyar tasques significatives i proporcionar oportunitats per al desenvolupament de carrera.
- Potenciar la innovació amb la utilització positiva dels conflictes i de les diferències entre els membres, en lloc de perseguir la conformitat i el fals consens.
- Implantar sistemes de valors que donin suport a l'apoderament (*empowerment*) i el treball en equip.
- Substituir les cultures orientades al control per cultures que potenciïn el treball col·laboratiu.
- Crear una infraestructura que permeti la disponibilitat de recursos d'informació, tecnologies de comunicació i el disseny d'un entorn físic adequat al treball en equip.

Així, doncs, l'aplicació del sistema de treball en equip en les organitzacions no és senzill i automàtic, sinó que requereix un procés sistemàtic al llarg de diferents etapes, de manera que s'introdueixi gradualment aquest sistema i es consolidi per a obtenir els resultats més bons. En la figura 1 es mostren gràficament aquestes fases:

Figura 1. Model d'implantació del treball basat en equips (TBE)



Font: Gil, 2006; adaptat de West i Markiewicz, 2004

1.1. Definició d'equip de treball

Per a comprendre què és un equip de treball és important primer de tot diferenciar-lo del concepte de *grup*. Així, doncs, què és un grup?

Qualsevol persona, simplement de pensar en la seva experiència, pot identificar diferents grups dels quals forma o ha format part, com, per exemple, si hem nascut en el si d'un grup familiar, si som membres de diferents grups d'amics,

equips esportius, grups per a activitats d'oci (grups de teatre, esportius), grups religiosos, polítics, etc. La nostra identitat social es forma bàsicament a partir d'identificacions grupals que diferencien l'endogrup de l'exogrup, és a dir, el nosaltres de l'ells. Així, ens podem definir a partir de les característiques que compartim amb els altres i ens diferencien dels altres. Si ens centrem en l'àmbit laboral, la diversitat de grups i equips és innombrable en funció de l'activitat, de l'estructura organitzativa o de les relacions entre els membres de l'organització per les seves afinitats i interessos (Alcover de la Hera, 2003).

Els termes *grup* i *equip* de vegades es fan servir indistintament. No obstant això, hi ha diferències importants; algunes de les característiques més importants que distingeixen els equips dels grups són les següents (Gil, 2006; adaptat de Kozlowski i Bell, 2003):

- Hi són per a fer tasques rellevants per a l'organització.
- Comparteixen metes comunes i valorades.
- Tenen una comunicació i interacció intensiva.
- Manegen múltiples fonts d'informació.
- Exhibeixen interdependències de tasca.
- Hi ha coordinació entre els membres.
- S'assignen rols i responsabilitats especialitzats als membres.
- Tenen un coneixement rellevant per a la tasca.
- Fan servir estratègies adaptatives per a ajudar a respondre al canvi.
- Mantenen i gestionen els seus límits o fronteres.
- Formen part del context de l'organització (aquesta organització estableix límits, ceneix l'equip i influencia els intercanvis amb altres unitats en l'entitat global).

Guzzo (1996) també resumeix les principals característiques dels equips de treball identificades en les principals definicions de la bibliografia, i les resumeix en els punts següents:

- Són entitats socials que formen part de sistemes socials més amplis (organitzacions).

- Fan una o més tasques rellevants per a assolir els objectius de la seva organització.
- El seu rendiment en la tasca té conseqüències que afecten altres membres dins i fora l'organització.
- Estan compostos per individus l'acompliment de rols dels quals requereix que siguin interdependents en un grau elevat.
- La pertinença dels seus membres no solament és identificable per als qui componen l'equip, sinó també per a altres de fora l'equip, pertanyents o no a la mateixa organització.

En resum, totes aquestes característiques impliquen objectius compartits entre els membres d'un equip a la feina, i per a aconseguir aquests objectius cal la interacció entre aquests membres. Cada membre de l'equip exerceix un rol dins l'equip que pot estar més o menys ben definit, i tots són interdependents. A més, els membres de l'equip de treball tenen una identitat definida com a equip amb una funció determinada dins l'organització, que és definida pels altres membres de l'organització o per actors externs. Finalment, el volum de l'equip no és tan gran perquè sigui considerat una organització, la qual té una estructura interna de relacions verticals i horitzontals caracteritzada per l'existència de subgrups, departaments o unitats; en altres paraules, com van descriure West, Borrill i Unsworth (1998), un equip de treball sol estar constituït per menys de vint membres i com a mínim per dos o tres individus. Així, doncs, el que defineix un equip de treball no és tant el nombre de membres que el componen com el fet que comparteixin les característiques esmentades més amunt.

Això queda reflectit, per exemple, en el cas de la tripulació aèria composta per tres membres (pilot, copilot i un assistent aeri) i també en el d'un grup de cirurgia format per deu membres (cirurgians, infermers, anestesistes, etc.) en una especialitat concreta, tots dos equips.

A més, un element clau per a entendre què és un equip de treball és el temps. Els equips de treball existeixen durant un període determinat, depenent de la durada de les tasques o dels objectius comuns que hagin d'assolir; així, doncs, un equip pot existir des d'unes quantes hores fins a uns quants anys. Això ens porta a plantejar el fet que els equips són dinàmics, de manera que constantment duen a terme diferents activitats per adaptar-se als canvis interns i externs.

Per tant, encara que tots els equips són grups, no tots els grups es poden considerar equips. Perquè un grup pugui ser considerat un equip, com a mínim, els seus membres han de ser interdependents, és a dir, que comptin els uns amb els altres, i compartir un objectiu en comú. No obstant això, després de la revisió presentada, es considera que la interacció, interdependència, volum

petit, objectius compartits de rendiment, funcions i rols diferenciats, i la responsabilitat mútua en relació amb els resultats i la identitat compartida són les característiques bàsiques que defineixen un equip de treball.

Aquesta definició, però, s'acosta bastant a la que dóna la bibliografia a *grups de treball*; de fet, molts dels autors no estableixen diferències entre els termes *equip de treball* i *grup de treball*. Encara que aquesta equiparació no és unànime en la bibliografia, sí que és destacable que les distincions són, segons la nostra opinió, qüestions de matís sense gaire transcendència real.

1.2. Treball en equip

El treball en equip és una activitat col·lectiva que implica la interacció, la interdependència, la coordinació i la cooperació dels membres, orientada cap a l'assoliment d'una sèrie de metes i objectius, amb un caràcter grupal. Així, doncs, el treball en equip és eficaç quan comporta un resultat emergent que excedeix la contribució d'un únic membre aïllat o la suma de totes les contribucions dels seus membres, és a dir, que implica una sinergia entre els membres de l'equip que fa que el resultat final grupal sigui superior o diferent de la mera suma de les contribucions dels membres de l'equip.

En aquest punt, la qüestió que emergeix és relativa a quines condicions o factors promouen aquest treball en equip eficaç. Hackman i col·laboradors (2000) han fet una revisió molt completa sobre aquesta qüestió, elaborant una síntesi sobre les condicions que faciliten un treball eficaç.

Taula 1. Claus per a crear les condicions d'un treball d'equip eficaç

Processos i criteris	Claus			
	Direcció	Estructura	Context	Lideratge
Amplitud d'esforços	Tasca desafiadora (ni gaire fàcil ni gaire difícil)	Estructura motivacional de la tasca	Sistema de recompenses	Esmenar problemes de coordinació; crear compromís
Coneixements i habilitats suficients	Conseqüències beneficioses de la feina, per als membres o altres persones	Composició de l'equip	Sistema de formació i entrenament	Esmenar el pes inadequat de recursos; fomentar l'entrenament encreuat
Estratègies de rendiment adequades per a la tasca	Claredat de propòsits i d'objectius	Normes globals de conducta	Sistema d'informació i retroacció	Esmenar problemes d'execució; potenciar la innovació en el desenvolupament d'estratègies

Font: Hackman, Wageman i Ray, 2000, a Alcover de la Hera, 2003

Aquesta síntesi reflecteix el següent:

“El trabajo en equipo requiere unas metas y unas tareas bien especificadas y estructuradas que posibiliten la motivación y el rendimiento adecuados. Un liderazgo eficaz que guíe al equipo y facilite sus procesos. Un sistema de apoyo, que incluye los sistemas de recompensas, formación y retroalimentación, y una cultura organizacional que sustente a los equipos. Y unas relaciones entre los miembros caracterizadas por la confianza, la cooperación y el compromiso mutuos que permitan alcanzar elevados niveles de cohesión”.

Alcover de la Hera, 2003.

En resum, no hi ha cap fórmula màgica que garanteixi l'eficàcia del treball en equip, sinó que és el resultat de la combinació molt delicada de diversos components, que no tots els equips són capaços d'aconseguir, sia per les limitacions determinades per les característiques internes dels equips, sia per les constriccions del context organitzatiu en què estan adscrits.

2. Tipus d'equips de treball

En la bibliografia es pot trobar una àmplia diversitat de principis classificadors que categoritzen els equips de treball. Gil i Alcover (2003) van destacar criteris clau per a classificar globalment el màxim nombre d'equips, d'una manera sintètica: volum (equips petits enfront d'equips grans), caràcter temporal (equips permanents enfront d'equips temporals), tipus i origen de pertinença (equips primaris enfront de secundaris i grups de pertinença enfront de grups de referència), nivell de formalitat (formals enfront d'informals), caràcter de l'origen de la formació (equips naturals enfront d'equips artificials).

D'altra banda, hi ha autors com Cohen i Bailey (1997) que presenten la categorització dels equips de treball segons la participació dins les organitzacions. Aquesta classificació de Cohen i Bailey identifica quatre tipus d'equips dins les organitzacions: equips de treball (de caràcter permanent i vinculats a tasques de producció), equips paral·lels (equips multidisciplinaris formats per membres de diferents parts de l'organització reunits per al tractament de tasques molt complexes i la resolució de problemes de manera creativa), equips de projecte (equips formats temporalment per al projecte que es defineix, format per membres de diferents àrees de l'organització per a cobrir el màxim coneixement organitzatiu) i equips directius (formats per directius de diferents àrees de l'organització i responsables, en gran manera, de prendre decisions que facilitin l'eficàcia de l'organització).

Finalment, Sundstrom, De Meuse i Futrell (1990) identifiquen quatre tipus diferents d'equips de treball en les organitzacions entorn de dos criteris, això és, la integració externa (la manera en què l'equip s'acobra amb l'organització i hi connecta per dur a terme les tasques encomanades) i la diferenciació (ententent-la com el grau en què l'equip és autònom o independent d'altres equips de treball de l'organització). D'aquesta manera, els equips definits per Sundstrom i col·laboradors (1990) són aquests:

- Equips de consell i implicació: baixa integració, baixa diferenciació. Vinculats amb tasques relacionades amb la presa de decisions, la solució de problemes, la consulta de suggeriments i les propostes de solució davant situacions estratègiques. Representats per comitès, grups d'experts i cercles de control de qualitat.
- Equips de producció i serveis: alta integració, baixa diferenciació. Responsables de l'execució de tasques rutinàries el resultat de les quals és quantificable mitjançant la producció quantificable, com, per exemple, departaments d'atenció al client i reparacions d'elements tècnics. Els equips

d'unió d'una fàbrica, el personal de manteniment o els equips tècnics de processament de dades són representatius d'aquesta classificació.

- Equips de projecte i desenvolupament: baixa integració, alta diferenciació. Equips formats per especialistes o experts en tasques que requereixen la seva habilitat i especialitat. Les tasques principals que han de fer són definir plans, dissenys, prototips o informes sobre el tema assignat. Uns exemples d'aquests equips són els equips de recerca, els equips d'enginyers i els equips de desenvolupament. Aquests equips tenen un cicle de durada que depèn de la durada del projecte mateix.
- Equips d'acció i negociació: alta integració, alta diferenciació. Els equips esportius, d'entrenament o espectacles i els equips d'expedicions o de negociació són uns exemples que representen aquesta classificació. Estan compostos per especialistes exclusius de les tasques que fan on són experts, que a més han d'estar integrats amb la resta de l'organització per a ser eficaços. Els resultats d'aquests equips poden ser dur a terme una expedició amb èxit, un concert triomfant o una competició victoriosa.

3. Desenvolupament i socialització dels equips de treball

3.1. Desenvolupament dels equips de treball

Els equips de treball es poden formar a partir de zero, és a dir, tots els membres que els componen són nous els uns per als altres i per a l'equip, o per contra, els equips també poden tenir una història amb l'entrada i sortida de diferents subjectes que afecta la composició i el caràcter de l'equip de treball. De totes maneres, la socialització dels nous membres d'un equip de treball i el desenvolupament d'aquest equip són conceptes que estan interrelacionats. La socialització és un mecanisme mitjançant el qual s'atreuen nous membres a un equip que ja està format. Aquest concepte el desenvoluparem amb més extensió més endavant en aquesta mateixa secció. El desenvolupament d'un equip de treball tendeix a assumir la formació d'un nou equip de treball, sense història prèvia. Sobre això, en la bibliografia es poden trobar diferents models teòrics que expliquen el procés de formació d'un grup o equip de treball. Tots aquests models estan agrupats en una classificació que vol aplegar els models segons les característiques que tenen. Des d'una perspectiva més generalista i simplista de la classificació, es pot diferenciar entre models lineals, models no lineals i models integradors.

3.1.1. Models lineals

Els models lineals presenten l'assumpció que els grups es desenvolupen seguint un ordre definit de progressió mitjançant una sèrie de fases. Aquest enfocament suggereix llavors que un grup no aconsegueix cert nivell de maduresa si no ha superat totes les fases o etapes prèvies. Per això, plantegen que els grups que no siguin capaços de superar una fase determinada tendiran a la dissolució o ruptura definitiva. El model més representatiu formulat des d'aquesta perspectiva és l'elaborat per Tuckman (1965). De fet, aquest model és el més estès per a explicar el desenvolupament dels grups, amb una sèrie d'etapes seqüencials: formació, enfrontament, normalització i acompliment. Aquest autor va distingir aquestes fases i va assenyalar que tots els grups han de passar aquestes etapes abans d'arribar a la seva màxima efectivitat.

La fase de formació, d'acord amb Tuckman (1965), és l'etapa en què els membres de l'equip recopilen informació i impressions dels altres, i també de l'abast de la tasca que cal fer i com s'ha d'abordar. En aquesta etapa no hi ha gaire prevenció de conflictes, atès que es considera una etapa confortable. En la fase d'enfrontament, els membres de l'equip mantenen la cordialitat els uns amb els altres, encara que comencen a aparèixer els primers conflictes per resoldre relacionats amb les tasques que cal fer o amb els rols i responsabilitats dins

l'equip. Per a manejar el conflicte, els individus potser senten que estan guanyant o perdent batalles i busquen claredat en l'estructura i en les polítiques per prevenir que el conflicte persisteixi. En la fase de normalització, igual que en la fase 2, aquesta etapa es relaciona amb les regles de compromís per al grup que s'estableixen, i també amb el fet que les tasques o responsabilitats siguin clares i acordades. Els membres de l'equip senten que són part d'un grup efectiu i cohesionat; així, doncs, s'escolten els uns als altres, es donen suport i estan predisposats a modificar punts de vista preestablerts. Els individus han treballat de valent per arribar a aquesta etapa i pot ser que resisteixin qualsevol pressió externa per a canviar, per por que el grup s'enfonsi o canviï a l'etapa de dissolució. Finalment, en l'etapa d'acompliment no tots els grups aconseguen arribar a aquesta fase caracteritzada per un estat d'independència i flexibilitat. Es coneixen prou tots per a treballar plegats i confien l'un en l'altre per a permetre una activitat independent. Els rols i les responsabilitats canvien d'acord amb les necessitats. Aquesta teoria es va modificar més endavant i es va incloure una nova etapa, la dissolució, relacionada amb la fi o la separació tant de les tasques com dels membres de l'equip. Els individus estan orgullosos d'haver arribat tan lluny i estan contents d'haver format part d'un grup tan excel·lent.

Taula 2. Model lineal de Tuckman

Formació	Caracteritzada per activitats d'orientació dels membres dirigides fonamentalment a identificar aspectes de l'estructura del grup, de les relacions interpersonals i dels processos d'acompliment de les tasques.
Enfrontament	Els grups desenvolupen conflictes interns, tant de relacionats amb aspectes interpersonals com d'implicats en l'execució de les tasques. Els membres ofereixen resistències enfront de la influència del grup i les demandes de la tasca.
Normalització	Caracteritzada per la superació dels conflictes previs mitjançant el desenvolupament de la cohesió i de sentiments positius envers el grup. Sorgeixen nous rols i normes de comportament.
Acompliment	Els grups resolen els seus problemes estructurals, de manera que es facilita l'execució de la tasca i els comportaments són molt més flexibles i funcionals.
Dissolució	Els grups assoleixen els objectius, tant de rendiment com de relacions interpersonals. A partir d'ara poden mantenir-se funcionant eficaçment o dissoldre's amb èxit una vegada han assolit les metes.

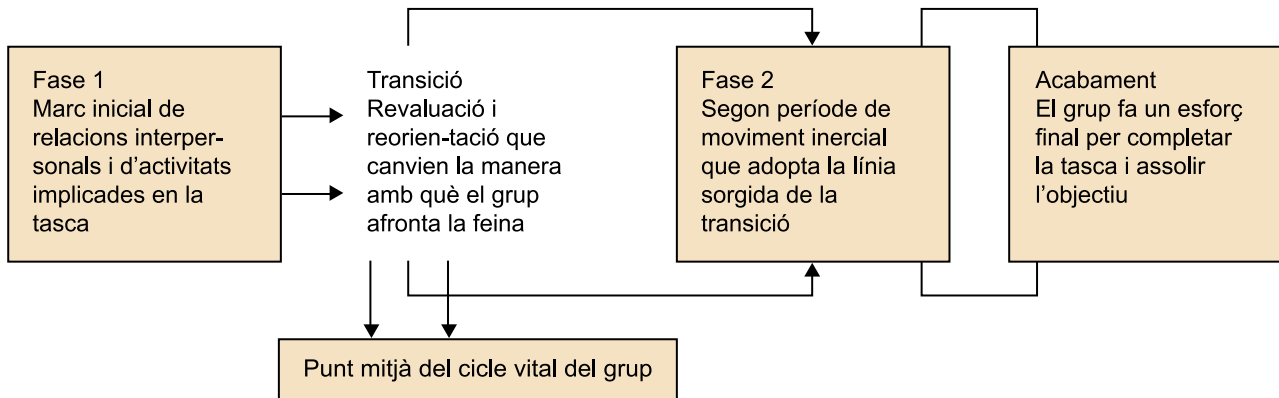
Font: Tuckman, 1965

3.1.2. Models no lineals

Els models no lineals defensen el supòsit del desenvolupament dels grups sense cap mena de seqüència d'esdeveniments o fases en l'evolució del grup. En aquests models, els grups s'entenen com a sistemes oberts, en què les variables de l'entorn, la seva influència i les relacions amb l'exterior tenen una gran importància. El model més representatiu d'aquesta perspectiva és el model de Gersick (1988, 1989), anomenat *equilibri puntuat del desenvolupament del grup*. D'acord amb aquest model, els grups evolucionen i canvien discontinuament, de manera que els períodes estables en què es desenvolupen rutines habituals són alterats ("puntuats") per períodes de transició més o menys abruptes. En

la recerca d'aquest model, tant en grups de diferents organitzacions com en grups de laboratori, es va mostrar que els grups que són a la meitat del cicle vital d'existència, independentment de la seva durada, experimenten una fase de transició durant la qual revaluen els progressos que han fet, revisen els processos, els procediments i els plans utilitzats a l'hora de fer la tasca, i reorienten els esforços i la feina cap a l'assoliment dels objectius. Aquest model queda representat en la figura següent:

Figura 2. Model de l'equilibri puntuat del desenvolupament de grup



Font: Gersick, 1988, 1989

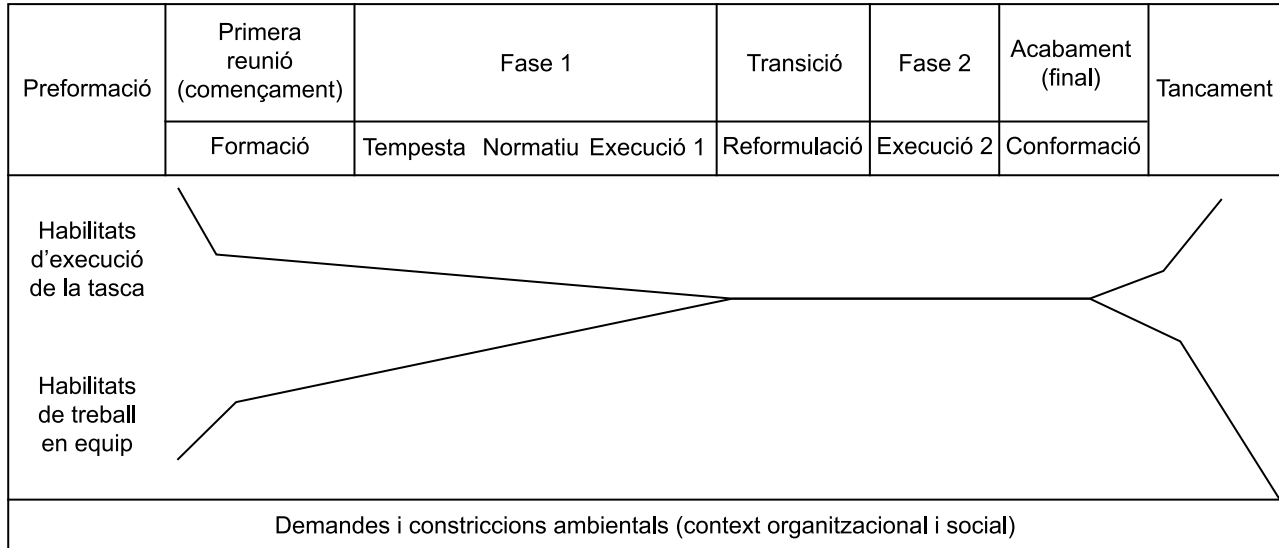
3.1.3. Models integradors

Com ja hem comentat més amunt, hi ha una extensa recerca en relació amb el desenvolupament dels grups, d'una banda, i amb la consideració dels factors temporals en l'anàlisi dels fenòmens grupals, de l'altra. Aquests dos corrents han propiciat el sorgiment de diferents intents de síntesi o integració dels coneixements acumulats en relació amb aquests dos corrents també. Entre els models d'aquest vessant integrador destaquen el model general de desenvolupament de grup (Morgan, Salas i Glickman, 1994), el model integrat de desenvolupament de grup (Wheelan, 1994) i el marc teòric elaborat per Worchel i col·laboradors (1996).

El model general de desenvolupament de grup (Morgan, Salas i Glickman, 1994) distingeix fins a nou estadis, agrupats al seu torn en diferents fases, i dos conjunts d'activitats en què hi ha implicades habilitats relacionades amb l'execució de la tasca i habilitats de treball en equip. Aquestes etapes es consideren relativament informals, indistintes i encavalcades, atès que miren de reflectir les característiques de les situacions dinàmiques i canviants en què es desenvolupen els grups. Aquests grups, a més, no progressen d'una manera lineal per les etapes, i per tant, poden començar en etapes diferents, avançar seguint diverses pautes i fer servir diferents quantitats de temps en cadascuna. Tot això depèn de les característiques del grup i dels seus membres, del seu passat i experiència, de la naturalesa de les tasques i de les exigències i constriccions de l'entorn. En definitiva, aquest model suggereix que els grups

parteixen d'una incompetència inicial i d'interaccions exploratòries, fins a arribar a nivells d'execució competents, que s'aconsegueixen en la mesura que els membres aprenen a cooperar i coordinar l'esforç de manera eficaç.

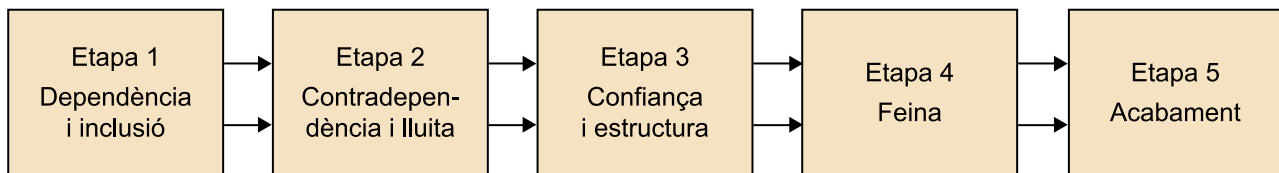
Figura 3. Model general de desenvolupament de grup



Font: Gersick, 1988, 1989

El model integrat de desenvolupament de grup (Wheelan, 1994) recull la idea de l'autora que la revisió de la bibliografia sobre desenvolupament de grup permet trobar més semblances que diferències entre els models formulats. Així, doncs, aquest model recull una sèrie d'etapes que travessen tots els tipus de grups, d'acord amb la revisió i recerca que s'ha fet. La figura següent mira de resumir aquest model:

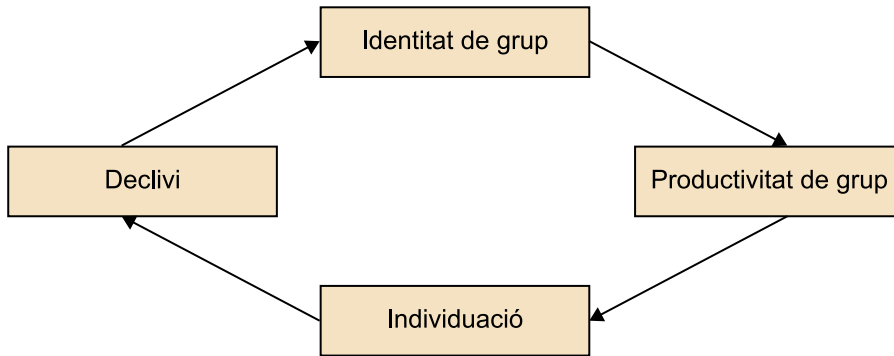
Figura 4. Model integrador de desenvolupament de grup



Font: Wheelan, 1994

L'últim model és l'elaborat per Worchel i col·laboradors, que plantegen un model d'identitat social dels grups, considerant-los com a unitats dinàmiques que es desenvolupen mitjançant una sèrie previsible d'estadis. L'última i més actualitzada versió d'aquest model està composta per quatre estadis.

Figura 5. Estadis de desenvolupament de grup



Font: Worchel, 1996

Aquest model suggereix que els grups se centren en qüestions diferents en diferents moments temporals. Per exemple, els grups es preocupen per l'acompliment de la tasca i la productivitat únicament després d'haver establert la seva identitat grupal. De totes maneres, coincidint amb altres models grupals, se suggereix que el màxim rendiment i productivitat del grup es dona en els períodes intermedis del seu cicle vital.

En primer lloc, el procés de desenvolupament del grup comença per un estadi en què els membres mantenen una lluita constant per aconseguir un equilibri entre el desig de pertànyer a un o diversos grups i la preocupació per establir i defensar la independència personal. En segon lloc, el procés de desenvolupament de grup presenta un caràcter cíclic, atès que es pot donar en diverses ocasions durant l'existència del grup. Per exemple, amb la rotació o incorporació de nous membres a l'equip, fenòmens que incorporen certa complexitat i afecten el funcionament i l'eficàcia del grup. A més, el període en què cada grup s'està en un estadi concret depèn de factors intragrupals i intergrupals. La transició d'un estadi a un altre pot ser abrupta i clara, o lenta i gradual, depenent d'esdeveniments com l'èxit o el fracàs grupals, el comportament del líder, les pressions temporals i els terminis per a acabar la tasca o els esdeveniments i les relacions de caràcter intergrupals. En tercer lloc, els estadis es poden identificar mitjançant el tipus de qüestions, discussions o conflictes que hi ha en cada moment en la dinàmica interna del grup i en els quals hi ha implicats la major part dels membres del grup.

Per acabar, cal destacar que tots els models que hem presentat coincideixen a destacar la importància dels aspectes temporals en el funcionament dels grups.

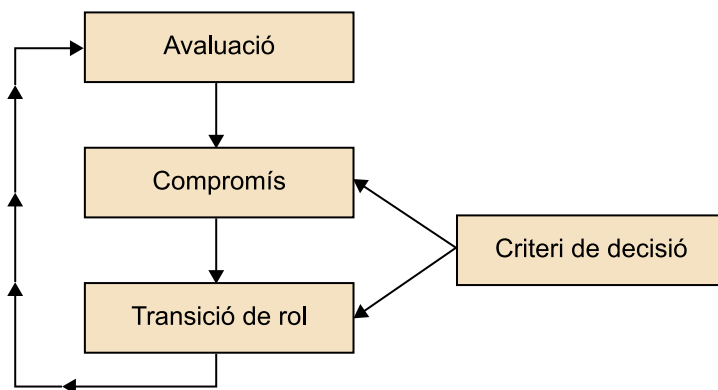
3.2. Socialització dels equips de treball

Les diferents fases o etapes de socialització, com ja hem esmentat més amunt, estan estretament relacionades amb els diferents períodes de desenvolupament grupal. No obstant això, es poden trobar diferències entre tots dos marcs conceptuals. Una de les diferències més importants se centra en el fet que els models de desenvolupament de grup consideren el grup un tot que travessa diferents estadis o fases, mentre que els models de socialització grupal emfatitzen l'evolució de les relacions entre els membres i el grup. Per això, els inves-

tigadors recomanen que en l'estudi dels grups es considerin tots dos corrents, atès que es complementen. Els processos de socialització i desenvolupament grupal es poden afectar l'un a l'altre.

El model de socialització de Moreland i Levine (1994) és el més estès actualment en la bibliografia, i aborda una anàlisi complexa d'aquest fenomen. Aquest model presenta tres processos psicològics bàsics que hi ha al darrere de la socialització de grup: avaluació, compromís i transició de rol. El procés d'avaluació representa els esforços dels individus i del grup per avaluar i maximitzar les recompenses que poden obtenir cadascun de l'altre. El compromís, que depèn del procés d'avaluació, se sustenta en les creences de l'individu i del grup sobre els beneficis de la seva pròpia relació i de les relacions alternatives. La transició de rol es produeix quan el compromís arriba a un nivell crític (criteri de decisió). Aquest procés implica la reformulació de la relació de l'individu amb el grup, i en conseqüència, comporta canvis qualitius en la manera en què cadascuna de les parts avalua l'altra. Per exemple, s'alteren les expectatives de les dues parts en relació amb la conducta de l'altra.

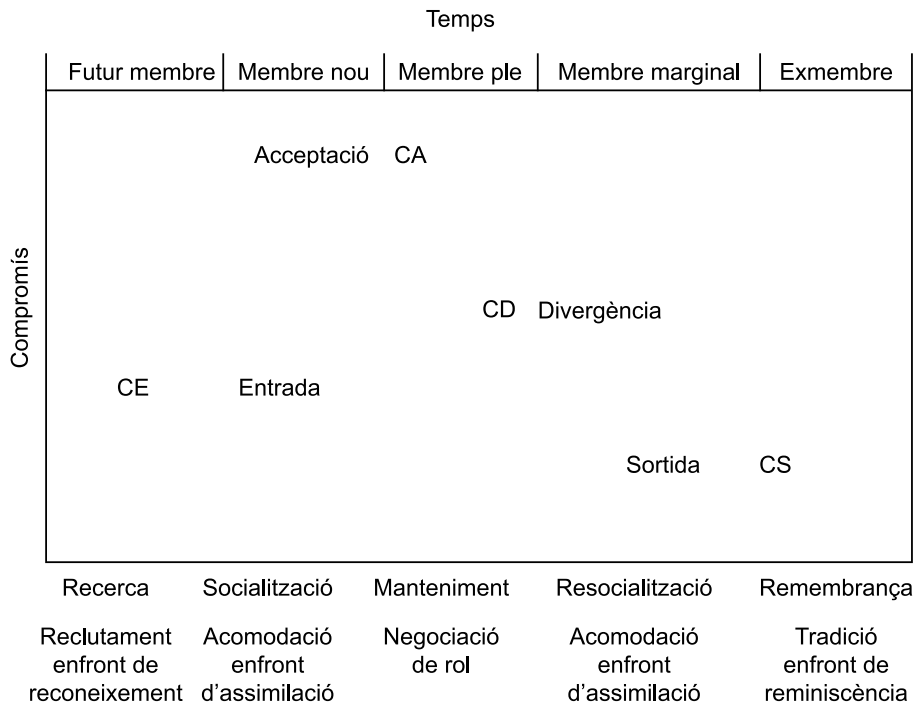
Figura 6. Processos psicològics de la socialització grupal



Font: Levine i Moreland, 1994

Una vegada produïda una transició de rol es dona un procés d'avaluació continuada, la qual cosa provoca al seu torn canvis consegüents en el nivell de compromís i posteriors transicions de rol. Així, l'individu pot afrontar cinc fases diferents en el procés de socialització grupal: recerca, socialització, manteniment, resocialització i remembrança. A més, aquestes fases estan separades per quatre transicions de rol: entrada, acceptació, divergència i sortida. La figura següent mostra la manera en què poden canviar al llarg del temps les relacions entre l'individu i el grup:

Figura 7. El pas de l'individu pel grup



Font: Levine i Moreland, 1994

El procés de socialització comença per la fase de recerca. En aquesta fase, l'individu és simplement un futur membre, i per aquest motiu el grup fa un procés de reclutament mitjançant el qual espera trobar individus que puguin contribuir a assolir les metes grupals. Així mateix, l'individu busca grups que li permetin satisfer les necessitats personals. Aquest procés el fa amb activitats de reconeixement. Si els nivells de compromís de les dues parts superen els respectius criteris d'entrada (CE), es produeix la transició de rol d'entrada i l'individu es converteix en un membre nou.

La segona fase s'anomena *socialització*. En aquesta fase, el grup intenta canviar l'individu perquè pugui contribuir de manera eficaç a assolir les metes grupals. En la mesura que el grup tingui èxit, es produeix un procés d'assimilació en l'individu. Per la seva banda, l'individu també intenta canviar el grup per fer que pugui contribuir més a la satisfacció de les seves necessitats personals. Si l'individu ho aconsegueix, es produeix un procés d'acomodació. Si els nivells de compromís de les dues parts superen els respectius criteris d'acceptació (CA), té lloc la transició de rol d'acceptació i l'individu passa a ser un membre de ple dret.

En la tercera fase, etiquetada com a *manteniment*, el grup i l'individu entren en una negociació de rol. El grup mira de definir un rol especialitzat per a l'individu amb l'objectiu de maximitzar les seves contribucions en l'assoliment dels objectius de grup, mentre que l'individu intenta definir un rol específic que li permeti optimitzar la satisfacció de les seves necessitats. Si la negociació de rol té èxit, els nivells de compromís de les dues parts són alts.

En canvi, si la negociació fracassa i els nivells de compromís de les dues parts cauen per sota dels criteris de divergència (CD), té lloc la transició de rol de divergència i l'individu es converteix en un membre marginal.

En la quarta fase, la de resocialització, tant l'individu com el grup miren de restablir les contribucions de l'altra part. L'individu, amb l'objectiu de satisfer les seves necessitats personals, i el grup, amb l'objectiu que es puguin assolir les metes grupals. Si aquest esforç de les dues parts de reconduir la situació té èxit, es tornen a donar els processos d'assimilació i acomodació. Així, doncs, si els nivells de compromís de l'individu i del grup superen els nivells dels criteris de divergència, l'individu torna a ser un membre ple. D'aquesta especial transició de rol se n'ha dit *convergència*. Per contrast, si els nivells de compromís de les dues parts descendeixen per sota dels respectius criteris de sortida (CS), es produeix la transició del rol de sortida, i l'individu passa a ser un exmembre del grup.

Finalment, les relacions entre l'individu i el grup s'acaben al llarg d'un període, que es pot allargar més o menys. Aquesta és la cinquena fase, anomenada *remembrança*. En aquesta fase, l'individu recorda com va contribuir el grup a satisfer les seves necessitats, i el grup recorda les aportacions de l'individu mentre era membre del grup per a assolir les metes grupals. Els sentiments de compromís entre l'individu i el grup se solen estabilitzar amb el pas del temps en un nivell semblant.

4. Configuració i funcionament dels equips de treball

En la bibliografia es poden trobar diversos models teòrics que expliquen la configuració i el funcionament dels equips de treball, com els models combinatoris centrats especialment en els processos interns del grup en detriment dels factors ambientals. No obstant això, sembla que el model d'entrades-processos-sortides constitueix un dels models més difosos i acceptats per a explicar el funcionament i l'eficàcia dels equips de treball. Encara que en l'últim mòdul d'aquest treball desenvoluparem més el concepte de l'eficàcia dels equips de treball en relació amb el seu funcionament, en aquest capítol farem una breu introducció que proporcioni un coneixement base dels equips de treball i el seu funcionament.

El model d'entrades-processos-sortides planteja que els processos de l'equip de treball intervenen en la relació que hi ha entre els recursos facilitats a l'equip i els resultats aconseguits per aquest equip (Gil, Alcover i Peiró, 2005; Kozlowski i Bell, 2003). Les entrades de l'equip són els factors antecedents que faciliten o dificulten les relacions dels membres dins l'equip; un exemple d'entrades són les característiques individuals, el disseny de la tasca, les creences de l'equip i la cultura organitzativa. Els processos que tenen lloc en els equips de treball proporcionen la transformació dels recursos en resultats per mitjà dels mecanismes psicosocials (la comunicació, la presa de decisions, el maneig del conflicte grupal o la manera en què interactuen entre si els membres de l'equip compartint els seus recursos). Finalment, els resultats són considerats els indicadors que permeten avaluar l'eficàcia dels equips de treball. Hi ha multitud de criteris per a avaluar aquests resultats, entre els quals destaquen l'eficàcia de l'equip de treball, la satisfacció i la viabilitat de l'equip.

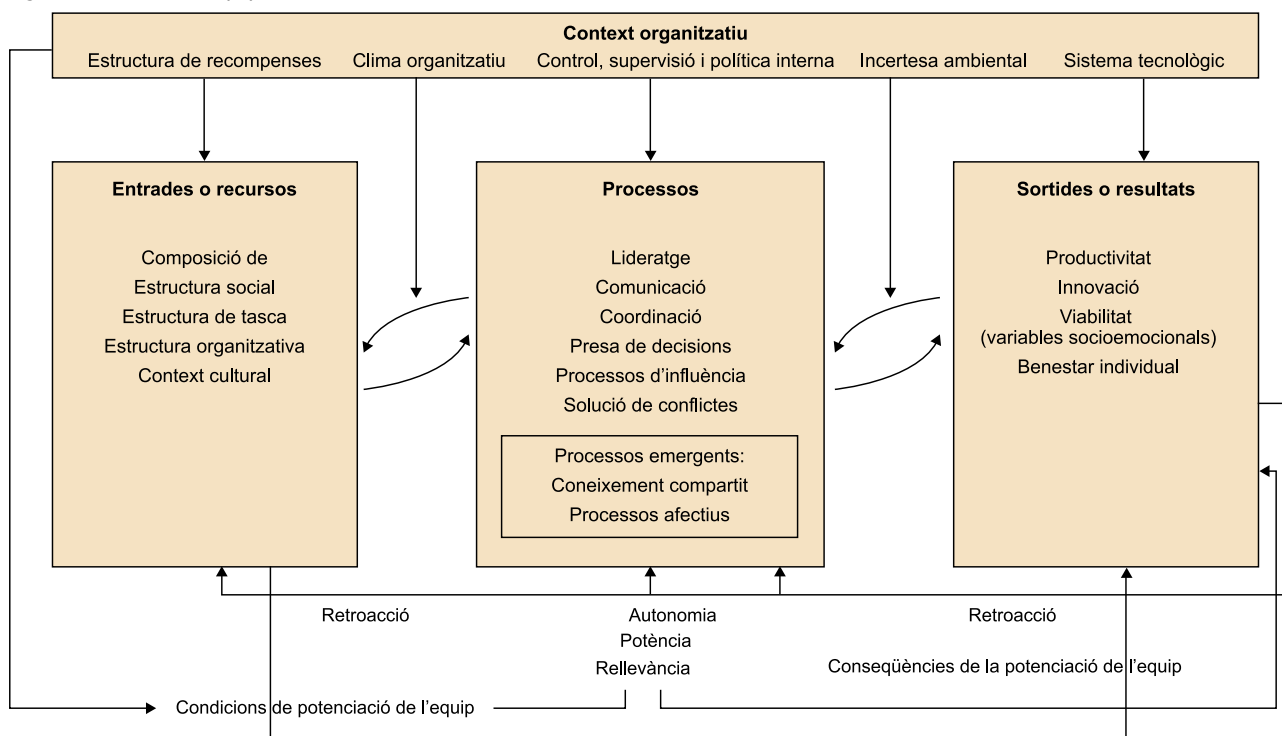
Dins aquest paradigma, una recent recerca organitzativa presenta models alternatius que intenten esmenar alguns dels inconvenients que presenten els models tradicionals. Un exemple d'aquests models alternatius és el model CORE, que, d'una banda, comença a tenir en compte la influència de la dimensió temporal en el desenvolupament dels processos grupals al llarg del temps, i de l'altra, fa ressaltar la importància del context en l'equip. Així, el model CORE (McGrath, Arrow i Berdahl, 2000) explica el desenvolupament dels equips al llarg del temps, identificant-ne els processos bàsics (construcció, operacions, reconstrucció i relacions externes) i considerant les relacions amb el context de l'equip.

Un altre model recent és l'IMOI (antecedents-mediadors-resultats-antecedents o *inputs-mediators-outputs-inputs*). Aquest model inclou variables mediadores en el desenvolupament dels equips de treball i el caràcter cíclic dels components de manera que els resultats dels equips es converteixin amb el temps en recursos d'entrada per a altres processos (Ilgen i altres, 2005), i també incor-

pora processos basats en la motivació i els estats afectius (estats emergents). Aquest model mira d'ampliar el plantejament del model tradicional IPO (an-
 antecedent-procés-resultat), en un intent per abordar els inconvenients que hi ha, com ara (1) els factors que intervenen en la relació entre les entrades i els resultats no són sempre processos, sinó que es poden donar estats cognitius; (2) els models limiten la comprensió del comportament dels processos ja que consideren un únic sentit en les relacions IPO (relacions lineals); (3) els models IPO suggereixen una progressió lineal dels efectes que es produeixen d'una categoria a una altra, sense tenir en compte les possibles interaccions que es poden produir entre les entrades i els processos, la interacció dels mateixos processos entre si o entre les entrades o els processos amb els estats emergents (Mena, 2012).

Així, doncs, a aquest model bàsic d'entrades-processos-resultats s'hi ha afegit en les últimes dècades la consideració de diverses variables relacionades amb el context organitzatiu. Per acabar, en aquest treball considerem que el model d'entrades-processos-resultats, d'acord amb Alcover de la Hera (2003), representa el mitjà més senzill i més útil per a entendre el funcionament i l'eficàcia dels equips de treball en les organitzacions. En la figura 2 es planteja un model d'aquesta teoria recollida per Alcover de la Hera (2003), la qual engloba el treball de diversos autors, com, per exemple, Gladstein (1984), Hackman i Morris (1975), Kirkman i Rosen (1997), Unsworth i West (2000), i West, Borrill i Unsworth (1998).

Figura 8. Model dels equips de treball



Font: Alcover de la Hera, 2003

4.1. Entrades dels equips de treball (elements que els componen)

4.1.1. Composició de l'equip

En estudiar la composició d'un equip de treball s'han de considerar dos factors bàsics: les característiques dels membres d'aquest equip i la manera en què es combinen en la configuració única que representa cada equip. Els equips de treball varien en la composició, depenent del tipus d'atribut, la distribució que hi ha entre els membres de l'equip i l'estabilitat que tenen al llarg del temps. Per tant, els factors implicats en el funcionament i rendiment d'un equip es poden diferenciar en:

- La identificació i aplicació de les contribucions rellevants (recursos, capacitats, coneixements, habilitats, experiència) que poden aportar els membres de l'equip i que influeixen en la interacció i execució de la tasca.
- Els processos implicats en la manera en què es combinen aquestes contribucions (mitjançant la simple agregació, la fusió o la transformació) amb la finalitat d'assolir els objectius de l'equip.

Sobre la base d'això, és més que temptador demanar-se si hi ha cap manera de determinar o identificar quines són les característiques ideals que han de presentar els membres d'un equip de treball, i també quina és la combinació perfecta d'aquestes característiques per a dissenyar equips eficaços. Malauradament aquesta fórmula perfecta no existeix, però sí que és cert que s'han identificat una sèrie de variables amb un efecte determinant en la composició dels equips de treball. Alguns d'aquests factors clau són aquests:

- La diversitat dels membres que componen l'equip de treball, referint-nos a diversitat en aspectes com la formació, l'experiència laboral, el gènere, l'edat, els valors, l'ètnia o la categoria social. Aquesta variable és especialment determinant i enriquidora, encara que l'efecte que té sobre el rendiment de l'equip és bastant complex i la recerca ha presentat resultats contradictoris. Així, els efectes sobre el funcionament de l'equip depenen del tipus que es considerin. Per exemple, la diversitat d'habilitats i coneixements rellevants per a la tasca és positiva, atès que l'heterogeneïtat dels membres en aquest tipus de característiques implica que cada membre de l'equip pugui fer contribucions específiques i complementàries a les de la resta de l'equip, que a més contribueixin a assolir els objectius. No obstant això, la diversitat de les característiques orientades a les relacions (edat, raça o ètnia, o gènere) poden provocar diferències entre el grup amb el qual s'identifiquen i l'equip del qual formen part; és a dir, si, per exemple, un equip està format per sis homes i dues dones, es podria anteposar la identificació amb el seu grup gènere a la identificació amb l'equip, cosa que, al seu torn, podria provocar conflictes entre la defensa de la identitat de grup i la identitat com a membres de l'equip. A més, aquest efecte negatiu

d'aquesta diversitat es pot accentuar en el cas de les diferències en valors, actituds i punts de vista, aspectes que estan relacionats amb les diferències d'edat i de raça o ètnia. En resum, la diversitat o heterogeneïtat dels equips de treball pot ser una arma de doble tall: pot ser bona en el sentit que pot incrementar la creativitat i la innovació, i també pot ser negativa en el sentit que pot ser origen de conflictes i malestar dins l'equip.

- Un altre aspecte important que cal considerar es refereix a la rotació dels membres, és a dir, als canvis en la composició dels membres de l'equip de treball, a causa de les pràctiques flexibles en les organitzacions actuals. Sembla que la incorporació de nous membres a l'equip de treball de manera escalonada, moderada i gradual al llarg del temps implica un augment dels resultats productius de l'equip. Malgrat això, els efectes generals de les dinàmiques de la pertinença sobre els processos de l'equip i sobre els resultats en altres tasques no són clars.

4.1.2. Estructura social de l'equip

Amb el terme *estructura social de l'equip* fem referència a l'estructura de rols de l'equip i a l'estatus associat a cadascun d'aquests rols o a les característiques que tenen els membres, i també al sistema de normes que regeixen el funcionament intern de l'equip. De fet, com va suggerir Shaw (1979, pàg. 272), "cada component del grup ocupa en el grup una posició i la pauta de relacions que hi ha entre les posicions dins el grup constitueix una estructura de grup", i a més l'estructura "exerceix un influx generalitzat sobre la conducta dels membres d'aquest grup".

La diferenciació de rols, i també les funcions corresponents, és una característica essencial de tot equip i una condició indispensable per a un bon funcionament d'aquest equip i per a obtenir un bon rendiment. Els rols són les obligacions i drets corresponents als ocupants d'una posició en el grup. Es refereixen tant a prescripcions (el que hauria de fer l'ocupant d'una posició) com a proscripcions (el que no hauria de fer). Evidentment, la concreció d'aquestes conductes no pot estar a l'arbitri de l'ocupant d'una posició, i tampoc no és habitual que un líder les estableixi unilateralment. Abans d'això, hi ha d'haver un consens en relació amb el contingut i amb la manera d'exercir aquest contingut. Aquest consens implica que hi ha un marc de referència comú per a valorar les coses, o en altres paraules, que calen normes compartides pels membres de l'equip.

Pel que fa a les normes de l'equip, poden estar definides a partir d'especificacions externes, és a dir, dictades pels agents organitzatius, o emergir de les mateixes relacions i dels acords entre els membres de l'equip. Les normes són regles generals establertes per a fer consistents les conductes dels membres d'un equip. Aquesta consistència permet que les conductes dels integrants de l'equip siguin més predictibles, és a dir, facilita la interacció atès que

aquestes conductes no s'han d'improvisar perquè hi ha definicions respecte a la manera com ha de ser el nostre comportament i el de l'altre. En conclusió, l'existència de normes redueix la incertesa, i proporciona orientació i guia la conducta. No és clar en quin moment aquestes pautes de conducta es converteixen en normes per a l'equip, encara que hi ha una acceptació generalitzada que aquest procés té lloc quan predominen els membres de l'equip que les accepten. D'altra banda, aquestes normes sorgeixen de conductes que són significatives per a l'equip i, encara que no tant, de les que són considerades més trivials. A més, es poden aplicar a tots o solament certs membres de l'equip.

En general, sembla recomanable aplicar tan poques normes com sigui possible des de fora l'equip i permetre que sigui aquest equip qui les determini, sempre que el procés sigui participatiu i consensuat i no sigui el resultat de la decisió dels membres poderosos o una plasmació de les diferències d'estatus entre els membres.

4.1.3. Estructura de la tasca

La variable principal que determina el bon funcionament i rendiment d'un equip de treball és l'estructura de la tasca. No obstant això, per la gran diversitat de tasques que poden dur a terme els equips, és complicat establir com afecten el rendiment de l'equip aquestes tasques. Entre els diversos models que han abordat aquesta tasca, però, en aquest mòdul adoptarem el treball de Hackman (1990; Hackman i Oldham, 1975). Aquests autors van identificar cinc criteris fonamentals en l'estructura de les tasques:

- **Autonomia:** grau de responsabilitat que té l'equip pel que fa a la seva feina i a la manera d'executar-la. Un nivell baix d'autonomia indica que l'equip té una tasca molt estructurada i definida per l'organització, la qual cosa minimitza la necessitat de prendre decisions col·lectives o de gestionar els processos interns. Per contra, un nivell alt d'autonomia implica que els membres de l'equip han de prendre nombroses decisions col·lectivament sobre la seva feina.
- **Varietat de la tasca:** nivell de varietat de les tasques assignades.
- **Rellevància de la tasca:** grau en què la tasca és important i significativa per a l'equip, l'organització i la societat.
- **Identitat de la tasca:** grau en què la tasca constitueix un tot amb sentit i integrat en un resultat final.
- **Retroacció de tasca:** nivell de retroacció disponible sobre l'execució de la tasca.

Hackman i els seus col·laboradors prediuen que l'eficàcia dels equips serà elevada en la mesura que aquestes característiques siguin elevades també, i la resta dels factors que intervenen en el rendiment de l'equip es mantinguin constants.

4.1.4. Context cultural

La importància de l'efecte que tenen els factors culturals sobre el funcionament dels equips de treball està més que establerta en la bibliografia. Principalment s'han desenvolupat dues línies de recerca: la primera d'aquestes línies es dirigeix a estudiar com poden influir les característiques culturals (per exemple, individualisme enfront de col·lectivisme o distància de poder) en el comportament i la participació de les persones en els grups o equips de treball; la segona línia de recerca s'encarrega d'estudiar les dinàmiques particulars dels equips compostos per membres de diferents cultures, com el tipus de relacions que s'estableixen entre els equips de treball que pertanyen a diferents cultures cadascun (Alcover de la Hera, 2003).

4.2. Processos dels equips de treball: com funcionen els equips

Els processos consisteixen en un conjunt de mecanismes psicosocials que permeten als membres d'un equip combinar els recursos disponibles per a fer la feina assignada per l'organització, i superar així les possibles limitacions (Gil, Rico i Sánchez-Manzanares, 2008). Específicament, els membres d'un equip de treball, gràcies a aquests processos, aconsegueixen combinar tots els seus recursos (habilitats, coneixements, esforç, etc.) per a dur a terme les tasques establertes i assolir així els objectius. Per tant, aquests processos són dinàmics i, en la mesura que els membres de l'equip interaccionen uns amb altres de manera regular i repetida, es generen patrons de conducta i estats emergents, que al seu torn influeixen en les interaccions subsegüents. El nombre i les tipologies de processos d'equip són molt nombrosos i en moltes ocasions difícils de diferenciar els uns dels altres. No obstant això, en aquest treball ens adscriuim a la classificació més tradicional sobre equips en relació amb els processos grups: cognitius, motivacionals o afectius, i orientats a l'acció (vegeu Gil, Rico i Sánchez-Manzanares, 2008; Kozlowski i Bell, 2003; Kozlowski i Ilgen, 2006).

4.2.1. Processos cognitius

A escala grupal, en els últims anys s'han examinat principalment els processos i les idees compartides que ajuden els membres d'un equip a anticipar-se i coordinar-se eficaçment en les seves accions, partint de la concepció dels equips com a processadors d'informació. Entre aquests processos cal destacar sobretot els models mentals d'equip, els sistemes de memòria transactiva, l'aprenentatge grupal i el clima d'equip. Així, per mitjà de processos, els membres de l'equip converteixen les entrades en resultats (Gil, Rico i Sánchez-Manzanares, 2008).

En relació amb els **models mentals d'equip**, són estructures o representacions mentals compartides més o menys entre els membres de l'equip. Aquestes estructures reflecteixen el coneixement sobre diferents aspectes de l'equip, la tasca i el context organitzatiu. Aquests models mentals són diferenciats per diferents autors entre models mentals d'equip (representacions de coneixement estables) i models situacionals d'equip (representacions de coneixement dinàmiques, que són creades i utilitzades per l'equip en una situació concreta). Aquests models mentals compartits permeten als membres de l'equip anticipar les accions dels altres membres de l'equip i així coordinar-se efectivament per portar a terme les tasques requerides. La semblança d'aquestes estructures de coneixement entre els membres de l'equip permet predir la qualitat i el resultat dels processos de l'equip. Així, doncs, la recerca ha mostrat els efectes positius dels models compartits sobre l'eficàcia dels equips de treball.

La **memòria transactiva** fa referència al següent:

“Los conocimientos y las habilidades que aportan los diferentes miembros del equipo, así como el conocimiento que éstos poseen sobre cómo se distribuyen dichos conocimientos y habilidades entre ellos (quién sabe qué en el equipo)”.

Gil, Rico i Sánchez-Manzanares, 2008, pàg. 28.

Aquesta memòria col·lectiva es va desenvolupant d'acord amb el procés d'aprenentatge dels seus membres en relació amb les experiències, preferències, interessos i habilitats que tenen els altres membres de l'equip de treball. L'eficàcia de la memòria transactiva està condicionada a la capacitat dels seus membres d'interactuar i actualitzar contínuament la informació sobre la perícia dels companys. Així, doncs, els equips més efectius són aquells en què els membres coneixen més bé la perícia de cadascun, i també les estratègies adequades per a accedir, compartir i fer servir aquesta perícia. A més de la interacció i l'experiència comuna, un dels factors que facilita la formació de la memòria transactiva és l'entrenament d'equip. Gràcies a aquest entrenament, tots els membres de l'equip aprenen plegats a fer una determinada tasca. En conclusió, la memòria transactiva actua com una espècie de disc dur de l'equip i alhora proporciona el programari als seus membres perquè puguin accedir a la informació emmagatzemada.

L'aprenentatge **grup**al és definit de la manera següent:

“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”.

Gil, Rico i Sánchez-Manzanares, 2008, pàg. 28.

En aquest procés d'aprenentatge col·lectiu hi ha diferents etapes del processament de la informació en les quals s'identifiquen diferents conductes: adquisició, distribució, interpretació, emmagatzematge i recuperació (Huber, 1991).

1) L'etapa d'adquisició del coneixement consisteix en el procés per mitjà del qual s'obté la informació. Aquesta adquisició es pot dur a terme servint-nos de dos mitjans, és a dir, d'un monitoratge i exploració de l'entorn dirigits a identificar els problemes i les oportunitats (aprenentatge vicari i coneixements empeltats), o bé de proves que impliquen una cerca a l'entorn de manera activa amb l'objectiu de captar un volum més gran d'informació (aprenentatge experiencial i cerques dirigides).

2) La distribució de la informació és l'etapa per mitjà de la qual la informació procedent de diverses fonts és distribuïda entre els membres d'un grup. Aquesta distribució la poden dur a terme un o diversos membres de l'equip de treball o fins i tot un agent extern a l'equip.

3) En l'etapa d'interpretació, la informació distribuïda rep una o més interpretacions; és a dir, és un procés amb el qual es dota de significat la informació distribuïda en l'equip. Aquestes interpretacions estan fortament subjectes als esquemes i models mentals predominants en l'equip de treball.

4) L'emmagatzematge i recuperació de la informació és una activitat integrada, atès que l'emmagatzematge és el mitjà gràcies al qual l'equip guarda la informació per fer-la servir més endavant, mentre que la recuperació inclou el procés de localització i utilització de la informació emmagatzemada. D'aquest procés conjunt se'n diu *memòria grupal*. Sobre això, la recerca conclou que els equips que són capaços d'aprendre col·lectivament són més eficaços.

El **clima d'equip** fa referència al següent:

“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”.

Gil, Rico i Sánchez-Manzanares, 2008, pàg. 28.

No obstant això, en el clima d'equip es poden trobar diferents facetes en funció del contingut de les percepcions compartides. Koys i Decottis (1991) van assenyalar les vuit facetes següents:

- autonomia,
- cohesió,
- confiança,
- pressió,
- suport,
- reconeixement,
- imparcialitat i
- innovació.

Com es pot comprovar, totes aquestes facetes fan referència a les característiques psicosocials del context, en el nostre cas, de l'equip de treball. La recerca ha demostrat que el tipus de clima que hi ha en un equip de treball determina

les actituds i comportaments dels membres de l'equip, i alhora aquest clima d'equip és determinat per factors com la interacció dels membres de l'equip i el lideratge.

4.2.2. Processos motivacionals i afectius

Els processos motivacionals i afectius reflecteixen que les motivacions, sentiments i emocions dels membres de l'equip com a individus poden arribar a compartir-se i combinar-se de manera que pot emergir un estat col·lectiu. Entre aquests processos, Gil, Rico i Sánchez-Manzanares (2008) van destacar la cohesió, l'eficàcia col·lectiva i la potència, els processos emocionals i el conflicte.

El concepte de *cohesió* va ser definit de la manera següent:

“Un procés dinàmic que es reflecteix en la tendència del grup a mantenir-se i continuar unit en la cerca dels seus objectius instrumentals o per a la satisfacció de les necessitats afectives dels membres”.

Carron, Brawley i Widmeyer, 1998, pàg. 213.

Així, doncs, la cohesió és la tendència dels membres d'un equip de treball d'estar units amb l'objectiu d'assolir les metes comunes.

Les creences dels membres de l'equip sobre la seva eficàcia com a equip es reflecteixen en dos constructes: eficàcia col·lectiva i potència grupal. L'eficàcia col·lectiva reflecteix:

“La creencia compartida por un equipo de la capacidad de éste para organizar y llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar determinados objetivos”.

Bandura, 1997, pàg. 477.

Pel que fa a la potència d'equip, fa referència al següent:

“La creença col·lectiva en el grup que aquest grup pot ser efectiu”.

Guzzo, Yost, Campbell i Shea, 1993, pàg. 87.

Tal com van descriure Gil i col·laboradors (2008), aquests dos constructes, eficàcia col·lectiva i potència d'equip, es diferencien pel fet que el primer fa referència a l'eficàcia percebuda per a dur a terme amb èxit una tasca específica, mentre que l'altre reflecteix l'eficàcia percebuda per a afrontar amb èxit qualsevol tipus de tasca o situació. Així, doncs, quan els membres d'un equip comparteixen la creença col·lectiva que l'equip és eficaç, estan disposats a esforçar-se a treballar de valent en equip i assolir la meta comuna, en lloc de centrar-se en els seus possibles objectius individuals. Hi ha una àmplia bibliografia que demostra els efectes beneficiosos de l'eficàcia col·lectiva sobre els resultats de l'equip (Gully i col·laboradors, 2002).

Processos emocionals d'equip. Els equips de treball poden desenvolupar de manera col·lectiva estats d'ànim, emocions i sentiments comuns, per mitjà de la interacció i l'experiència compartida. Les característiques afectives dels membres de l'equip s'incorporen o es transmeten individualment a l'equip, i es combinen de manera que creen un afecte compartit o un to afectiu grupal (Gil, Rico i Sánchez-Manzanares, 2008). Si els membres d'un equip experimenten estats afectius semblants, positius o negatius, durant l'acompliment de la seva feina, aquests estats afectius col·lectius repercutiran en els membres de l'equip tant de manera individual com en tot el grup (Alcover de la Hera, 2003).

El conflicte s'ha categoritzat en funció de dos tipus de conflictes en equips: el conflicte de relació i el conflicte de tasca. El conflicte de relació sorgeix a partir de les incompatibilitats personals entre els membres de l'equip, acompanyat d'afectes negatius (empipament, tensió i hostilitat). El conflicte de tasca sorgeix a partir de les discrepàncies dels membres de l'equip a l'hora de dur a terme la feina per diferents punts de vista o opinions. L'efecte del conflicte sobre els resultats d'equip s'ha assumit tradicionalment com a negatiu. Fa poc, però, s'ha mostrat que aquest efecte varia en funció del tipus de conflicte. Hi ha certa congruència en la recerca en relació amb aquest efecte negatiu del conflicte relacional sobre els resultats de l'equip (rendiment, satisfacció dels seus membres, etc.); no obstant això, la relació entre el conflicte de tasca i els resultats d'equip depèn d'altres factors com la potència de l'equip o la confiança per a determinar si és positiva o negativa. Sembla que aquesta relació depèn d'altres variables intervinents, com la confiança i la potència d'equip.

4.2.3. Processos orientats a l'acció i a la conducta grupal

En la bibliografia sobre equips de treball s'han identificat tradicionalment la comunicació, la cooperació i la coordinació com a principals processos grupals.

La comunicació és un procés bàsic en tant que permet l'intercanvi d'informació entre els seus membres. Així, la comunicació és percebuda com un mitjà perquè es puguin dur a terme els altres dos processos grupals, és a dir, la cooperació i la coordinació. En concret, la comunicació té principalment dues funcions: una dirigida a la tasca i una altra a l'equip de treball. La comunicació dirigida a la tasca implica l'intercanvi d'informació i el desenvolupament de solucions als problemes de l'equip, mentre que la comunicació dirigida a la funció de l'equip de treball se centra a desenvolupar patrons d'interacció i a incrementar-ne la qualitat. La recerca ha evidenciat la importància de la comunicació per a l'eficàcia dels equips de treball.

La coordinació fa referència a les estratègies i als patrons de conducta que els membres d'un equip de treball fan servir per a combinar i ajustar els seus esforços amb l'objectiu d'assolir una meta comuna. En la recerca s'han identificat diversos tipus de coordinació: coordinació explícita i coordinació implícita. La coordinació explícita consisteix a fer que els membres de l'equip planifiquin i

es comuniquin intencionadament per aconseguir la combinació i l'ajust dels seus esforços i accions. La coordinació implícita es dona quan els membres de l'equip anticipen les accions i les necessitats dels altres companys d'equip, i també les demandes de la tasca, de manera que s'ajusten sense que hi hagi d'haver una planificació o coordinació explícita entre aquests membres.

La cooperació consisteix en la contribució voluntària dels diferents membres de l'equip de dur a terme les diferents tasques interdependents de l'equip, i sovint és entesa com el contrari al conflicte. Podem trobar una extensa bibliografia en el camp de la psicologia social que aborda el tema dels processos negatius de la cooperació i la reducció de l'esforç individual quan es fan tasques col·lectives; per exemple, el problema del polissó o *freeriding* (entès com la possibilitat que un dels membres de l'equip pugui fer o hagi fet la feina necessària perquè el grup assoleixi els objectius, i tots els altres es beneficiïn d'aquest esforç) o la peresa social o *social loafing* (entès com la reducció de l'esforç individual quan els subjectes són responsables de manera col·lectiva de l'acompliment d'una tasca en comparació del treball individual en la mateixa tasca). Dissenyar tasques motivadores i rellevants per als membres de l'equip, fer ben identificables les contribucions dels diferents membres de l'equip i reforçar-les, i també fomentar la cohesió i la confiança són mesures eficaces per a promoure la coordinació dins els equips de treball (Kozlowski i Bell, 2003; Gil, Rico i Sánchez-Manzanares, 2008).

4.3. Resultats dels equips de treball

La recerca sobre equips de treball ha prestat una atenció especial a la temàtica relacionada amb els resultats d'aquests equips, és a dir, allò que s'ha anomenat *eficàcia* en el sentit més ampli del terme. La conceptualització de l'eficàcia presenta diverses discrepàncies en la bibliografia, però s'han fet servir una sèrie de criteris que resumim tot seguit (Alcover de la Hera, 2003):

- Resultats productius (que es poden mesurar per mitjà de quantitat o qualitat, o d'errors).
- Viabilitat de l'equip: potenciació de la seva capacitat per a continuar funcionant eficaçment en el futur. Conseqüències que té l'equip (i el treball en equip) per als seus membres, o resultats socioemocionals (cohesió, satisfacció amb l'equip, compromís, implicació, etc.).
- Nivell general d'innovacions (inclou tant la generació com l'execució d'idees o procediments nous).
- Resultats individuals relacionats amb el benestar dels membres (satisfacció personal, canvi d'actituds i desenvolupament personal, increment de les oportunitats de desenvolupament de carrera, salut mental, etc.).

Aquests quatre criteris inclouen una quantitat important de variables que representen el que entenem per eficàcia d'un equip de treball; per tant, l'eficàcia de l'equip de treball s'ha de considerar una cosa molt més complexa que la mera productivitat, criteri al qual s'havia associat tradicionalment l'eficàcia en contextos organitzatius.

4.3.1. Resultats productius

Els resultats productius són els més buscats i visibles pels gerents i directius de les organitzacions, cosa que és comprensible atès que és una de les raons per les quals hi ha equips de treball. Alcover de la Hera (2003) assenyala que en els resultats organitzatius cal distingir entre rendiment, eficàcia i productivitat. El rendiment fa referència al següent:

“Conjunto de conductas relevantes para el logro de los objetivos grupales (motivación, conocimientos y habilidades apropiados para la realización de la tarea, y manejar el contexto)”.

L'eficàcia, des d'una definició estricta, al·ludeix al grau en què els resultats obtinguts en el rendiment s'acosten a les metes establertes. Finalment, aquest autor defineix la productivitat com:

“La eficiencia con la que se logra un determinado nivel de eficacia, es decir, la adecuación o proporcionalidad entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados”.

Així, doncs, s'ha de definir adequadament allò que es considera un resultat productiu, atès que el fet d'ignorar alguna d'aquestes tres dimensions pot distorsionar la valoració que es faci de l'equip.

4.3.2. Innovacions

Un dels resultats més valorats dels equips de treball és la capacitat que tenen de generar innovacions (idees, solucions i procediments nous), és a dir, de ser creatius. En relació amb aquest resultat dels equips de treball, una de les qüestions principals que s'ha tractat en la recerca fa referència als factors que influeixen en el nivell d'innovació d'un equip, i s'han identificat principalment dos tipus de factors: els relacionats amb els recursos i els implicats en els processos.

La recerca centrada en els factors relacionats amb els recursos o entrades ha destacat, entre altres punts, la relació positiva de la innovació grupal i l'heterogeneïtat dels membres d'aquest grup. Això repercuteix especialment en certes tasques com la solució de problemes o la presa de decisions, sempre que el grau d'heterogeneïtat no sigui gaire elevat. Per contrast, el grau d'innovació d'un equip de treball no és gaire alt quan la longevitat de l'equip de treball és molt alta i no es té la visió fresca de la incorporació de nous membres a l'equip de treball.

En relació amb els factors de processos, la recerca ha destacat, entre altres punts, la claredat d'objectius, la missió de l'equip i la participació en la presa de decisions com a factors amb efectes positius importants en la innovació de l'equip.

Així, doncs, per acabar, hi ha diferents condicions inicials com ara diversos factors implicats en els processos que poden potenciar els resultats innovadors dels equips de treball.

4.3.3. Viabilitat de l'equip

Alcover de la Hera (2003) defineix la viabilitat d'un equip de treball de la manera següent:

“El grado en el que los procesos grupales (y en cierto modo los resultados de tarea alcanzados) tienen como consecuencia el incremento de la cohesión del grupo, los propósitos y objetivos compartidos y el compromiso mantenido, así como la disminución de los conflictos destructivos, la intención de abandonar y la insatisfacción como miembro del equipo”.

No obstant això, la viabilitat d'un equip de treball està condicionada a diversos factors organitzatius que poden fer que l'equip desaparegui o canviï substancialment de membres, sense que hi hagi gaires possibilitats que el mateix equip tingui capacitat de decisió sobre el seu futur.

4.3.4. Benestar individual

Els resultats de benestar individual, en comparació dels resultats esmentats més amunt de caràcter productiu, s'han estudiat molt poc, i s'han limitat especialment a resultats (*outputs*) com l'estrès generat per les condicions de treball o la falta de control sobre la tasca. El benestar individual, d'acord amb Alcover de la Hera (2003, pàg. 223), fa referència a “la experiencia vital positiva de las personas que tiene relaciones con la satisfacción, la felicidad, la moral y el afecto positivo. Así, implica desde las variaciones de estado de ánimo y afectivas hasta aspectos relacionados con la salud mental, como la ansiedad o la depresión... Aunque en un sentido más amplio, también pueden incluirse entre otros factores el desarrollo personal, el cambio de actitudes o las oportunidades para el desarrollo de carrera”.

En el benestar individual sembla que tant hi poden influir els factors d'entrada com els processos, però malgrat això sembla que els processos presenten un efecte més gran en la recerca desenvolupada fins ara que no pas les variables d'entrada.

4.4. El context organitzatiu

En els últims anys, la recerca sobre equips de treball ha tingut un interès especial en l'efecte dels factors organitzatius sobre els equips de treball, és a dir, en el context organitzatiu en què s'emmarquen aquests equips. Aquests factors

mostren un efecte important sobre els equips de treball, atès que tant poden afectar les entrades, els processos i les sortides com les relacions entre aquestes variables. Els factors que han rebut més atenció en la bibliografia sembla que han estat el sistema de recompenses, l'assistència tècnica, el clima organitzatiu, el grau de competitivitat interna i d'intrigues polítiques entre grups dins l'organització, i el nivell d'incertesa ambiental.

També sembla que ha quedat demostrat que un sistema de recompenses centrat en els resultats grupals en lloc dels individuals, un clima caracteritzat per un baix control, una alta autonomia, la preocupació pel benestar dels membres i pel compromís per la formació, un entorn no competitiu sinó basat en la confiança, les metes compartides, la seguretat participativa i la controvèrsia constructiva, i un nivell relativament elevat d'incertesa ambiental són condicions que permeten als equips de treballs ser eficaços.

5. Equips virtuals

L'ús de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (NTIC) s'ha convertit en un element clau de moltes organitzacions en l'actualitat. L'expansió dels límits del treball cooperatiu o en equip és una realitat que afavoreix els equips virtuals (*virtual teaming*).

Els equips virtuals són entesos de la manera següent:

“Conjuntos de personas que si bien se encuentran distribuidas geográficamente persiguen una meta común, que se facilita de forma importante si utilizan tecnologías de la información para comunicarse y cooperar a través del tiempo y del espacio”.

Orengo, Zornoza i Peiró, 2011, pàg. 82.

No obstant això, avui dia també hi ha una gran varietat de possibilitats tecnològiques que poden fer-se servir o combinar-se de nombroses maneres per a facilitar el treball en equip, depenent de les necessitats d'aquests equips (tasques per fer, necessitats en la forma de comunicació, etc.). Així, doncs, la virtualitat s'entén com una característica que en certa manera presenten tots els equips en diferents graus, per la qual cosa es pot entendre com un continu en funció del grau de dispersió geogràfica i dependència tecnològica de l'equip de treball.

El treball virtual pot presentar una sèrie d'avantatges, però també un conjunt d'inconvenients tant per a les organitzacions com per als usuaris individuals (Orengo, Zornoza i Peiró, 2011). En el cas dels avantatges, per exemple, s'ha destacat la reducció dels costos temporals i espacials, més flexibilitat, diversitat en l'equip, agilitat en la presa de decisions, producció de resultats més bons, o combinació i integració de recursos. En relació amb els inconvenients, es poden enumerar exemples com l'augment de freqüència de malentesos, problemes de coordinació, falta de confiança, gestió negativa del conflicte, pèrdua de control respecte de l'activitat laboral, gestió negativa d'emocions o pèrdua de motivació. Així, doncs, la gestió d'aquest tipus d'equips de treball requereix característiques especials que considerin la seva virtualitat.

Exercicis d'autoavaluació

1. Expliqueu quines són les raons principals de la implantació dels equips de treball d'acord amb Mohrman, Cohen i Mohrman (1995) i Alcover de la Hera (2003).
2. Dibuixeu el model d'implantació del treball basat en equips.
3. Expliqueu què és un equip de treball.
4. Expliqueu els tipus d'equips de treball d'acord amb la teoria de Sundstrom, De Meuse i Futrell (1990).
5. Enumereu la categorització dels models que es poden trobar en el paradigma del desenvolupament dels equips de treball. Presenteu un exemple de model de cadascuna d'aquestes categories.
6. Expliqueu breument en què consisteix el model d'entrades-processos-sortides per al funcionament dels equips de treball.

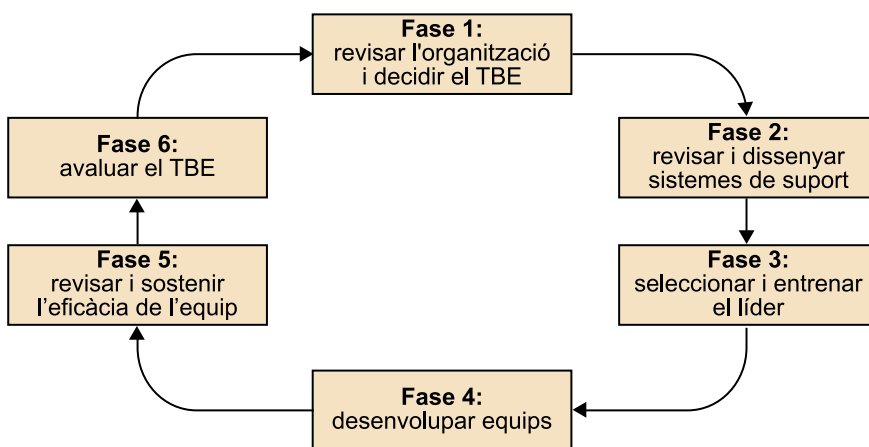
Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. Les principals raons d'aquesta implantació dels equips de treball són les següents:

- Són mitjans per a canalitzar l'estratègia de l'organització, ja que cal la consistència entre l'entorn, l'estratègia i el disseny de l'organització.
- Permeten elaborar, produir i prestar serveis ràpidament i eficientment amb una elevada qualitat.
- Faciliten que les organitzacions aprenguin, i retinguin el que han après, de manera més eficaç.
- Els equips transfuncionals permeten millorar la qualitat de la gestió.
- Els equips transfuncionals poden emprendre amb eficàcia processos de reestructuració i redisseny organitzatiu.
- La rapidesa en la producció es pot incrementar si les activitats, en lloc de fer-les seqüencialment uns individus, les duu a terme simultàniament un equip.
- S'incrementa la innovació i la creativitat gràcies a la fertilització encreuada d'idees.
- Les organitzacions amb estructura horitzontal poden ser coordinades i dirigides més eficaçment si les unitats funcionals són equips en lloc d'individus aïllats.
- A mesura que les organitzacions augmenten de volum i complexitat s'incrementen les exigències de processament de la informació, i els equips la poden integrar, relacionar i disseminar de manera més eficaç que els individus.
- Els equips responen a la necessitat creixent en els contextos organitzatius de potenciar l'autonomia i la participació dels membres en els processos i en les decisions.
- Els equips tenen més capacitat potencial per a afrontar la creixent complexitat i interdisciplinarietat de la feina actual.

2.



3. Totes aquestes característiques comporten objectius compartits entre els membres d'un equip en el treball, i per a assolir-los cal la interacció entre aquests membres. Cada membre de l'equip exerceix un rol dins l'equip que pot estar més o menys ben definit, i tots són interdependents. A més, els membres de l'equip de treball tenen una identitat definida com a equip amb una funció determinada dins l'organització, que és definida pels altres membres de l'organització o per actors externs. Finalment, el volum de l'equip no és tan gran per a considerar-lo una organització, la qual té una estructura interna de relacions verticals i horitzontals caracteritzada per l'existència de subgrups, departaments o unitats; en altres paraules, com van descriure West, Borrill i Unsworth (1998), un equip de treball sol estar constituït per menys de vint membres i com a mínim per dos o tres individus. Així, doncs, el que defineix un equip de treball no és tant el nombre de membres que el componen com el fet que comparteixin les característiques esmentades abans.

4. Els tipus de treball són aquests:

- Equips de consell i implicació: baixa integració, baixa diferenciació. Vinculats amb tasques relacionades amb la presa de decisions, la solució de problemes, la consulta de suggeriments i les propostes de solució davant situacions estratègiques. Representats per comitès, grups d'experts i cercles de control de qualitat.
- Equips de producció i serveis: alta integració, baixa diferenciació. Responsables de l'execució de tasques rutinàries el resultat de les quals és quantificable mitjançant la producció quantificable, com, per exemple, departaments d'atenció al client i reparacions

d'elements tècnics. Els equips d'unió d'una fàbrica, el personal de manteniment o els equips tècnics de processament de dades són representatius d'aquesta classificació.

- Equips de projecte i desenvolupament: baixa integració, alta diferenciació. Equips formats per especialistes o experts en tasques que requereixen la seva habilitat i especialitat. Les tasques principals que han de fer són definir plans, dissenys, prototips o informes sobre el tema assignat. Uns exemples d'aquests equips són els equips de recerca, els equips d'enginyers i els equips de desenvolupament. Aquests equips tenen un cicle de durada que depèn de la durada del projecte mateix.
- Equips d'acció i negociació: alta integració, alta diferenciació. Els equips esportius, d'entrenament o espectacles i els equips d'expedicions o de negociació són uns exemples que representen aquesta classificació. Estan compostos per especialistes exclusius de les tasques que fan on són experts, que a més necessiten estar integrats amb la resta de l'organització per a ser eficaços. Els resultats d'aquests equips poden ser dur a terme una expedició amb èxit, un concert triomfant o una competició victoriosa.

5. En l'estudi del desenvolupament dels equips de treball es poden distingir models lineals, models no lineals i models integradors. Entre els models lineals cal destacar especialment el model de Tuckman (1965), entre els models no lineals el model de Gersick (1988, 1989) i entre els models integradors el model general de desenvolupament de grup (Morgan, Salas i Glickman, 1994), el model integrat de desenvolupament de grup (Wheelan, 1994) i el marc teòric elaborat per Worchel i col·laboradors (Worchel, 1996).

6. El model d'entrades-processos-sortides planteja que els processos de l'equip de treball intervenen en la relació que hi ha entre els recursos facilitats a l'equip i els resultats aconseguits per l'equip (Gil, Alcover i Peiró, 2005; Kozlowski i Bell, 2003). Les entrades de l'equip són els factors anteriors que faciliten o dificulten les relacions dels membres dins l'equip; un exemple d'entrades són les característiques individuals, el disseny de la tasca, les creences de l'equip o la cultura organitzativa. Els processos que tenen lloc en els equips de treball proporcionen la transformació dels recursos en resultats per mitjà dels mecanismes psicossocials (la comunicació, la presa de decisions, el maneig del conflicte grupal o la manera en què interactuen entre si els membres de l'equip compartint els seus recursos). Finalment, els resultats són considerats els indicadors que permeten avaluar l'eficàcia dels equips de treball. Hi ha multitud de criteris per a avaluar aquests resultats, entre els quals destaquen l'eficàcia de l'equip de treball, la satisfacció i la viabilitat de l'equip.

Glossari

acomodació *f* Acció i efecte d'acomodar, és a dir, de col·locar una cosa o algú de manera que s'ajusti o s'adapti a una altra cosa o situació.

avaluació *f* Acció i efecte d'avaluar, és a dir, d'estimar, apreciar, calcular el valor d'una cosa.

declivi *m* Pèrdua de la força o de la importància d'una cosa.

eficàcia *f* Capacitat d'aconseguir l'efecte que es vol o s'espera.

innovació *f* Acció i efecte d'innovar, és a dir, de mudar o alterar una cosa introduint-hi novetats.

manteniment *m* Efecte de mantenir o mantenir-se.

reclutament *m* Acció i efecte de reclutar, és a dir, de seleccionar individus per a un propòsit determinat.

remembrança *f* Record, memòria d'una cosa del passat.

reminiscència *f* Acció de representar-se o oferir-se a la memòria el record d'una cosa que va passar.

socialització *f* Procés pel qual l'individu acull els elements socioculturals del seu ambient i els integra a la seva personalitat per adaptar-se a la societat. També és l'assumpció o presa de consciència de l'estructura social en què neix un individu i en què aprèn a diferenciar el que és acceptable (positiu) del que és inacceptable (negatiu) en el seu comportament.

transició *f* Acció i efecte de passar d'una manera de ser o estar a una altra de diferent.

Bibliografia

Alcover de la Hera, C. M. (2003). "Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales". A: F. Gil; C. M. Alcover (eds.). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. Nueva York: Freeman.

Carron, A. V.; Brawley, R. L.; Widmeyer, W. N. (1998). "The measurement of cohesiveness in sport groups". A: J. L. Duda (ed.). *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement* (pàg. 213-226). Morgantown, Virgínia de l'Oest: Fitness Information Technology.

Cohen, S. G.; Bailey, D. E. (1997). "What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite". *Journal of Management* (vol. 23, pàg. 239-290).

Gersick, C. J. G. (1988). "Time and transition in work teams: toward a new model of group development". *Academy of Management Journal* (vol. 31, pàg. 9-41).

Gersick, C. J. G. (1989). "Marking time: predictable transitions in task groups". *Academy of Management Journal* (vol. 32, pàg. 274-309).

Gil, F.; Alcover, C. M. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

Gil, 2006.

Gil, F.; Alcover, C. M.; Peiró, J. M. (2005). "Work team effectiveness in organizational contexts: recent research and applications in Spain and Portugal". *Journal of Managerial Psychology* (vol. 20, pàg. 193-218).

Gil, F.; Rico, R.; Sánchez-Manzanares, M. (2008). "Eficacia de equipos de trabajo". *Papeles del Psicólogo* (vol. 29, núm. 1, pàg. 25-31).

Gladstein, D. L. (1984). "Group in context: a model of task group effectiveness". *Administrative Science Quarterly* (vol. 29, pàg. 499-517).

Gully, S. M.; Incalcaterra, K. A.; Joshi, A.; Beaubien, J. M. (2002). "A meta-analysis of team efficacy, potency and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relations". *Journal of Applied Psychology* (vol. 87, pàg. 819-832).

Guzzo, R. A. (1996). "Fundamental considerations about work groups". A: M. West (ed.). *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.

Guzzo, R. A.; Yost, P. R.; Campbell, J. R.; Shea, G. P. (1993). "Potency in groups: articulating a construct". *British Journal of Social Psychology* (vol. 32, pàg. 87-106).

Hackman, J. R. (1990). "Introduction: work teams in organizations: an orienting framework". A: J. R. Hackman (ed.). *Groups That Work (and Those That Don't). Creating Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco, Califòrnia: Jossey-Bass.

Hackman, J. R.; Morris, C. G. (1975). "Group tasks, group interaction process, and group performance: a review and proposed integration". A: L. Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 8). Nova York: Academic Press.

Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1975). "Development of the job diagnostic survey". *Journal of Applied Psychology* (vol. 60, pàg. 159-170).

Hackman, J. R.; Wageman, R.; Ruddy, T. M.; Ray, C. L. (2000). "Team effectiveness in theory in practice". A: C. L. Cooper; E. Locke (eds.). *Industrial and Organizational Psychology. Linking Theory and Practice* (pàg. 109-129). Oxford: Blackwell.

Huber, G. P. (1991). "Organizational learning: the contributing processes and the literatures". *Organization Science* (vol. 2, pàg. 88-115).

Ilgen, D.; Hollenbeck, J. R.; Johnson, M.; Jundt, D. (2005). "Teams in organizations: from inputs-process-outputs models to IMOI models". *Annual Review of Psychology* (vol. 56, pàg. 517-543).

Kirkman, B. L.; Rosen, B. (1997). "A model of work team empowerment". A: R. W. Woodman; W. A. Pasmore (ed.). *Research in Organizational Change and Development* (vol. 10, pàg. 131-167). Greenwich, Connecticut: JAI Press.

- Koys, D. J.; Decottis, T. A.** (1991). "Inductive measures of psychological climate". *Human Relations* (vol. 44, pàg. 265-285).
- Kozlowski, S. W. J.; Ilgen, D. R.** (2006). "Enhancing the effectiveness of work groups and teams". *Psychological Science in the Public Interest* (vol. 7, núm. 3, pàg. 77-124).
- Kozlowski, S. W.; Bell, B. S.** (2003). "Work groups and teams in organizations". A: W. C. Borman; D. R. Ilgen; R. J. Klimoski (eds.). *Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pàg. 333-367). Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons.
- Levi, D.** (2001). *Group Dynamic for Teams*. Thousand Oaks, Califòrnia: Sage.
- Levine, J. M.; Moreland, L. R.** (1994). "Group socialization: theory and research". A: W. Stroebe; M. Hewstone (eds.). *European Review of Social Psychology* (vol. 5). Londres: John Wiley & Sons.
- McGrath, J. E.; Arrow, H.; Berdahl, J. L.** (2000). "The study of groups: past, present, and future". *Personality and Social Psychology Review* (vol. 4, pàg. 95-105).
- Mena, B.** (2012). *Análisis de la interdependencia y potencia grupal en la eficacia de los equipos de trabajo en diferentes contextos organizacionales*. Tesi no publicada.
- Mohrman, S. A.; Cohen, S. G.; Mohrman, A. M., Jr.** (1995). *Designing Team-Based Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moreland, R. L.; Levine, J. M.** (1994). "The composition of the small groups". *Advances in Group Processes* (vol. 9, pàg. 237-280).
- Morgan, B. M., Jr.; Salas, E.; Glickman, A.** (1994). "An analysis of team evolution and maturation". *The Journal of General Psychology* (vol. 120, pàg. 277-291).
- Orengo, V.; Zornoza, A.; Peiró, J. M.** (2011). "Gestión de equipos virtuales en las organizaciones laborales: algunas aportaciones desde la investigación". *Papeles del Psicólogo* (vol. 32, núm. 1, pàg. 82-93).
- Scott y Walker** (1995). y
- Shaw** (1979).
- Sundstrom, E.** (1999). "Supporting team work team effectiveness: best practice". A: E. Sundstrom (ed.). *Supporting Work Team Effectiveness* (pàg. 301-342). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sundstrom, E.; Meuse, K. P. de; Futrell, D.** (1990). "Work teams. Applications and effectiveness". *American Psychologist* (vol. 45, pàg. 120-133).
- Tuckman, B. W.** (1965). "Developmental sequences in small groups". *Psychological Bulletin* (vol. 63, pàg. 384-399).
- Unsworth, K. L.; West, M. A.** (2000). "Teams: the challenges of cooperative work". A: N. Chmiel (ed.). *Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective* (pàg. 327-346).
- Wageman y Ray** (2000).
- West, M. A.; Borrill, C. S.; Unsworth, K. L.** (1998). "Team effectiveness in organizations". A: C. L. Cooper; I. T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 13, pàg. 1-48). Chichester: John Wiley & Sons.
- West, M. A.; Markiewicz, L.** (2004). *Building Team-Based Working. A Practical Guide to Organizational Transformation*. Oxford: BPS/Blackwell.
- Wheelan, S. A.** (1994). *Group Processes. A Development Perspective*. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Worchel, S.** (1996). "Las estaciones de la vida grupal y su impacto en la conducta intergrupal". A: J. F. Morales; D. Paez; J. C. Deschamps; S. Worchel (eds.). *Identidad social: aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos*. València: Promolibro.