

L'equip de treball eficaç

Amparo Caballer

PID_00203327



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. Models d'eficàcia grupal	7
1.1. Models combinatoris d'eficàcia grupal	7
1.2. Models estructurals d'eficàcia grupal	8
2. Variables incloses en els models d'eficàcia grupal	15
2.1. Variables d'entrada	15
2.1.1. Tasca grupal	15
2.1.2. Composició de l'equip	16
2.1.3. Context organitzatiu	17
2.1.4. Sistema de recompenses	17
2.2. Variables de procés	17
2.2.1. Sistema de comunicació	17
2.2.2. Processos d'influència	19
2.2.3. La cohesió	31
2.3. Variables de resultat	33
2.3.1. Resultats a escala individual	33
2.3.2. Resultats a escala grupal	33
2.3.3. Resultats a escala organitzativa	34
3. Característiques dels equips eficaços	35
4. Tècniques per a millorar el funcionament dels equips	38
Resum	39
Activitats	41
Exercicis d'autoavaluació	41
Solucionari	42
Glossari	43
Bibliografia	44

Introducció

Al llarg d'aquests tres mòduls hem vist diferents aspectes relacionats amb els grups en les organitzacions. En aquest últim mòdul ens centrarem a desenvolupar amb més detall aspectes relacionats amb l'eficàcia d'aquests equips de treball.

En aquest sentit, en primer lloc, explicarem diferents models que han analitzat l'eficàcia en el grup de treball. En segon lloc, dedicarem un apartat a l'anàlisi de les diferents variables relacionades amb l'eficàcia. En tercer lloc, farem un apartat centrat en les característiques que diferencien els equips eficaços dels que no ho són. Finalment, en l'últim apartat descriurem les tècniques per a millorar el funcionament dels equips.

Objectius

Objectiu general

Adquirir un coneixement global sobre els equips de treball eficaços.

Objectius específics

- 1.** Conèixer els models d'eficàcia grupal.
- 2.** Aprofundir en les variables relacionades amb l'eficàcia dels equips.
- 3.** Reconèixer les característiques que diferencien un equip eficaç d'un que no ho és.
- 4.** Conèixer diferents tècniques per a millorar el funcionament dels equips.

1. Models d'eficàcia grupal

Un dels objectius dels grups de treball és que siguin productius i efectius en els objectius. L'interès sobre el concepte i la mesura de l'eficàcia grupal és molt alt, però malgrat això la definició d'*efectivitat grupal* presenta certa confusió. De vegades l'efectivitat ha estat definida com el grau d'ajust entre el que s'ha prescrit i el resultat. En aquest sentit, s'assumeix que, si la ràtio d'execució "supera" l'estàndard prescrit, l'eficàcia és més gran (per exemple, si l'objectiu és captar vint nous socis, el fet de captar-ne quaranta comporta un augment de l'eficàcia). No obstant això, algunes situacions contradiuen aquesta afirmació ja que no sempre és preferible que hi hagi més quantitat de la variable que mesurem; per exemple, no és més bo per a una empresa transportar més passatgers si això redunda en una disminució de la qualitat d'aquest transport. Seguint Mena (2012), observem diverses recerques que han resumit els criteris per a avaluar l'eficàcia de l'equip de treball i que agrupen en quatre blocs (Ancona i Cadwell, 1992; Campbell, 1977; Daft, 1995). Aquests blocs són els següents: resultats de l'equip, entesos com a productivitat, eficàcia, rendiment o qualitat; viabilitat de l'equip, referida a la satisfacció de l'equip, cohesió, objectius compartits; resultats conductuals, referits a rotació, absentisme o seguretat laboral; i innovació (Mason i Griffin, 2005; Weldon i Weingart, 1993). D'altra banda, el treball de Cohen i Bailey (1997) mira de recopilar els principals criteris d'eficàcia en tres grans blocs: rendiment, en termes de quantitat i qualitat dels resultats obtinguts (eficiència, productivitat o qualitat); actituds dels membres (confiança, satisfacció o compromís) i conductes dels membres (absentisme, rotació o seguretat).

Un element que ens pot ajudar a clarificar el tema de l'eficàcia grupal és la utilització dels models d'eficàcia grupal.

1.1. Models combinatoris d'eficàcia grupal

Els models combinatoris són models d'eficàcia grupal basats en la interacció i en els processos grupals. La interacció grupal s'entén com un procés combinatori en què les idees i els coneixements del grup s'integren i es combinen de manera activa per a acomplir la tasca.

Un dels autors més representatius d'aquest tipus de models és Steiner, que el 1972 va formular un dels primers models de productivitat grupal combinatori. Per a aquest autor, la manera com faci la tasca un individu o un grup depèn de aspectes fonamentals:

1) **Les demandes de la tasca:** són els recursos exigits per a fer la tasca.

2) **Els recursos humans:** inclouen tot el coneixement, totes les capacitats, habilitats o eines rellevants que té l'individu o grup que intenta resoldre el problema. És a dir, fa referència al coneixement i a les habilitats dels membres del grup en relació amb la tasca que cal executar.

D'aquests dos elements en depèn la productivitat potencial de la tasca, que reflecteix el grau en què el grup disposa dels recursos necessaris per a satisfer les demandes de la tasca. No obstant això, el que indica Steiner és que el grup no aconsegueix sempre la seva productivitat potencial, o dit d'una altra manera, la productivitat real i la potencial no coincideixen sempre. Només quan un equip fa servir de manera adequada els seus recursos, la seva productivitat real s'aproximarà a la seva productivitat potencial.

Per a determinar la productivitat real d'un grup, hem de considerar el que Steiner va anomenar *pèrdues de procés*, que fa referència al procés d'interacció grupal. L'autor considera que, normalment, durant el procés grupal es produeixen pèrdues que impedeixen al grup aconseguir un alt rendiment. Per això, la pèrdua de procés fa referència a la diferència entre les possibilitats de producció d'un grup i el que realment produeix. Hi ha dues variables que influeixen en la pèrdua de procés: la motivació i la coordinació; és a dir, el grau d'esforç que inverteixen els membres en l'acompliment de la tasca segons la seva motivació, i les estratègies d'execució de la tasca.

Tot seguit representem gràficament el model de Steiner:

Figura 1.

$$\text{Productivitat real} = \text{productivitat} \pm \text{procés d'interacció} \\ \text{Potencial}$$

* *Recursos*

* *Motivació*
Compromís
Cooperació
Participació

* *Coordinació*
Gestió eficaç
Gestió ineficaç

1.2. Models estructurals d'eficàcia grupal

Com assenyalen Zornoza i altres (1996), els models estructurals atribueixen un paper prioritari a l'ambient grupal; habitualment consideren tres tipus de variables com a rellevants per a l'eficàcia grupal: els antecedents o *inputs* (inclouen diversos factors individuals i grupals, recursos i variables organitzatius i de l'entorn, com, per exemple, les característiques de les persones que formen el grup i la seva estructura), el procés o *process* (interacció entre els membres del grup, processos d'influència, comunicació, lideratge, etc.) i el resultat o *output*, que inclou resultats d'acompliment grupal i un altre tipus de variables com la satisfacció o la cohesió. El model de McGrath (1964) va ser un model

pioner en els anomenats *models d'antecedent-procés-resultat* (IPO) i, encara que és un model formulat fa més de cinquanta anys, s'hi assenten molts dels models posteriors.

Prenent aquest model com a punt de partida, Hackman (1987) elabora el seu model normatiu d'eficàcia grupal, que s'ha utilitzat després per a fer nombroses recerques sobre eficàcia en els equips de treball. Aquest model mira d'identificar el nivell d'eficàcia d'un grup en l'execució de la tasca.

El seu punt de partida és una concepció del funcionament del grup des de la perspectiva de la teoria general de sistemes; de fet, es pot considerar un model de funcionament organitzatiu. S'aplica únicament a grups de treball en organitzacions, és a dir, a grups reals (grups de projectes, de negociació, autònoms), amb una o més tasques per fer, a les quals segueixen uns productes discernibles i potencialment mesurables que operen en un context organitzatiu determinat (Zornoza i altres, 1996).

Hackman (1987) planteja que el grup s'emmarca dins una dimensió dinàmica temporal. A partir de considerar el grup com un sistema social obert, l'autor mostra que els resultats finals poden generar, al seu torn, modificacions en les entrades del grup per a un altre cicle temporal del procés. Això pressuposa el reciclatge continuat en el grup.

En relació amb l'eficàcia, el model proposa dos tipus de criteris: els criteris d'eficàcia del resultat i els criteris d'eficàcia del procés. L'eficàcia del resultat grupal és multidimensional i està composta pel següent:

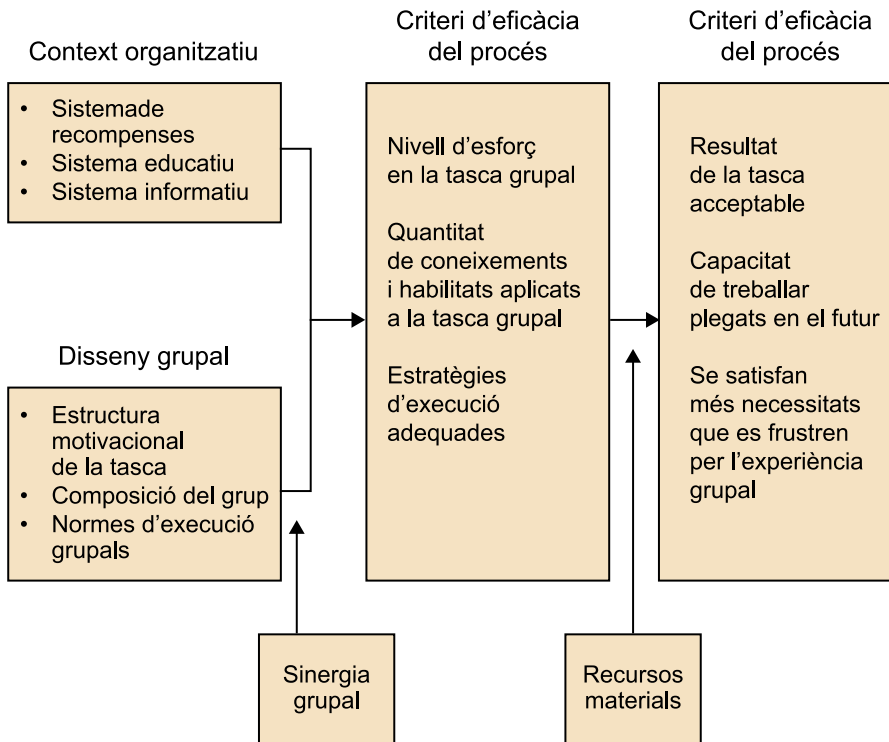
- 1) un resultat de la tasca acceptable, és a dir, que el resultat de productivitat s'ajusti als estàndards d'execució imposats al grup;
- 2) la capacitat de treballar plegats en el futur, i
- 3) una experiència grupal que tingui un balanç més positiu que negatiu, això és, que proporcioni als membres més satisfacció que frustració de necessitats.

Els criteris d'eficàcia del procés grupal (o acompliment) en l'execució de la tasca són:

- 1) el nivell d'esforç col·lectiu i la implicació que els membres del grup exerceixen en l'assoliment de l'objectiu;
- 2) la quantitat de coneixement i habilitat dels membres del grup relacionat amb la tasca que cal fer, i
- 3) la utilització d'estratègies d'execució adequades.

Ara bé, Hackman (1987) planteja que cal disposar d'informació pel que fa als determinants d'aquests criteris d'eficàcia del procés ja que, coneixent-los, podrem intervenir-hi i canviar-los per augmentar l'eficàcia grupal. En aquest sentit, proposa tres classes de variables que afecten de manera diferent els criteris del procés o que hi poden influir: el disseny del grup, el context organitzatiu i la sinergia grupal. Tot seguit presentem gràficament el model.

Figura 2. Model normatiu de l'eficàcia grupal



Font: Hackman, 1987

El disseny del grup promou i facilita que l'execució de la tasca es faci de manera competent. Consta de tres elements principals: l'estructura motivacional de la tasca, la composició del grup i les normes d'execució grupals.

El context organitzatiu disposa de tres sistemes que poden donar suport a l'execució competent de la tasca i reforçar-la: els sistemes organitzatius de recompenses, de formació i informació. Hi haurà un bon sistema de recompenses quan els objectius per assolir la meta siguin estimulants, tinguin una dificultat moderada i es doni prou retroacció (*feedback*) sobre la manera com s'estan assolint aquests objectius i quan hi hagi reconeixement i reforç de la feina ben feta pel grup mitjançant recompenses grupals.

El sistema de formació en l'organització ha de proporcionar l'assistència necessària, atenent els requeriments de la tasca i les necessitats del grup. Es poden fer servir com a elements de suport una consultoria tècnica, que ajudi a pal·liar les possibles deficiències, i un sistema d'entrenament, que faciliti l'adquisició dels coneixements o habilitats que es perceben com a convenients o necessaris.

El sistema d'informació ha de proporcionar al grup una idea clara de la situació que tenen en relació amb l'acompliment de la tasca que està fent. La informació que necessita un grup autogestionat és molt més gran que la d'un grup que depèn directament de l'autoritat organitzativa. Cal distingir dos tipus d'informació o retroacció: el primer se centra en l'execució de la tasca, i el segon, en la productivitat.

El context organitzatiu també proporciona els recursos materials necessaris per a fer la feina. Per *recursos materials* s'hi entenen tant els recursos tècnics com humans que fan falta per a fer bé la feina, com ara instruments, equip tècnic, espai físic, diners i persones (considerades com a recursos per a dur a terme la tasca).

Els efectes positius que poden tenir sobre l'eficàcia grupal el context organitzatiu i el disseny de grup es veuran enfortits si, en primer lloc, es minimitzen les pèrdues de motivació i coordinació, cosa que requereix temps i energia fins a aconseguir la producció òptima possible, per a evitar la baixa motivació o la peresa social, i si, en segon lloc, es genera un compromís entre els membres que els faci sentir orgullosos de pertànyer al grup i que el treball amb els altres membres sigui satisfactori i vist com a reconfortant.

Finalment, la sinergia grupal és el resultat de les interaccions que es duen a terme en la consecució de la tasca. És un fenomen grupal que emergeix de la interacció dels membres i afecta la manera com aquest grup és capaç d'afrontar les demandes i oportunitats de la feina. La sinergia grupal modula l'impacte dels factors contextuais i del disseny grupal, i pot ser positiva o negativa segons si la interacció grupal afavoreix o empitjora l'acompliment de la tasca grupal. Així, encara que la tasca estigui mal dissenyada i l'organització no presti suports, la sinergia positiva –això és, quan els guanys de la interacció grupal excedeixen les pèrdues del procés– pot ajudar a reduir les limitacions d'una situació de disseny pobre, mentre que si és negativa pot “amplificar” aquestes limitacions.

A més, Hackman planteja que en cadascun dels blocs de determinants hi ha condicions específiques que poden fer que augmenti l'eficàcia del grup. Tot seguit presentem un quadre resum amb els elements que poden ajudar a millorar l'eficàcia del grup.

Taula 1. Condicions que milloren els criteris d'eficàcia del procés grupal

		Condicions per a millorar els criteris d'eficàcia		
		Disseny del grup	Context organitzatiu	Sinergia grupal
Criteris d'eficàcia del procés d'interacció	Nivell d'esforç	Estructura motivacional de la tasca <ul style="list-style-type: none"> Tasca motivadora 	Sistema de recompenses <ul style="list-style-type: none"> Estable, d'objectius Recompenses a l'excel·lència contingents amb l'execució Objectius i recompenses grups, no individuals 	<ul style="list-style-type: none"> Minimitzar pèrdues de motivació i coordinació Optimitzar el compromís amb l'equip i la seva feina
	Coneixements i habilitats	Composició del grup <ul style="list-style-type: none"> Coneixements Nombre just de membres Habilitats Balanç entre l'heterogeneïtat i l'homogeneïtat 	Sistema de formació <ul style="list-style-type: none"> Sistema educatiu i de formació i entrenament adequat a les necessitats dels grups de treball 	<ul style="list-style-type: none"> Minimitzar les contribucions inadequades Optimitzar l'aprenentatge col·lectiu
	Estratègies d'execució	Normes d'execució grupal <ul style="list-style-type: none"> Contingent a la tasca i als imperatius i recursos de la situació d'execució foment de normes grupals que incrementen la probabilitat que els membres elaborin estratègies d'execució adequades 	Sistema d'informació <ul style="list-style-type: none"> Claredat dels paràmetres de la situació d'execució Accés a informació sobre conseqüències de diferents estratègies 	<ul style="list-style-type: none"> Minimitzar errors en la implantació de l'estratègia Optimitzar plans estratègics innovadors i adequats

Font: Hackman, 1987

Hackman (1987) elabora unes guies d'acció per a millorar l'eficàcia grupal. Partint del seu model normatiu, indica les accions que s'han de dur a terme perquè millori l'eficàcia del grup. El punt de partida és la consideració que el disseny del grup és el nucli a partir del qual es pot millorar l'eficàcia grupal.

Aquestes guies d'acció es basen en tres elements principals: l'estructura de la tasca, la composició del grup i els processos d'interacció que regulen la conducta dels membres en executar la tasca.

La tasca grupal ha de ser motivadora, la qual cosa fa que un grup estigui més compromès i se senti estimulat a esforçar-se més. Les tasques, a més, han d'estar definides clarament, ja que així és més fàcil determinar els coneixements i les competències necessàries per a aconseguir-les.

Com indica Hackman, encara que el context organitzatiu proporcioni els sistemes adequats i la sinergia sigui positiva, si la tasca no és motivadora la probabilitat d'un acompliment grupal eficaç és molt baixa. Segons aquest autor, una tasca grupal és motivadora quan:

- 1) requereix que els membres facin servir una varietat relativament alta d'habilitats;
- 2) és identificable com una peça significativa de la feina amb un resultat visible;

- 3) el resultat del treball grupal sobre la tasca té conseqüències rellevants per a altres membres de l'organització o clients;
- 4) proporciona als membres del grup autonomia per a decidir com han de fer la feina, i els fa responsables de les conseqüències d'aquesta decisió; i, finalment
- 5) la feina en la tasca genera retroacció regular i clara sobre la manera com s'executa la feina.

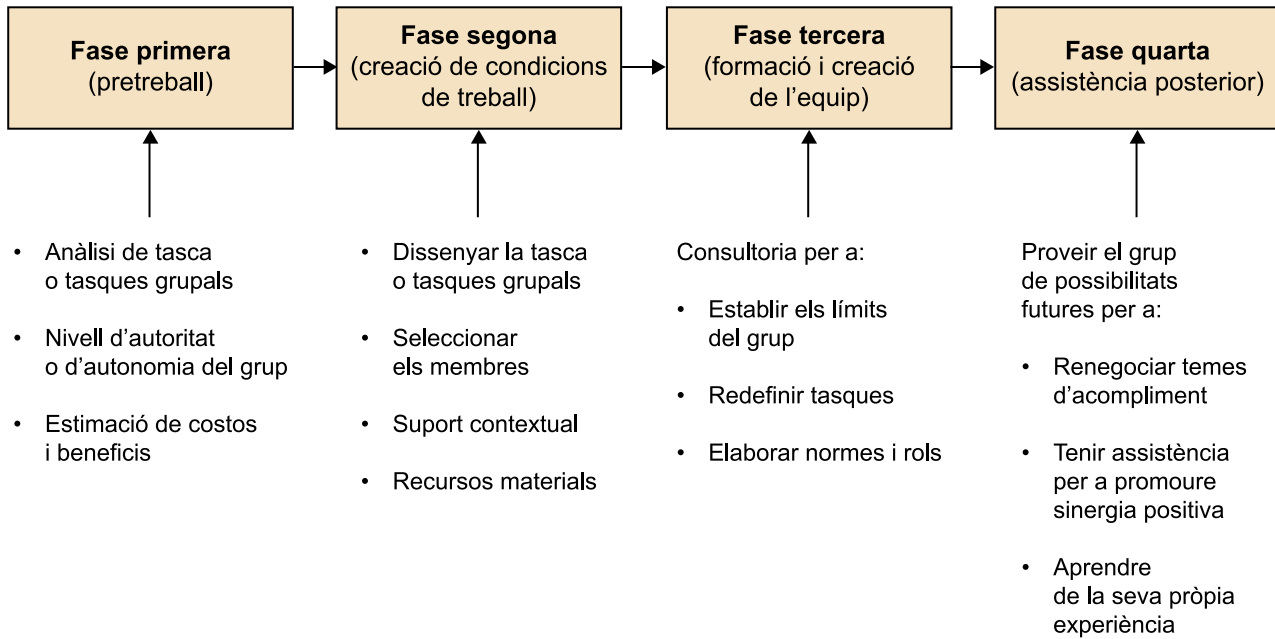
D'altra banda, la composició del grup és un factor fonamental ja que és l'element que determinarà si el grup disposa o no de les habilitats i dels coneixements necessaris.

Finalment, l'equip de tenir les normes necessàries per a obtenir relacions funcionals; aquestes normes, igual que els objectius, han de ser conegudes i acceptades pels membres del grup i també n'han de tenir el suport.

Hackman, a més, organitza el seu model sobre la base de quatre fases i identifica aspectes rellevants en cadascuna de les etapes.

Sobre la base del diagnòstic de grups, Hackman (1987) elabora unes línies d'actuació per a (re)dissenyar grups. Malgrat la dificultat que comporta crear equips de treball, es poden seguir unes etapes per a construir-ne que evidentment són flexibles en funció de les contingències específiques. Aquest autor elabora quatre fases principals en la construcció o disseny de grups i, en cadascuna, és pertinent considerar l'assoliment d'unes metes o qüestionar-se alguns aspectes. Tot seguit mostrarem les fases en la construcció de grups de treball eficaços. Cal destacar que Hackman assenyala que, perquè un grup sigui productiu, es requereix, a més d'un bon disseny, que el context organitzatiu doni suport a l'acompliment competent de la tasca i que el reforci. Aquest context ha d'oferir allò que el grup necessita per a explotar el potencial d'un bon disseny grupal bàsic.

Figura 3. Fases en el disseny i creació de grups de treball



Font: Hackman, 1987

Finalment, només falta comentar que els models IPO han rebut nombroses crítiques: la primera està dirigida a la incapacitat que tenen d'incorporar els aspectes temporals, cosa que implica no tenir en compte tot el procés d'autoaprenentatge de l'equip mateix; la segona fa referència a l'excessiva simplificació dels processos grupals. Tot això ha derivat en la creació de models alternatius d'eficàcia grupal. Per a una revisió detallada, vegeu Rico, Alcover i Tabernero (2010).

2. Variables incloses en els models d'eficàcia grupal

Encara que com hem vist abans hi ha diferents tipus de models d'eficàcia grupal, per a explicar les variables que hi apareixen ens centrarem en els models IPO, ja que són models en què s'ha basat gran part de la recerca sobre equips de treball. Així, doncs, tot seguit explicarem diverses variables incloses dins de cadascun dels blocs d'aquest tipus de models: variables d'entrada, variables de procés i variables de resultat.

2.1. Variables d'entrada

2.1.1. Tasca grupal

Tal com assenyalen Kozlowski i Ilgen (2006), la tasca determina els rols dels membres de l'equip, les metes col·lectives, les interaccions relacionades amb la tasca i la coordinació de l'equip, i el flux de treball. Els elements clau de la tasca són l'autonomia, la interdependència i la retroacció.

Una de les característiques de la tasca que ha rebut més atenció és l'autonomia. Per *autonomia* hi entenem la capacitat que té un equip per a prendre decisions sobre la seva feina. Un nivell alt d'autonomia permet a l'equip prendre decisions sobre la feina, l'horari, l'organització, la distribució de la feina, etc., mentre que un nivell més baix d'autonomia significa que l'equip té la feina més estructurada i definida de bon principi.

L'autonomia ha mostrat efectes sobre altres variables de l'equip com la diversitat de l'equip o el maneig del conflicte.

Una altra variable rellevant de la tasca és la interdependència de la tasca, que ens indica el nivell en què comparteixen la informació i els recursos els membres de l'equip o en quin nivell s'han de coordinar. La interdependència de la tasca ens indica el nivell en què depenen els uns dels altres els membres de l'equip per a assolir els objectius.

Una altra variable important del disseny de la tasca és el nivell de retroacció que proporciona la tasca, és a dir, el nivell d'informació que proporciona la mateixa tasca sobre si s'està fent bé o no.

En definitiva, seguint Woods i West (2010), les tasques més ben fetes pels equips tenen alts nivells de varietat, significat de la tasca, requeriments d'interdependència, significat de la tasca, oportunitats d'aprenentatge, desenvolupament de possibilitats de la tasca i autonomia.

2.1.2. Composició de l'equip

La composició de l'equip fa referència a les característiques personals que tenen els membres del grup i al volum del grup. La recerca s'ha centrat a estudiar com incideixen aquests dos grups de variables (volum grupal i homogeneïtat o heterogeneïtat) sobre l'eficàcia grupal.

1) Volum del grup

Una variable important del grup és el nombre de persones que l'integren. Alcover (1999) emfatitza la dificultat de determinar el volum adequat per a cada grup. El volum correcte de cada grup depèn de variables com l'objectiu grupal, el context en què s'emmarca o el tipus de grup. I tant els grups grans com els petits tenen avantatges i inconvenients. Un avantatge dels grups grans és que a mesura que augmenta el volum del grup augmenta el nombre de recursos de què disposa, de manera que es pot esperar que el rendiment del grup augmentarà. No obstant això, en els grups grans apareixen diferents inconvenients que s'han de tenir en compte, com, per exemple, que com més volum, menys participació dels seus membres; a més, s'incrementa la possibilitat de la formació de subgrups dins el grup de més volum. D'altra banda, en els grups grans també és més probable que es produeixin pèrdues de coordinació i de motivació. Tant la pèrdua de coordinació com la pèrdua de motivació poden tenir efectes perjudicials sobre l'acompliment dels grups grans i fins i tot eliminar els efectes beneficiosos de l'augment de recursos.

2) Diversitat de l'equip

La diversitat dins l'equip pot tenir efectes positius sobre l'acompliment grupal, segons McLeod i Lobel (1992), ja que afavoreix la flexibilitat de l'equip; a més, la diversitat afavoreix la innovació.

La recerca mostra que els efectes de l'heterogeneïtat depenen de factors com l'autonomia de l'equip per a dur a terme l'activitat (Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares i Van der Vegt, 2007).

Un dels elements més estudiats en referència amb la diversitat és l'homogeneïtat o heterogeneïtat en les habilitats. Encara que, en general, com més recursos hi ha dins el grup més bo és el rendiment, l'acompliment final pot reflectir també la variabilitat en les habilitats dels seus membres. Si els seus nivells mitjans d'habilitat són comparables, els grups heterogenis solen tenir més èxit que els homogenis (Bantel i Jackson, 1989). Malgrat això, aquest efecte pot ser modulats per diferents factors, entre els quals cal destacar el tipus de tasca. Així, els grups heterogenis són preferibles en tasques creatives o intel·lectuals, però en les tasques conjuntives, en què l'acompliment grupal

depèn del membre més dolent, l'avantatge s'inverteix ja que també és més probable que en els grups heterogenis hi hagi una persona amb baixes habilitats.

2.1.3. Context organitzatiu

És important preveure l'estructura organitzativa i el nombre de nivells jeràrquics dins l'organització, ja que un nombre excessiu de nivells jeràrquics pot perjudicar l'eficàcia grupal.

Un altre element important és el grau d'integració entre departaments i funcions. Un nivell alt d'integració dins l'organització dóna suport als equips efectius i hi permet la innovació, ja que aquesta innovació requereix cooperació entre els seus membres. Per tant, és important considerar el nivell de comunicació i de cooperació que hi pot haver entre els membres de l'equip i entre les diferents funcions dins l'organització.

2.1.4. Sistema de recompenses

El sistema de recompenses per a estimular l'efectivitat de l'equip ha de tenir en compte, almenys en certa manera, el resultat de l'equip. La utilització de recompenses d'equip, que complementin les individuals, pot ser un aspecte molt positiu que ajudi a millorar l'efectivitat. Així mateix, aquestes recompenses han d'estar establertes de manera adequada en termes de justícia i transparència.

2.2. Variables de procés

En les variables de procés, s'hi inclouen les variables relacionades amb la transmissió de la informació, amb els processos d'influència i amb la cohesió.

2.2.1. Sistema de comunicació

Les principals funcions de la comunicació dins un grup o una organització són quatre:

- control,
- motivació,
- expressió emocional i
- informació.

La comunicació actua per controlar el comportament dels membres del grup. Les organitzacions i els grups tenen jerarquies d'autoritat que han de seguir els treballadors. També fomenta la motivació perquè defineix als treballadors que han de fer, com ho han de fer i com poden millorar. Alhora, el grup de treball és una font fonamental d'interacció social. La comunicació que hi ha en el

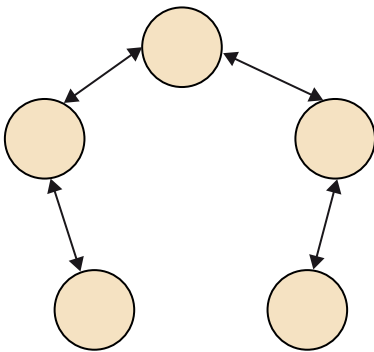
grup és un mecanisme fonamental que permet als seus membres manifestar sentiments de satisfacció i d'insatisfacció. Finalment, l'última funció és la que s'ocupa de transmetre la informació necessària per a la presa de decisions.

D'altra banda, les empreses, per a fer arribar la informació als treballadors, defineixen estructures formals que facilitin la transmissió. Els fluxos d'aquestes xarxes han de ser regulars, estables i previsibles, i han de facilitar sempre la informació necessària.

Els tipus més freqüents de xarxes formals són aquests:

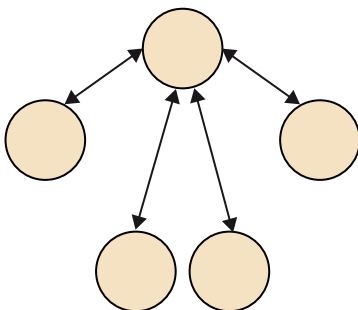
1) **Xarxa en cadena.** La xarxa en cadena segueix la línia formal de comandament. Les comunicacions s'estableixen amb la persona més pròxima; d'aquesta manera, no hi ha cap membre del grup que estigui totalment aïllat. La persona que està més ben comunicada és la persona que hi ha al centre de la línia.

Figura 4. Xarxa en cadena



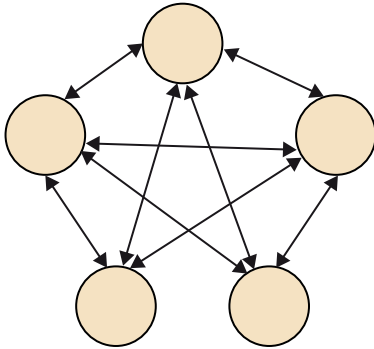
2) **Xarxa en estrella.** La persona del centre, habitualment el líder o el cap, es pot comunicar amb totes les altres. Aquest tipus de xarxa és molt útil per a les tasques senzilles. En aquesta xarxa, només té un lloc privilegiat la persona del centre; la resta de persones solen tenir cert nivell d'insatisfacció.

Figura 5. Xarxa en estrella



3) **Xarxa multicanal.** Hi ha comunicació entre tots els membres del grup i la informació flueix en totes direccions, la qual cosa permet que la satisfacció dels membres sigui alta encara que de vegades es produeixen problemes de falta de coordinació.

Figura 6. Multicanal



Cadascuna d'aquestes xarxes és més eficaç per a una situació concreta. Així, l'estructura en cadena és preferible quan el que és primordial és l'exactitud de la informació o, per exemple, l'estructura en estrella facilita l'aparició d'un líder. En la taula 2, es poden observar les diferents xarxes associades a diferents aspectes:

Taula 2. Xarxes de grups petits i criteris d'eficàcia

	Xarxes		
	En cadena	En estrella	Multicanal
Velocitat	Moderada	Elevada	Elevada
Fidelitat	Molta	Molta	Moderada
Aparició d'un líder	Moderada	Constant	Cap
Satisfacció dels membres	Moderada	Poca	Molta

Font: extret de Robbins, 2004

2.2.2. Processos d'influència

La influència social fa referència als processos pels quals les persones influeixen de manera directa o indirecta en els pensaments, els sentiments i les conductes dels altres sense recórrer a la força. Mitjançant la influència social, el grup mira de fer més previsibles les conductes dels seus membres.

L'assoliment dels objectius grupals i, per tant, l'acompliment adequat depèn, en gran manera, de la coordinació de les activitats dels membres, la qual s'aconsegueix fent servir la influència, que es pot considerar un procés de relació entre dues entitats socials, una que l'exerceix (el grup) i una que la rep (la persona). Si un acte que ha fet el grup modifica o canvia un estat particular d'algun dels seus membres, es pot parlar d'influència de l'un sobre l'altre. Es refereix a un canvi en els judicis, opinions o actituds d'un individu que són el

resultat de la seva exposició als judicis, opinions i actituds d'altres individus. La influència permet predir i controlar les interaccions i les conductes de les persones que formen el grup.

El grup intenta exercir la influència sobre el grup amb la finalitat d'aconseguir que els seus membres actuïn d'una determinada manera. No obstant això, hi ha persones que poden acceptar aquestes conductes i comportar-s'hi de conformitat, i n'hi ha d'altres que s'hi resisteixen. En els apartats següents, descriurem aquestes dues possibilitats.

La conformitat (influència de la majoria)

La conformitat és la manera més comuna d'influència social. La podem definir com la tendència d'actuar o pensar com altres membres del grup; és el grau en què la conducta d'un individu es correspon amb les normes del grup; és la submissió a les pressions del grup. Hi ha moltes variables que influeixen en el grau de conformitat d'un individu: el volum del grup, la unanimitat, la cohesió o l'estatus.

El 1970 Kelvin va diferenciar entre dos tipus de conformitat: conformitat activa i conformitat passiva. La conformitat passiva sorgeix quan un individu modifica la seva pròpia conducta o judici per adequar-la a la dels altres. L'activa resulta de l'existència de pressions positives sobre l'individu perquè adopti la conducta que vol el grup. Per exemple, una persona que sistemàticament arriba tard a les reunions de feina i s'adona que tots l'esperen i decideix per aquesta causa començar a arribar-hi puntual es comporta d'acord amb el patró d'acció de la conformitat passiva. En canvi, una persona que sistemàticament arriba tard a les reunions de feina, s'adona que tots l'esperen però hi continua arribant tard fins que el grup comença a pressionar-la i deixar-li anar missatges perquè sigui puntual, i és llavors quan aquesta persona modifica la conducta, segueix un patró de conformitat activa, ja que només canvia la conducta quan el grup la pressiona perquè ho faci.

La distinció de Deutsch i Gerard (1955) és, si fos possible, més important. Aquests autors estableixen una diferència entre la conformitat basada en la influència social informativa i la basada en la influència social normativa.

La influència social informativa és la que ens indueix a acceptar la informació que ens arriba dels altres com a element probatori de la realitat. Aquest tipus d'influència es basa en el desig de tenir raó. La pressió descansa en la demostració objectiva de la validesa de l'acció. Aquesta influència promou reestructuracions cognitives, provoca canvis interns i la fan servir tant les majories com les minories (Allen i Wilder, 1980).

Les persones s'han de sentir segures sobre les seves percepcions, creences o opinions. La influència social informativa apareix quan les persones ens sentim insegures perquè els estímuls són intrínsecament ambigus, o perquè la

tasca és difícil, o perquè els membres del grup no estan d'acord amb nosaltres. En aquestes situacions, les persones miren d'obtenir una resposta objectiva de la realitat, però si això no és possible avaluen les opinions, les habilitats i els resultats mitjançant la comparació amb els altres (Festinger, 1950; Levine i Moreland, 1986), a més de produir-se un efecte de sobreestimació a considerar les opinions que coincideixen amb la seva.

La influència normativa és la que s'associa específicament amb els grups i es basa, sobretot, en el desig d'aprovació i acceptació social i en l'intent d'evitar el rebuig. Es tracta d'una influència per a conformar-se a les expectatives positives dels altres (Deutsch i Gerard, 1955). La influència normativa entra en joc quan el grup té prou poder per a premiar o castigar en funció de les conductes dels seus membres.

L'efecte d'aquesta influència es manifesta principalment amb conductes de submissió, és a dir, d'adhesió a les normes del grup, malgrat les reserves privades respecte a la legitimitat d'aquestes normes (Asch, 1956).

Pel que fa a aquest tipus d'influència, els estudis que s'han fet han constatat que la conformitat augmenta quan dins el grup es reforcen les respostes conformistes, s'estableixen metes de grup, sorgeixen conflictes entre grups, els subjectes no tenen un estatus alt o el grup rebutja d'alguna manera les persones que han gosat desviar-se del que ha marcat el grup.

L'experiment més conegut en aquesta àrea és el que va fer Asch (1952), en què es posava una persona en una relació de conflicte radical amb tots els altres membres del grup davant una tasca experimental. Els participants, tots de sexe masculí, participaven en el que pensaven que era una prova de discriminació visual. Es formaven grups entre set i nou persones; tots els membres del grup s'havien reunit abans amb l'experimentador i havien rebut instruccions per a contestar amb judicis erronis i unànimes. Es demanava als participants que jutgessin la longitud d'una línia donada en relació amb tres línies més de longituds diferents. Com que tots els participants havien rebut instruccions per a contestar de manera errònia, excepte un, s'enfrontaven a una majoria unànime que contradeia la informació proporcionada pels seus propis sentits i, en la major part dels casos, s'hi conformava.

A partir dels resultats, Asch va concloure que tant la independència com la conformitat del subjecte a aquest tipus de situacions depenen de tres factors: el caràcter de la situació estímul (l'ambigüitat de la situació incrementa l'efecte de la majoria), el caràcter de les forces del grup i el caràcter de l'individu.

Deutsch i Gerard (1955) van fer una recerca semblant a la d'Asch, mirant d'eliminar la pressió de la conformitat. Els resultats van confirmar en general els d'Asch, però van permetre establir, a més, que es produeix més conformitat quan l'individu és membre del grup que no pas quan no està implicat normativament amb les altres persones de l'experiment.

La conformitat pot complir funcions importants dins el grup, entre les quals es pot destacar el fet que garanteix la regularitat en les relacions socials, la qual cosa fa falta per a predir i anticipar comportaments, i també proporciona mitjans de control que permeten anteposar els interessos col·lectius als individuals. Les recerques sobre conformitat han aportat un ampli marc teòric explicatiu i diversos mètodes de recerca, encara que també ha estat objecte de dures crítiques que, fonamentalment, giren al voltant del fet que el grup és concebut com un tot, que deixa poc o nul marge a cap mena d'expressió personal i, per tant, a la possibilitat de canvi i innovació.

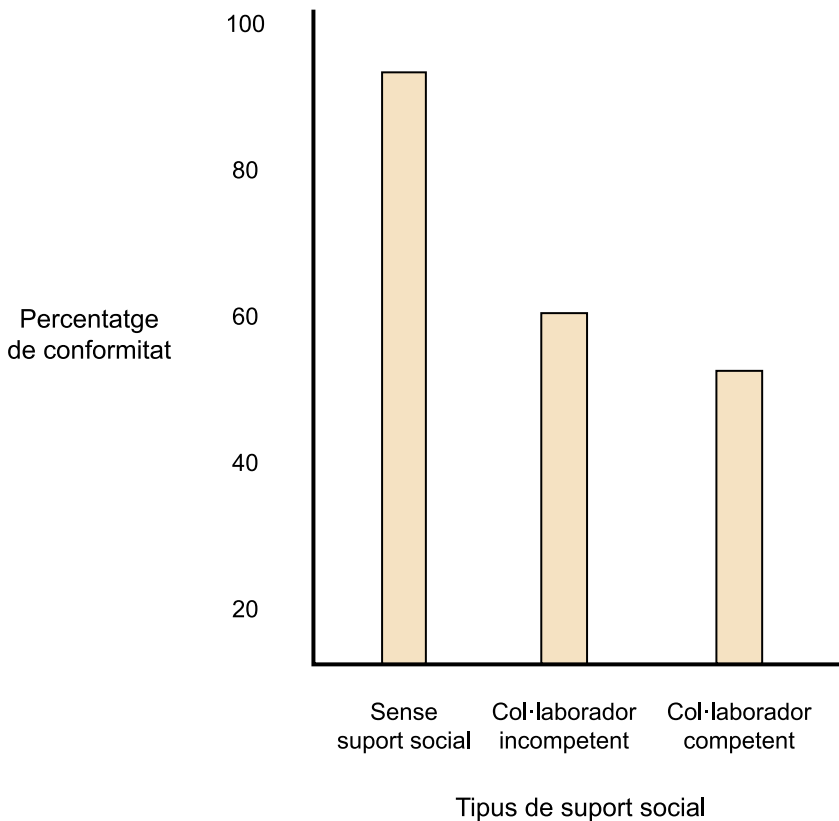
Els efectes que produeix la conformitat depenen de diverses condicions (Fernández Dols, 1982 i 1985), com ara:

- Nombre de la majoria: s'ha provat la relació entre volum i conformitat, encara que també hi influeixen les característiques del grup (grau de cohesió), el tipus de tasca (simple o complexa) i la percepció que el subjecte té de les respostes de la majoria.
- Resposta pública o privada: la conformitat disminueix si el subjecte escriu la resposta en lloc d'haver-la d'exposar públicament.
- Nombre relatiu de les minories: la tendència a la conformitat disminueix si el subjecte sap que no està sol (si almenys hi ha una persona que pensa com ell), i si es produeix ruptura de la unanimitat de la majoria i, per tant, certa pèrdua de poder de la majoria.

En síntesi, els resultats d'altres estudis posen de manifest que els efectes de la conformitat són més grans quan el material és ambigu o les situacions inestructurades, quan la majoria adopta per consens una decisió unànime, quan els subjectes estan espantats i quan valoren positivament el grup i s'hi senten atrets.

Per contra, no es dona tanta conformitat quan confien en la seva experiència en la matèria, quan mostren un estatus social elevat, quan tenen un nombre de valors idiosincràtics (basats en les contribucions de cada subjecte a l'assoliment dels objectius grupals), quan estan fortament compromesos amb la seva visió inicial i quan no els agrada, o no respecten, la font d'influència.

Figura 7. Percentatge de conformitat segons la presència o absència de suport i del nivell de competència del col·laborador



Font: basada en dades d'Allen i Levine, 1971

La innovació (influència de la minoria)

Hi ha un tipus d'influència molt diferent de la que hem vist fins ara i que és molt freqüent i pot aparèixer en els grups: la influència de la minoria sobre la majoria. La innovació es pot definir de la manera següent:

“El procés d'influència social que generalment té per font una minoria o un individu que intenta introduir o crear noves idees, noves maneres de pensament o comportament, o bé modificar idees rebudes, actituds tradicionals, antigues maneres de pensament o comportament”.

Doms i Moscovici, 1985, pàg. 76.

Si l'únic procés d'influència fos la influència de la majoria sobre la minoria, l'homogeneïtat social seria completa, ja que els comportaments i les opinions diferents de les de la majoria les faria callar de seguida la majoria mateixa. Són precisament les minories les responsables del canvi social, són elles les que faciliten el canvi de valors, opinions i conductes.

Moscovici, als anys seixanta, va començar a considerar la influència social com un instrument de canvi social i innovació, enfront de la tradició, predominant fins llavors, que considerava la influència social un instrument de control, uniformització o adaptació d'uns quants (desviats) a les pautes marcades per la majoria.

Una minoria no té gaire poder legítim per a la majoria, i per tant és molt més difícil que tingui poder d'influència. A més, la desviació produeix algun tipus de sanció, que és més o menys forta segons la norma transgredida. Si persisteix la desviació, el grup pot rebutjar aquesta persona i expulsar-la del grup.

Com hem comentat en l'apartat precedent, la força de la influència que pot exercir el grup sobre el subjecte depèn de diversos factors, com, per exemple, de fins a quin punt resulta atractiu el grup per a aquesta persona, del grau de comunicació que mantingui amb la resta de membres del grup i del seu nivell d'interacció. Aquesta pressió pot ser negativa per al grup, ja que pot donar lloc a una obediència aparent, sense que s'hagi produït una acceptació interna de la solució proposada; a més, perd l'oportunitat de descobrir nous plantejaments i idees que li permetin millorar l'acompliment i incrementar l'eficàcia. No obstant això, hi ha persones a les quals es permeten més marges de desviació en les conductes, sia per l'alt estatus que tenen, sia per l'experiència o pels coneixements.

Alguns elements faciliten que una minoria pugui influir sobre la majoria. Un d'aquests elements és l'estil de comportament o estil conductual. Les minories han de plantejar una posició clara sobre la qüestió i mantenir-s'hi fermes, afrontant constantment les pressions que exerceix la majoria. El component més important d'aquest estil conductual és la consistència amb què la minoria defensa la seva posició. Aquesta consistència té dos components: la consistència intraindividual, és a dir, l'estabilitat al llarg del temps, i la consistència interindividual dins la minoria. La minoria solament aconseguirà influir en la majoria quan els membres minoritaris coincideixin els uns amb els altres i donin suport a la mateixa posició al llarg del temps, és a dir, es mantinguin fermes al llarg del temps. A més, la idea que la posició minoritària és potencialment correcta s'incrementa quan els membres de la majoria observen que un o més membres del seu propi grup comencen a respondre com la minoria.

Alhora, la minoria ha de ser consistent, però això per si sol no és suficient, ja que una minoria rígida es pot veure excessivament dogmàtica, inflexible i no preocupada per buscar un compromís, la qual cosa disminuirà les seves possibilitats d'influència. Per això és molt important que la minoria, a més de consistent, sigui flexible.

Segons Domínguez Sánchez (2001), hi ha altres factors que contribueixen a augmentar la possibilitat d'influència de la minoria:

- Caràcter nòmic o anòmic de la minoria. Les minories nòmiques (que no es conformen amb la norma majoritària i presenten una alternativa amb la qual estan compromeses) són més influents que les anòmiques (que transgredeixen la norma sense una proposta alternativa).
- Ruptura de la unanimitat de la majoria. La majoria constata que un o uns quants dels seus membres comencen a opinar com la minoria; aquestes

persones poden arribar a ser més persuasives que els mateixos representants de la majoria, i provocar en aquesta majoria una deserció massiva.

- Disminució de l'autoconfiança de la majoria. L'efecte de bola de neu consisteix en el fet que a mesura que decreix l'autoconfiança de la majoria en la seva pròpia posició, més influència té la minoria.
- Absència del grup de referència majoritari. La minoria és més influent quan accedeix a individus aïllats d'una majoria.
- Suport social proporcionat per altres individus. Aquest suport facilita més resistència a la pressió majoritària i permet mantenir cert grau d'independència.

Moscovici (1980) va introduir també la idea que tant les majories com les minories produeixen formes diferents d'influència:

- Les majories activen un procés de comparació social, segons el qual els subjectes se centren en les respostes dels altres per poder-hi adaptar les seves. Respon a una preocupació per resoldre un conflicte de respostes i comporta una presentació d'una imatge pública valorada positivament. En moltes ocasions implica submissió a la pressió social i està relacionada amb la influència normativa (generalment provoca un canvi de resposta manifest però no encobert, és a dir, de submissió sense conversió).
- Les minories activen un procés de validació, segons el qual els subjectes se centren en la realitat per mirar de comprendre el punt de vista de la minoria. Comporta un procés cognitiu privat per a comprendre el punt de vista de la minoria i buscar una posició subjectivament correcta. En moltes ocasions implica conversió (és a dir, canvi d'opinions o valors dels subjectes) al punt de vista de la minoria i té a veure amb la influència informativa (provoca un canvi de resposta encobert però no manifest, és a dir, conversió sense submissió).

Respecte als efectes de la influència minoritària, "la recerca sobre la influència de les minories mostra que tendeixen a produir canvis profunds i duradors en actituds i percepcions que es generalitzen a nous escenaris i al llarg del temps" (Maass i altres, 1987, pàg. 56). Segons aquest autor, hi ha una sèrie de característiques bàsiques en les minories que faciliten el fet que es doni una activitat cognitiva basada més en l'estímul o objecte de judici i que es desencadeni un pensament més divergent (que es considerin diverses alternatives). Aquestes característiques són les següents:

- La distinció: destaquen més, no es donen tan sovint, estan en inferioritat numèrica i atreuen més l'atenció cap als seus membres i els seus arguments.

- La credibilitat: els estudis suggereixen que les fonts d'influència menys creïbles produeixen pensament divergent i més conversió.
- La resistència a la pressió grupal: el fet que les minories resisteixin a la pressió majoritària fa que siguin percebudes com a més segures, convençudes i compromeses amb els seus arguments, la qual cosa pot augmentar-ne la credibilitat.

El pensament de grup

La influència que exerceix el grup sobre els seus membres pot tenir efectes positius o negatius sobre la seva eficàcia. En molts casos, els efectes de la conformitat poden ser positius ja que ajuden a predir la conducta dels seus membres, però poden tenir també efectes disfuncionals perquè comporta una pèrdua de la individualitat o la pèrdua de comportaments diferents però eficaços. Quan el poder del grup és molt fort, el grau d'influència sobre els seus membres és molt alt i els subjectes poden experimentar intensos sentiments de solidaritat i lleialtat al grup. Els membres mateixos es pressionen els uns als altres per ser lleials als preceptes establerts, i el desig d'unanimitat pot anul·lar les motivacions dels membres a presentar cursos d'actuació alternatius als proposats pel grup. D'aquesta rigidesa intel·lectual, Janis en va dir *pensament de grup*, que va definir com la deterioració de l'eficiència mental, de l'avaluació de la realitat i del judici moral que resulta de les pressions que hi ha en el si del grup.

Aquest fenomen ha estat analitzat sobretot en relació amb determinades decisions reals, de caràcter polític, militar, empresarial, que tracten qüestions de gran transcendència i en les quals prenen part persones molt qualificades. La història ha desvelat que algunes d'aquestes decisions transcendents (s'esmenta com a exemple la decisió d'envair la badia de Cochinos a Cuba per part d'un contingent ensinistrat pels serveis d'intel·ligència americana) es van saldar amb fracassos rotunds (Janis i Mann, 1977). En aquestes situacions, els grups adopten una manera de pensar particular en el seu procés de presa de decisions, caracteritzada per la cerca de convergència i la supressió de qualsevol forma d'avaluació objectiva de les alternatives d'actuació, i també de l'expressió de punts de vista minoritaris o impopulars.

En resum, d'acord amb l'anàlisi d'aquest fenomen grupal, duta a terme per Janis (1972), el pensament de grup es caracteritzaria per vuit elements diferents:

- 1) La il·lusió que el grup és invulnerable.
- 2) Els esforços col·lectius per racionalitzar i descartar la informació negativa.
- 3) La tendència a ignorar les conseqüències morals de la decisió grupal.
- 4) Una visió estereotipada dels altres grups.

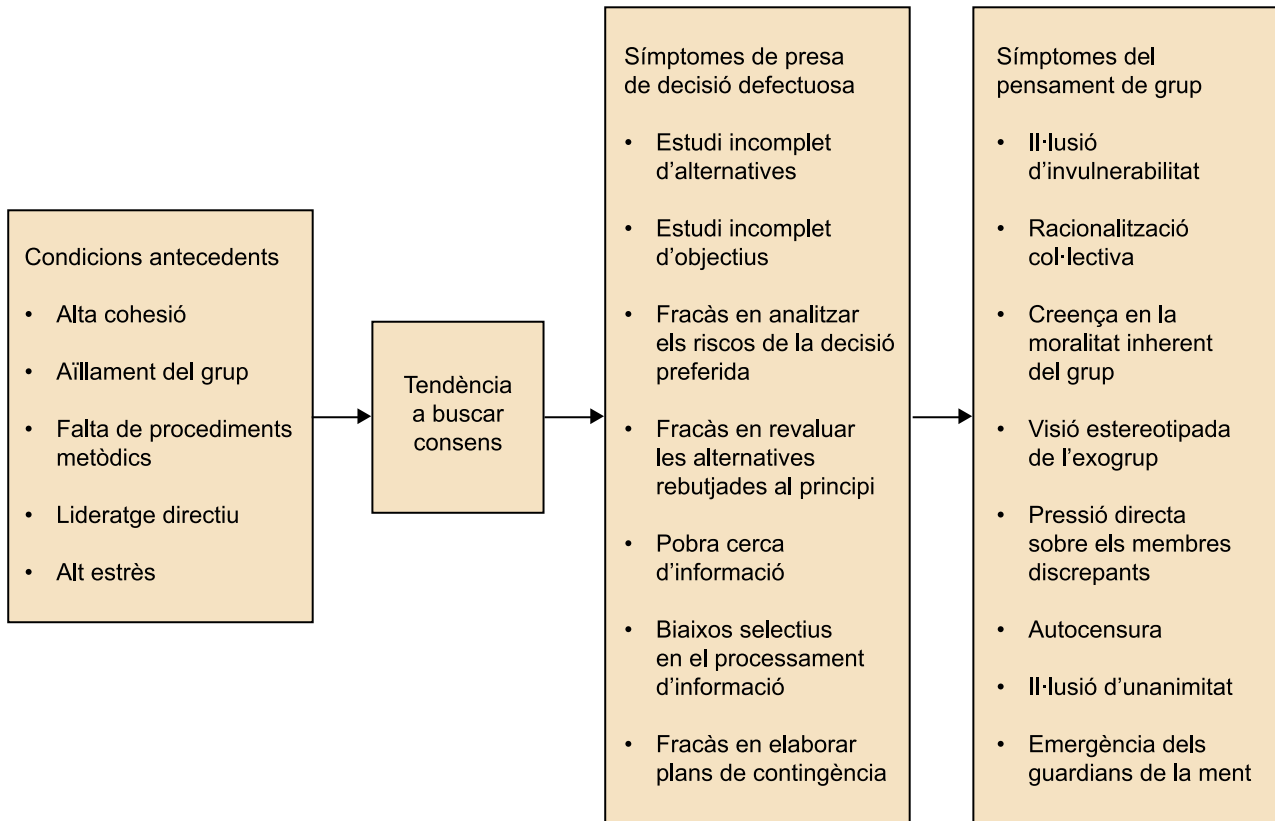
- 5) Una pressió activa per a modificar les opinions d'un membre que es desvia.
- 6) L'autocensura de les desviacions pel que fa a l'aparent consens grupal.
- 7) Una il·lusió compartida d'unanimitat.
- 8) L'aparició de "guardians espirituals" que assumeixen la funció de preservar el grup de tota informació que no coincideixi amb el consens grupal.

Quan en un grup es donen aquestes característiques, es veuen perjudicats els processos que contribueixen a una presa de decisions eficient. El grup tendeix a limitar la discussió a alternatives d'acció relativament escasses, sovint no reexamina la manera d'actuar que havia escollit de bon principi, són relativament escassos els intents d'obtenir informació procedent de crítiques o de persones enteses en el tema però exteriors al grup i es presta poca atenció als factors que poden fer fracassar el tipus escollit d'acció. Aquests factors augmenten la probabilitat que es prenguin decisions grupals defectuoses (Shaw, 1976). El resultat final d'aquest procés és una decisió assumida per tots els membres del grup que, malgrat això, no té cap relació amb la que s'hauria assumit a partir d'un procés racional i equilibrat de cerca i distribució de la informació.

D'aquesta manera, el pensament de grup s'entén com una forma de pensament que adopten les persones quan estan profundament implicades en un grup cohesiu i quan la lluita que persegueixen és la unitat; tot això impedeix que es busquin altres vies per a prendre la decisió.

Tal com es pot veure en el gràfic següent, Janis i Mann (1977) indiquen que, en aquest procés, es donen un conjunt de característiques prèvies (relatives al grup mateix, a l'organització i al context situacional) que porten a la cerca de convergència (pensament grupal), que dona lloc a un conjunt de símptomes i a l'adopció de decisions equivocades.

Figura 8. Anàlisi teòrica del pensament de grup



Font: adaptat de Janis i Mann, 1977

Janis (1982) proposa una sèrie d'estratègies per a reduir el pensament grupal:

- 1) Assignar el rol d'avaluador crític a tots els membres del grup, refutant cadascun dels punts que no els han quedat clars. Això comporta, a més, que el líder ha de ser capaç d'assumir les crítiques.
- 2) Fer que el líder mantingui una posició imparcial, en lloc de les seves preferències.
- 3) Crear diversos grups que se centrin en el mateix tema i tinguin líders diferents.
- 4) Tenir una discussió periòdica amb altres persones.
- 5) Convidar experts a les sessions i sol·licitar-los una anàlisi crítica.
- 6) Convertir un dels membres del grup en "advocat del diable".
- 7) Fer que els membres del grup manifestin per escrit i de manera anònima totes les consideracions sobre la tasca.

Facilitació social

Després de veure que els ciclistes feien més bons temps quan competien entre ells que no pas quan ho feien contra el rellotge, Triplett (1898) va elaborar la hipòtesi que la mera presència d'altres persones pot afectar el rendiment. Per a provar aquesta hipòtesi, Triplett va demanar a un grup d'adolescents que enrotllessin el seu rodet de pescar tan de pressa com poguessin, i va descobrir que ho feien més ràpid si hi havia una altra persona que ho feia de manera simultània.

Aquests resultats cridaven l'atenció per diversos motius. L'interès semblava que se centrava en la manera com la sola presència dels altres afectava el comportament dels subjectes, ja que els grups estudiats no tenien ni història, ni normes, ni estructura, i la interacció i cooperació eren mínimes. A més, es produïa en tasques molt diferents (tasques motores simples, carreres, associacions de paraules, resolució de problemes matemàtics, etc.). En canvi, una altra sèrie de resultats obtinguts per la mateixa època reflectia tot el contrari, això és, que el rendiment en presència d'altres congèneres empitjorava. Alguns estudis amb tasques tan dispars com memoritzar síl·labes sense sentit, recórrer laberints o solucionar problemes que implicaven càlculs complexos mostraven una disminució del rendiment dels subjectes en presència dels altres.

En vista de la contradicció d'aquests resultats i la falta d'un progrés teòric que en donés compte, l'interès sobre el tema va decaure a finals dels trenta i principis dels quaranta.

Al cap d'uns anys, Zajonc (1965) va tornar a obrir una via investigadora sobre el tema, fent explícita una distinció que havia passat desapercebuda fins llavors (actuació en presència d'altres persones i coactuació amb altres persones) i proposant una explicació al fenomen basada en la mera presència dels altres. En concret, aquest autor va proposar que la presència d'altres congèneres activa processos de facilitació o inhibició social. Quan tenim davant nostre altres persones, estem més alerta, físicament activats i motivats, de manera que posem més obstinació en les tasques que estem fent. Aquest augment en el nivell general de l'impuls o activació incrementa l'emissió de les respostes més probables, que són les accions que emetran amb més probabilitat els subjectes en una situació donada. Així, doncs, defineix la facilitació social com la tendència que tenen les persones a executar més bé tasques simples (o tasques qualificades o que han convertit en autònomes) quan són observades pels altres que no pas quan estan soles o quan competeixen amb els altres.

En aquest sentit, Zajonc assenyala el següent:

- 1) Quan els subjectes fan tasques ben apreses o fàcils per a ells, en què les respostes dominants són les correctes, l'augment d'activació (produït per la presència dels altres) millora el seu rendiment (facilitació social).

2) Quan els subjectes fan tasques que no han après bé o que els resulten difícils, l'augment d'activació empitjora el seu rendiment (inhibició social), perquè en aquest cas les respostes dominants són les no correctes.

Peresa social

Quan hi ha unes quantes persones responsables del resultat final de la tasca, l'esforç individual es pot veure reduït; d'aquest fenomen se'n diu *peresa social* (Hardy i Latané, 1988). El rendiment grupal resulta, per tant, inferior al que tenen quan treballen de manera individual. Segons alguns investigadors, la causa d'això es pot trobar en la reducció de la identificació i de l'avaluació de l'esforç individual, i també en el fet que la contribució que s'aporta resulti redundant o dispensable.

Aquest fenomen es pot donar quan un o diversos membres consideren que tenen menys responsabilitat i, per tant, s'esforcen menys a aconseguir el resultat, de manera que poden considerar que la seva contribució no és indispensable. De vegades, quan és difícil identificar i avaluar la contribució de cadascun dels membres o quan pensen que hi ha altres membres del grup que han de fer necessàriament la feina.

L'estudi d'aquests fenòmens es remunta als primers experiments psicosocials fets a principis de segle, i són coetanis als que es van fer sobre la facilitació social. En un d'aquests primers experiments (Ringelmann, 1913), en què es va demanar a un conjunt de voluntaris que estressin una corda, es va observar que, en la mesura que augmentava el nombre de persones, l'esforç no s'incrementava tant com era d'esperar, i resultava inferior a la suma dels esforços que feien cadascun quan l'estiraven sols.

Aquest fenomen és àmpliament evident en l'acompliment de tasques, no solament motores (animar, cridar, aplaudir, estirar una corda, pedalar en una bicicleta de l'estil tàndem, competir en una prova de natació per relleus, etc.), sinó també perceptives o cognitives.

Una manifestació particular de la peresa social la constitueix el fenomen conegut com a *viatjar gratis* (*free riding*), que es produeix quan hi ha la possibilitat que algú del grup faci la feina necessària perquè el grup assoleixi els objectius, de manera que tots els altres es beneficiïn d'aquest esforç (Kerr i Bruun, 1983). La clau fonamental perquè es produeixi aquest fenomen es fonamenta en la percepció del subjecte que la seva contribució no és identificable o necessària per a l'èxit del grup.

Així, la tendència a la peresa social és més gran:

- quan es fan tasques que requereixen la contribució de l'esforç de tots els subjectes per aconseguir un únic producte de grup;

- quan augmenta el volum del grup, i en aquest cas l'esforç dels membres del grup es redueix en una proporció negativament accelerada a l'augment del volum del grup;
- quan es creu en la irrellevància de la contribució personal;
- quan hi ha dificultat a identificar aportacions individuals;
- quan hi ha baix control dels resultats;
- quan es fan tasques no motivadores.

D'altra banda, en determinades condicions, els efectes de la peresa social poden reduir-se o anul·lar-se, i la motivació grupal, intensificar-se. Això passa, concretament:

- quan es pot identificar l'esforç individual (en fer tasques disjuntives que algú en concret ha de fer, i en treballar en grups petits);
- quan es fan tasques atractives (Zaccaro, 1984) que comportin la implicació dels subjectes i que resultin intrínsecament interessants (Brickner i altres, 1986);
- quan els subjectes consideren la seva aportació indispensable per al grup (Harkins i Petty, 1982);
- quan es fan servir mesures grupals, això és, l'aplicació de recompenses col·lectives, l'establiment de compromisos dels subjectes amb el grup, el foment de normes favorables a la realització d'un màxim esforç, i el desenvolupament de fortes relacions d'amistat entre els subjectes i de sentiments de lleialtat envers el grup, amb l'objectiu d'aconseguir un equip fortament cohesionat.

Sobre això, Williams i Karau (1991) han demostrat un efecte de "compensació social", segons el qual les persones treballen més de valent quan estan juntes que quan estan soles. La compensació social ocorre, fonamentalment, quan els membres del grup veuen la tasca com a important o no esperen que els seus companys contribueixin adequadament al resultat del grup.

2.2.3. La cohesió

La cohesió es refereix al sentiment de grupalitat, al grau en què els membres volen continuar en el grup, al grau en què troben atractiu el grup.

No obstant això, no hi ha consens sobre què s'entén per *cohesió*. Així, s'estudia utilitzant diferents aspectes com solidaritat, atracció, moral, clima o sentit de comunitat. Generalment, però, el terme *cohesió* es fa servir per a referir-se al grau en què els membres d'un grup estan motivats per continuar-hi.

Hi ha diferents factors que afecten la cohesió del grup: el nivell d'estatus, la semblança de valors, interessos i actituds entre els membres, el grau i tipus d'interacció que hi ha entre ells, la composició sexual del grup, la capacitat de motivació per als membres, l'existència d'un líder hàbil en tasques de feina i manteniment, el grau d'aïllament del grup en l'organització, la força de la pressió exterior, l'existència d'agents externs agressius o enemics comuns i l'èxit del grup (Salazar, 1979; Peiró, 1986).

La cohesió té diferents efectes sobre el grup i els seus membres. De manera habitual, els membres d'un grup altament cohesionat exerceixen més control sobre la conducta d'altres membres, tenen un alt nivell de participació en les iniciatives del grup, són lleials els uns amb els altres, mantenen un bon nivell d'ajust, desenvolupen sentiments de seguretat i pertinença, mantenen un alt nivell d'interacció, la seva moral i satisfacció són altes, i, en definitiva, estan altament motivats per aconseguir el benestar i els objectius del grup, participant de manera molt intensa en totes les activitats, enfront dels membres d'un grup de baixa cohesió (Peiró, 1986).

Malgrat això, les seves implicacions per a l'acompliment grupal no acaben de ser clares ja que hi ha altres variables que influeixen en aquesta relació com, per exemple, l'estil de lideratge o el tipus de tasca que el grup hagi de dur a terme.

Així, per exemple, la cohesió augmenta la conformitat amb la majoria, cosa que pot ser beneficiosa quan la desviació posa en perill el grup però que és perjudicial quan es requereix innovació (Levine i Moreland, 1998). En aquest sentit, Janis (1972) assenyala que el pensament grupal (*groupthink*) pot produir grups de presa de decisions altament cohesionats que posen molt èmfasi en la conformitat i, per tant, poden prendre males decisions.

D'altra banda, Mullen i Cooper (1994) van dur a terme una metanàlisi en què conclouen que els grups cohesionats tendeixen a tenir un acompliment més bo, sobretot quan la cohesió implica compromís amb la tasca més que no pas sentiments d'atracció personal o d'orgull pel grup.

Sobre això, Daft i Steers (1992) assenyalen que la relació entre la cohesió i la productivitat és modulada pel grau en què els membres accepten les metes de l'organització. Quan la cohesió i l'acceptació de les metes de l'organització són altes, el rendiment és alt. Quan la cohesió és baixa i l'acceptació de les metes és alta, el rendiment no és tan alt, però continua essent bo. El rendiment s'altera quan el nivell de cohesió és alt, però l'acceptació de les metes és baixa, perquè l'esforç del grup s'allunya de les metes de l'organització i es

dirigeix cap a les metes valorades pel grup. Finalment, quan tant la cohesió com l'acceptació de metes són baixes, l'esforç s'esvaeix, la qual cosa condueix a una baixa productivitat.

2.3. Variables de resultat

Un dels aspectes que ha rebut més atenció en l'estudi dels equips de treball ha estat l'anàlisi de l'eficàcia.

Hackman (1987) distingeix tres tipus d'indicadors per a mesurar l'eficàcia dels equips de treball: els resultats productius de l'equip (com ara el rendiment), el desig dels membres de voler continuar pertanyent a l'equip en el futur i la satisfacció de les necessitats personals dels membres de l'equip.

Rico, Alcover i Tabernero (2010) fan una revisió de les variables estudiades en aquests tres nivells. Aquests autors revisen els treballs que s'han fet en l'última dècada relatius a l'efectivitat grupal. Tot seguit exposarem la revisió que han fet els autors esmentats.

2.3.1. Resultats a escala individual

Possiblement, el benestar de les persones que formen part d'un grup és l'aspecte menys estudiat de les variables de resultat dels models d'eficàcia grupal.

A escala individual apareixen dues categories principals. Una està relacionada amb els requeriments del rol exercit pels integrants de l'equip i l'altra està relacionada amb les reaccions afectives.

Respecte a la primera categoria, els resultats basats en l'acompliment de rol, hi ha treballs recents que mostren que aquest indicador es pot fer servir satisfactòriament per a mesurar el rendiment individual i comparar-lo entre diferents equips (Chen, 2005; Chen i altres, 2007). Respecte a la segona categoria, els indicadors de les reaccions afectives que s'han estudiat més són la satisfacció amb l'equip, la feina i l'organització, al costat del compromís organitzatiu (Kirkman i Rosen, 1999; Tesluk i Mathieu, 1999).

2.3.2. Resultats a escala grupal

En el cas dels resultats a escala grupal també es distingeixen dues categories: d'una banda, es diferencia entre acompliments i resultats (Beal, Cohen, Burke i McLendon, 2003), i de l'altra, la viabilitat d'equip (Balkundi i Harrison, 2006). Per *viabilitat de l'equip* hi entenem el grau en què l'equip voldrà continuar treballant junt en el futur, el nivell de cohesió, si té o no els objectius compartits, i el nivell de compromís que tenen els seus membres.

Els estudis que han analitzat l'acompliment han tingut en compte la millora dels processos, l'aprenentatge i el rendiment cognitiu.

Les mesures utilitzades per a analitzar el rendiment van des d'avaluacions externes de clients relatives a la qualitat de servei (Kirkman, Tesluk i Rosen, 2004) fins a l'avaluació de responsables respecte al rendiment, la qualitat o la innovació (Langfred, 2000; Mathieu, Gilson i Rudi, 2006; Tjosvold, Tang i West, 2004).

Un dels aspectes de rendiment d'equip que ha generat més recerca en aquests últims anys ha estat l'estudi de la innovació. Hülshager, Anderson i Salgado (2009), mitjançant una metanàlisi, conclouen:

- 1) que la comunicació externa i interna, el suport per a la innovació, l'orientació a la tasca i la cohesió són processos d'equip relacionats de manera significativa i generalitzable amb innovació en equips;
- 2) que la interdependència d'objectius, la diversitat rellevant per al lloc i el volum de l'equip són entrades que condueixen a la innovació de l'equip, encara que amb no tanta força de relació com els processos esmentats abans;
- 3) que els efectes principals descrits, tant per a processos com per a entrades, són modulats pel nivell d'anàlisi en què es fa la mesura de les variables, i en aquest sentit, les relacions entre les variables de processos d'equip i innovació són més fortes si considerem la innovació a escala d'equip, enfront de l'escala individual.

2.3.3. Resultats a escala organitzativa

Com comentàvem més amunt, hi ha certa confusió sobre què s'entén per *eficàcia*. Brodbeck (1996) diferencia entre rendiment, eficàcia i productivitat. Per *rendiment* hi entén el conjunt de conductes rellevants per a l'assoliment dels objectius grupals; per *eficàcia*, el grau en què els resultats del rendiment s'acosten a les metes establertes; i per *productivitat*, l'eficiència amb què s'aconsegueix un determinat nivell d'eficàcia.

Així, doncs, el criteri que es farà servir per a valorar l'eficàcia ha d'estar definit prèviament, ja que les opcions que es poden adoptar són múltiples.

Finalment, amb referència a l'anàlisi empírica dels resultats a escala organitzativa, encara que no hi ha gaire recerca sobre aquest tema, els estudis que s'han fet ens mostren la relació que hi ha entre la comunicació, la cohesió o l'assoliment d'objectius en l'equip i les ràtios financeres, el rendiment i els beneficis globals de l'organització (Barrick i altres, 2007; Bunderson i Sutcliffe, 2002; Srivastava, Bartol i Locke, 2006).

3. Característiques dels equips eficaços

Els equips altament efectius tenen una sèrie de característiques que els diferencien d'altres tipus de grups. Hi ha nombrosos autors que han recollit i sistematitzat aquestes característiques. Tot seguit exposarem algunes d'aquestes classificacions.

Per a Whetten i Cameron (1999), les condicions dels equips efectius són les següents:

- 1) Les metes de l'equip són compartides per tots els membres i estan establertes clarament. Tots els membres coneixen els estàndards d'excel·lència.
- 2) Els membres de l'equip són interdependents els uns dels altres. La productivitat del grup està determinada per la coordinació i la interacció de les habilitats i coneixements de cadascun. S'ajuden mútuament a ser més eficients.
- 3) Les recompenses de l'equip estan basades en el rendiment i són conegudes per tots els membres des del començament de la tasca.
- 4) Els membres de l'equip volen formar part d'aquest equip i hi ha un alt nivell de compromís de tots els integrants.
- 5) El lideratge en aquests equips és un lideratge participatiu. Les decisions se solen prendre per consens i no pas per imposició del líder.

D'altra banda, Douglas McGregor va identificar com a característiques d'un equip de treball eficaç els punts següents:

- 1) L'ambient tendeix a ser informal, còmode i relaxat, les persones se senten involucrades en l'equip i estan interessades a aconseguir bons resultats.
- 2) Hi ha molta discussió i hi solen participar tots els membres, però la discussió es manté dins les tasques del grup; si la discussió se surt del tema, algú la torna a centrar al cap de poca estona.
- 3) La tasca o l'objectiu del grup és ben entès i acceptat pels membres. Si cal, hi pot haver discussió sobre els objectius, fins que es formulin de tal manera que els membres del grup es puguin comprometre a assolir-los.
- 4) Els membres s'escolten els uns als altres i les idees són respectades.

- 5) No es reprimeixen els desacords ni són anul·lats amb una acció prematura del grup. S'estudien les raons de les objeccions amb cura i el grup busca resoldre-les en comptes de dominar el dissident.
- 6) La major part de les decisions es prenen per consens, i en general és evident que tots els membres hi estan d'acord i també estan disposats a adherir-s'hi.
- 7) La crítica és freqüent, franca i relativament còmoda. La crítica té un enfocament constructiu orientat a remoure un obstacle a què s'enfronta el grup i que impedeix que es faci la feina.
- 8) Quan es decideix dur a terme una acció, es fan assignacions clares i són acceptades.
- 9) El cap del grup no el domina, i el grup tampoc no mostra diferència envers el cap. La qüestió no és qui controla, sinó com dur a terme la feina.
- 10) El grup pot estudiar com ho està fent o què pot estar interferint en la seva operació. El problema pot ser una qüestió de procediment, o es pot tractar d'un individu que té un comportament que obstaculitza l'acompliment dels objectius del grup. Sigui el que sigui, es discuteix obertament fins a trobar la solució.

Segons Robbins, els equips d'alt rendiment es caracteritzen per aquests punts:

- 1) Els membres de l'equip entenen amb claredat la meta, però a més la consideren important i que val la pena, la qual cosa fa que els esforços vagin dirigits a assolir aquesta meta i no pas a assolir els objectius personals. En aquest tipus d'equips, les persones estan compromeses amb les metes, saben què s'espera d'elles i saben com han de treballar plegades per assolir-les.
- 2) Els equips eficaços estan integrats per persones amb els coneixements i les habilitats tècniques i també les característiques personals necessàries per a dur a terme la feina. Així mateix, tenen les competències que fan falta per a treballar en equip.
- 3) Els membres de l'equip tenen una confiança recíproca màxima, és a dir, confien en la capacitat i en la integritat de la resta de l'equip. Presenten una gran lleialtat envers l'equip.
- 4) Els equips eficients tenen una comunicació bona i fàcil, tant verbal com no verbal. A més, es caracteritzen pel fet de tenir una alta retroacció que ajuda a desfer qualsevol possible malentès.

5) Les funcions de cada persona dins el grup són clares, però també poden ser flexibles i fer ajustos contínuament; per això també tenen habilitats de negociació.

6) Aquests equips tenen líders eficaços, que ajuden a guiar l'equip i hi donen suport però no el controlen.

7) Els equips d'alt rendiment tenen un clima de suport. En l'aspecte intern, l'equip ha de tenir una infraestructura sòlida, la qual cosa inclou una capaciació adequada, un programa d'incentius i un sistema de recursos humans que brindi suport. La infraestructura ha de donar suport als membres i reforçar els comportaments adequats. En l'aspecte extern, la gerència ha de proporcionar a l'equip els recursos necessaris.

Tal com assenyala Likert, els equips més bons dediquen molt temps i esforç a explorar, donar forma i posar-se d'acord, de manera que acabin sentint com a propi –tant individualment com col·lectivament– el propòsit de què es tracti. Aquest tipus d'activitat, relacionada directament amb el propòsit, es continua desenvolupant durant tot el temps que l'equip funciona com a tal. Per contra, els equips que fracassen no solen crear aquest propòsit compartit per tots els membres. Per la raó que sigui –perquè perden de vista els resultats, per falta d'esforç o de lideratge–, no convergeixen en una aspiració que implica un repte important.

4. Tècniques per a millorar el funcionament dels equips

Seguint Gil, Rico i Sánchez-Manzanares (2008), distingim dues classes de tècniques de millora de funcionament d'equips: programes d'entrenament i tècniques de construcció d'equips (*team-building*). En primer lloc, dins els programes d'entrenament hi ha els següents:

- Entrenament encreuat: els membres de l'equip adquireixen coneixement sobre els rols i les tasques dels companys.
- Entrenament metacognitiu: es dirigeix a fer que els membres de l'equip prenguin consciència de les estratègies que fan servir per a aprendre i seleccionin les més adequades.
- Entrenament en coordinació de l'equip: es fa servir perquè els membres coneguin i manegin els processos que determinen el treball en equip.
- Entrenament en autocorrecció: els membres aprenen habilitats per a analitzar el seu propi compliment.
- Exposició a situacions d'estrès: els membres de l'equip aprenen a identificar els estressors principals que poden perjudicar l'acompliment de l'equip i les estratègies d'afrontament eficaces.

En segon lloc, els programes de construcció d'equip miren de millorar el funcionament global de l'equip amb tècniques com la clarificació de rols, la fixació de metes, la solució de problemes i la millora de les relacions interpersonals.

En síntesi, el grup pot ser entrenat per a aconseguir un funcionament més eficaç que li permeti assolir amb èxit els objectius. L'equip pot millorar el procés d'interacció grupal i optimitzar així el rendiment final.

Resum

En aquest mòdul hem distingit entre diferents tipus de models d'eficàcia: models combinatoris i models estructurals. Els models combinatoris es basen en la interacció grupal, i els models estructurals, en l'ambient.

A més, hem vist algunes de les variables que formen part d'aquests models i que incideixen en l'efectivitat del grup o bé són mesures de la mateixa efectivitat.

També hem fet una descripció de les característiques que distingeixen els equips d'alt rendiment dels que no ho són.

Finalment, hem assenyalat algunes tècniques de millora del funcionament dels equips, com els programes d'entrenament o les tècniques de construcció d'equips.

Activitats

1. Opineu sobre quina variable val més de prendre en consideració en els models d'eficàcia: el procés d'interacció grupal o l'ambient. Raoneu la resposta.
2. Descriviu un grup de treball del qual formeu part o que conegueu i assenyalau quines característiques el fan un grup efectiu.
3. Exposeu un exemple en què en el grup es produeixi un procés d'influència informativa.

Exercicis d'autoavaluació

1. Digueu quina diferència hi ha entre models combinatoris d'eficàcia grupal i models estructurals.
2. Expliqueu breument el model combinatori de Steiner.
3. Enumereu les variables d'entrada incloses en el tema.
4. Descriviu breument les tres xarxes de comunicació dels grups petits.
5. Expliqueu breument el procés de conformitat.
6. Definiu la influència informativa.
7. Identifiqueu els tres nivells que s'han tingut en compte en les variables de resultats.
8. Assenyalau almenys tres característiques identificades per McGregor com a característiques d'un equip de treball eficaç.
9. Quines són les dues tècniques de millora de funcionament d'equips?

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. Els models combinatoris són models d'eficàcia grupal basats en la interacció i en els processos grupals. La interacció grupal s'entén com un procés combinatori en què les idees i els coneixements del grup s'integren i combinen de manera activa per a accomplir la tasca.

Per la seva banda, els models estructurals atribueixen un paper prioritari a l'ambient grupal; habitualment consideren tres tipus de variables com a rellevants per a l'eficàcia grupal: els antecedents o *inputs* (inclouen diversos factors individuals i grupals, recursos i variables organitzatius i de l'entorn, com, per exemple, les característiques de les persones que formen el grup i la seva estructura), el procés o *process* (interacció entre els membres del grup, processos d'influència, comunicació, lideratge, etc.) i el resultat o *output*, que inclou resultats d'acompliment grupal i un altre tipus de variables com la satisfacció o la cohesió.

2. El model de Steiner assenyalava que la productivitat real d'un grup depèn de la productivitat potencial que tingui aquest grup i la interacció grupal que dugui a terme. Hi ha dues variables que influeixen en aquest procés d'interacció: la motivació i la coordinació; és a dir, el grau d'esforç que els membres inverteixen en l'acompliment de la tasca segons la seva motivació, i les estratègies d'execució de la tasca.

Només quan un equip fa servir de manera adequada els seus recursos, la seva productivitat real s'acosta a la seva productivitat potencial.

3. La tasca grupal, la composició de l'equip (volum del grup i homogeneïtat o heterogeneïtat en les habilitats), el context organitzatiu i el sistema de recompenses.

4. Les tres xarxes són aquestes:

- **Xarxa en cadena:** la xarxa en cadena segueix la línia formal de comandament. Les comunicacions s'estableixen amb la persona més pròxima; d'aquesta manera, no hi ha cap membre del grup que estigui totalment aïllat.
- **Xarxa en estrella:** la persona del centre, habitualment el líder o el cap, es pot comunicar amb totes les altres. Aquest tipus de xarxa és molt útil per a les tasques senzilles. En aquesta xarxa, només té un lloc privilegiat la persona del centre; la resta de persones solen tenir cert nivell d'insatisfacció.
- **Xarxa multicanal:** hi ha comunicació entre tots els membres del grup i la informació flueix en totes direccions, la qual cosa permet que la satisfacció dels membres sigui alta encara que de vegades es produeixen problemes de falta de coordinació.

5. La conformitat és la tendència d'actuar o pensar com altres membres del grup; és el grau en què la conducta d'un individu es correspon amb les normes del grup; és la submissió a les pressions del grup.

6. La influència social informativa és la que ens indueix a acceptar la informació que ens arriba dels altres com a element probatori de la realitat. Aquest tipus d'influència es basa en el desig de tenir raó. La pressió descansa en la demostració objectiva de la validesa de l'acció.

7. Resultats a escala individual, a escala grupal i a escala organitzativa.

8. Tres de les característiques dels equips eficaços segons McGrath són aquestes:

- La tasca o l'objectiu del grup és ben entès i acceptat pels membres. Si cal, hi pot haver discussió sobre els objectius, fins que es formulin de tal manera que els membres del grup es puguin comprometre a assolir-los.
- La major part de les decisions es prenen per consens, i en general és evident que tots els membres hi estan d'acord i també estan disposats a adherir-s'hi.
- El cap del grup no el domina, i el grup tampoc no mostra diferència envers el cap. La qüestió no és qui controla, sinó com dur a terme la feina.

9. Els programes d'entrenament i tècniques de construcció d'equips.

Glossari

cohesió *f* Sentiment de grupalitat, grau en què els membres volen continuar en el grup, grau en què troben atractiu el grup.

composició de l'equip *f* Característiques personals que tenen els membres del grup i volum del grup.

conformitat activa *f* Conformitat que resulta de l'existència de pressions positives sobre l'individu perquè adopti la conducta que vol el grup.

conformitat passiva *f* Conformitat que sorgeix quan un individu decideix modificar la conducta o judici per adequar-la a la dels altres.

facilitació social *f* Tendència que tenen les persones a executar més bé tasques simples (o tasques qualificades o tasques que han convertit en autònomes) quan són observades pels altres que no pas quan estan soles o quan competeixen amb els altres.

influència social *f* Processos amb els quals les persones influeixen de manera directa o indirecta en els pensaments, els sentiments i les conductes dels altres sense recórrer a la força.

influència social informativa *f* Influència que ens indueix a acceptar la informació que ve dels altres com a element probatori de la realitat. Aquest tipus d'influència es basa en el desig de tenir raó. La pressió descansa en la demostració objectiva de la validesa de l'acció.

influència normativa *f* Influència basada, fonamentalment, en el desig d'aprovació i acceptació social i en l'intent d'evitar el rebuig.

innovació *f* Procés d'influència social que generalment té per font una minoria o un individu que intenta introduir o crear noves idees, noves maneres de pensament o comportament, o bé modificar idees rebudes, actituds tradicionals, antigues maneres de pensament o comportament.

models combinatoris *m pl* Models d'eficàcia grupal basats en la interacció i en els processos grupals.

models estructurals *m pl* Models d'eficàcia grupal que atorguen un paper prioritari a l'ambient del grup.

pensament de grup *m* Deterioració de l'eficiència mental, de l'avaluació de la realitat i del judici moral que resulta de les pressions que hi ha en el si del grup.

peresa social *f* Reducció de l'esforç individual quan hi ha diverses persones responsables del resultat final de la tasca.

xarxes de comunicació *f pl* Estructures formals que faciliten la transmissió d'informació. Els fluxos d'aquestes xarxes han de ser regulars, estables i previsibles, i han de facilitar sempre la informació necessària.

Bibliografia

Alcover de la Hera, C. (1999). *Introducción a la psicología de los grupos*. Madrid: Pirámides Ediciones.

Allen, V.; Levine, J. (1971). "Social support and conformity: the role of independent assessment of reality". *Journal of Experimental Social Psychology* (vol. 7, núm. 1, pàg. 48-58).

Allen, V. L.; Wilder, D. A. (1980). "Impact of group consensus and social support on stimulus meaning: mediation of conformity by cognitive restructuring". *Journal of Personality and Social Psychology* (vol. 39, núm. 6, pàg. 1116-1124).

Ancona, D.; Cadwell, D. (1992). *Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance* (vol. 3, núm. 3, pàg. 321-341).

Asch, S. (1952). "Group forces in the modification and distortion of judgements". A: S. Asch (ed.). *Social Psychology* (pàg. 450-501). Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall.

Asch, S. (1956). "Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority". *Psychological Monographs: General and Applied* (vol. 70, núm. 9, pàg. 1-70).

Balkundi, P.; Harrison, D. (2006). "Ties, leaders and time in teams: strong inference about network structure's effects on team viability and performance". *Academy Management Journal* (vol. 49, núm. 1, pàg. 49-68).

Bantel, K.; Jackson, S. (1989). "Top management in innovations in banking. Does the composition of the top team make a difference?". *Strategic Management Journal* (vol. 10, pàg. 107-124).

Barrick, M.; Bradley, B.; Kristof-Brown, A.; Colbert, A. (2007). "The moderating role of top management team interdependence implications for real teams and working groups". *Journal of Academy Management* (vol. 50, núm. 3, pàg. 544-557).

Beal, D. J.; Cohen, R. R.; Burke, M. J.; McLendon, C. L. (2003). "Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations". *Journal of Applied Psychology* (vol. 88, núm. 6, pàg. 989-1004).

Brodbeck, F. C. (1996). "Criteria for the study of work group functioning". *Handbook of Work Group Psychology* (pàg. 285-315).

Bunderson, J.; Sutcliffe, K. (2002). "Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects". *The Academy of Management Journal* (vol. 45, núm. 5).

Campbell, K. S. (1977). "On the nature of organizational effectiveness". A: P. S. Goodman; J. M. Pennings (eds.). *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (pàg. 13-55). San Francisco: Jossey-Bass.

Chen, G. (2005). "Newcomer adaptation in teams: multilevel antecedents and outcomes". *Academy of Management Journal* (vol. 48, pàg. 101-116).

Chen, G.; Kirkman, B. L.; Kanfer, R.; Allen, D.; Rosen, B. (2007). "A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams". *Journal of Applied Psychology* (vol. 92, pàg. 331-346).

Cohen, S.; Bailey, D. (1997). "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite". *Journal of Management* (vol. 23, núm. 3, pàg. 239-290).

Daft, R. L.; Steers, R. M. (1992). *Organizaciones*. Mèxic: Limusa.

Deutsch, M.; Gerard, H. (1955). "A study of normative and informational social influences upon individual judgment". *The Journal of Abnormal and Social Psychology* (vol. 51, núm. 3, pàg. 629-636).

Domínguez Sánchez, M. (2001). "Configuraciones sociales. El grupo humano". A: M. J. Rodríguez (ed.). *Temas de sociología*. Madrid: Huerga y Fierro Editores.

Doms, M.; Moscovici, S. (1986). "Innovación e influencia de las minorías". A: S. Moscovici (comp.). *Psicología Social*. Barcelona: Paidós.

- Fernández Dols, J. M.** (1982). "Las dos últimas décadas en el estudio de la conformidad y la influencia social". *Estudios de Psicología* (núm. 10, pàg. 54-62).
- Fernández Dols, J. M.** (1985). "La norma social en el grupo humano (I)". A: C. Huici (ed.). *Estructura y Procesos de Grupo*. Madrid: UNED.
- Festinger, L.** (1950). "Informal social communication". *Psychological Review* (vol. 57, núm. 5, pàg. 271-282).
- Gil, F.; Rico, R.; Sánchez-Manzanares, M.** (2008). "Eficacia de equipos de trabajo". *Papeles del Psicólogo* (vol. 29, núm. 1, pàg. 25-31).
- Hackman, J.** (1987). "The design of work teams". A: J. Lorsch (ed.). *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall.
- Hardy, Ch.; Latané, B.** (1988). "Social loafing in cheerleaders: effects of team membership and competition". *Journal of Sport & Exercise Psychology* (vol. 10, núm. 1, pàg. 109-114).
- Hülshager, U.; Anderson, N.; Salgado, J.** (2009). "Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research". *Journal of Applied Psychology* (vol. 94, núm. 5, pàg. 1128-1145).
- Janis, I.** (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*. Oxford, Anglaterra: Houghton Mifflin.
- Janis, I.; Mann, L.** (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. Nova York: Free Press.
- Kirkman, B.; Rosen, B.** (1999). "Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment". *Academy Management Journal* (vol. 42, núm. 1, pàg. 58-74).
- Kirkman, B.; Tesluk, P.; Rosen, B.** (2004). "The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness". *Group Organization Management* (vol. 29, núm. 3, pàg. 334-368).
- Kozlowski, S.; Ilgen, D.** (2006). "Enhancing the effectiveness of work groups and teams". *Psychological Science in the Public Interest* (vol. 7, núm. 3, pàg. 77-124).
- Levine, J. M.; Moreland, R. L.** (1986). *Innovation and Socialisation in Small Groups*. Pittsburgh: Learning Research and Development Center / University of Pittsburgh.
- Levine, J. M.; Moreland, R. L.** (1998). "Small groups". A: D. T. Gilbert; S. T. Fiske; G. Lindzey (eds.). *The Handbook of Social Psychology*. Nova York: McGraw-Hill.
- Maass, A.; West, S. G.; Cialdini, R. B.** (1987). "Minority influence and conversion". *Review of Personality and Social Psychology* (vol. 8, pàg. 55-79).
- Mason, C.; Griffin, M.** (2005). "Group task satisfaction. The group's shared attitude to its task and work environment". *Group Organization Management* (vol. 30, núm. 6, pàg. 625-652).
- Mathieu, J.; Gilson, L.; Rudi, T.** (2006). "Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model". *Journal of Applied Psychology* (vol. 91, núm. 1, pàg. 97-108).
- McGrath, J. E.** (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. Nova York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGregor, D.** (1960). *The Human of Enterprise*. Nova York: McGraw-Hill Books Company.
- McLeod, P. L.; Lobel, S. A.** (1992). "The effect of ethnic diversity on idea generation in small groups". A: *Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting Best Papers* (pàg. 227-231).
- Mena García, B.** (2012). *Análisis de la interdependencia y potencia grupal en la eficacia de los equipos de trabajo en diferentes contextos organizacionales*. Tesi doctoral.
- Moscovici, S.** (1980). "Toward a theory of conversion behaviour". A: L. Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (pàg. 209-241). Nova York: Academic Press.
- Mullen, B.; Cooper, C.** (1994). "The relation between group cohesiveness and performance: an integration". *Psychological Bulletin* (vol. 115, núm. 2, pàg. 210-227).

- Peiró, J. M.** (1986). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Rico, R.; Alcover, C.; Tabernero, C.** (2010). "Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009)". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (vol. 26, núm. 1, pàg. 47-71).
- Rico, R.; Molleman, E.; Sánchez-Manzanares, M.; Vegt, G. van der** (2007). "The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration". *Journal of Management* (vol. 33, pàg. 111-132).
- Ringelmann, M.** (1913). "Recherches sur les moteurs animés: travail de l'homme". A: *Annales de l'Institut National Agronomique* (tom 12, núm. 2, pàg. 1-40).
- Robbins, S.** (2004). *Comportamiento organizacional*. Mèxic: Ed. Prentice Hall.
- Salazar, J. M.** (1979). *Psicología social*. Mèxic: Trillas.
- Shaw, M. E.** (1976). *Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior* (2a. ed.). Nova York: McGraw-Hill, Inc.
- Shaw, M. E.** (1989). *Dinámica de grupo*. Barcelona: Herder.
- Srivastava, A.; Bartol, K.; Locke, E.** (2006). "Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy and performance". *Academy Management Journal* (vol. 49, núm. 6, pàg. 1239-1251).
- Tesluk, P.; Mathieu, J.** (1999). "Overcoming roadblocks to effectiveness: incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness". *Journal of Applied Psychology* (vol. 84, núm. 2, pàg. 200-217).
- Tjosvold, D.; Tang, M.; West, M.** (2004). "Reflexivity for team innovation in China. The contribution of goal interdependence". *Group Organization Management* (vol. 29, núm. 5, pàg. 540-559).
- Weldon, E.; Weingart, L.** (1993). "Group goals and group performance". *British Journal of Social Psychology* (vol. 32, núm. 4, pàg. 307-334).
- Whetten, D. A.; Cameron, K. S.** (1991). *Developing Management Skills*. Nova York: Harper-Collins.
- Williams, K. D.; Karau, S. J.** (1991). "Social loafing and social compensation: the effects of expectations of co-worker performance". *Journal of Personality and Social Psychology* (vol. 61, pàg. 570-581).
- Woods, S.; West, M.** (2010). *The Psychology of Work and Organizations*. Regne Unit: South-Western / Cengage Learning EMEA.
- Zornoza, A.; Salanova, M.; Peiró, J. M.** (1996). "Trabajo en grupo". A: J. M. Peiró; F. Prieto (dirs.). *Tratado de psicología del trabajo. Aspectos psicosociales del trabajo* (vol. 2). Madrid: Síntesis.