

# INFLUENCIAS DE LAS NUEVAS FORMAS DE FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL SOBRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

CARLOS MARÍA ALCOVER DE LA HERA<sup>1</sup>  
FRANCISCO GIL RODRÍGUEZ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Área de Psicología Social. Centro de Estudios Superiores Sociales y Jurídicos  
Ramón Carande. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid

<sup>2</sup>Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología.  
Universidad Complutense de Madrid

## Resumen

El mundo del trabajo y los contextos organizacionales se enfrentan a profundos cambios derivados de las condiciones sociales, económicas, culturales y políticas actuales. Uno de los fenómenos que mayor relevancia está alcanzando en los últimos años es el relativo a las nuevas formas de flexibilidad organizacional, que se traducen en diferentes consecuencias relacionadas con la *flexibilidad funcional*, la *flexibilidad numérica*, la *flexibilidad temporal* y con la incidencia del aumento de organizaciones y de tareas basadas en el uso del conocimiento y de la información. Los efectos de estas condiciones sobre los grupos y equipos de trabajo presentan una gran variedad y complejidad. La Psicología Social, la Psicología de las Organizaciones y la Psicología de los Grupos tienen ante sí el desafío de tratar de describir, explicar y predecir estos nuevos fenómenos. En este trabajo se revisan las principales influencias que las nuevas condiciones flexibles ejercen sobre los equipos de trabajo en contextos organizacionales, así como las competencias y habilidades que sus miembros necesitan poseer para hacer frente a las exigencias del trabajo en equipo.

**Palabras clave:** Flexibilidad organizacional, equipos de trabajo, competencias, entrenamiento en equipo.

## Abstract

Work and organizational contexts are undergoing important changes arising from current social, economic, cultural, and political conditions. In recent years, one of the phenomena which has gained in importance is related to the new forms of organizational flexibility, which show different consequences as to *functional flexibility*, *numerical flexibility*, *temporal flexibility*, and to the increase of knowledge-based organizations, mental tasks, and information processing. The effects of these conditions on work teams are many and varied. So, Social Psychology, Organizational Psychology, and Group Psychology are currently facing the challenge of trying to describe, explain, and predict these new phenomena. This paper summarizes the main influences of the new flexible conditions on work teams in organizational contexts, as well as competencies and skills required in those involved in order to face the demands of teamwork.

**Key words:** Organizational flexibility, work teams, competencies, team training.

## 1. Introducción

Recientes trabajos dedicados al análisis del estado actual y de las perspectivas de futuro en tres campos relacionados como son la Psicología Social, la Psicología de las Organizaciones y la Psicología de los Grupos, coinciden en señalar que estamos asistiendo a diversos *cambios de paradigma* en los enfoques utilizados en la investigación de sus respectivos objetos de estudio. En síntesis, estos cambios presentan las siguientes características.

En cuanto a la Psicología Social, Thompson (1998) subraya la emergencia del paradigma de la *cognición compartida socialmente* frente a los enfoques dominantes hasta ahora de la *cognición social* y de la *cognición social contextualizada*, estimulada en buena medida por la creciente insatisfacción de los investigadores con la perspectiva individualista que caracteriza a estas dos últimas. La *cognición compartida socialmente* examina cómo el contexto social en el que el individuo interactúa con otros produce cognición (Levine, Resnick y Higgins, 1993). Su principal diferencia con respecto a la investigación basada en la cognición social tradicional estriba en el cambio en la unidad de análisis, es decir, la consideración de los grupos y de las dadas como entidades interactivas, en lugar del individuo como procesador de información. Thompson (1998) recuerda las metáforas utilizadas por la investigación psicosocial en las últimas cuatro décadas identificadas por Fiske y Taylor (1991), según las cuales la persona era considerada como un «buscador lógico», en los años sesenta; como un «científico ingenuo», en los setenta; como un «avaro cognitivo», en los ochenta; y como un «táctico motivado», en los noventa; para concluir aventurando que, en su opinión, «la metáfora que define la investigación psicosocial en el próximo siglo será una en la que el grupo sustituya al individuo» (Thompson, 1998, p. 5).

También la Psicología de las Organizaciones parece enfrentarse a cambios paradigmáticos, ocasionados en su mayor parte por las influencias ejercidas por las diferentes condiciones de globalización de las actividades productivas y de flexibilidad en el trabajo (Cascio, 1995; Cooper y Jackson, 1997; Ketchum y Trist, 1992; Parker, 1996; Peiró, Prieto y Roe, 1996; Reilly, 1998; Rousseau, 1997), y en especial por las nuevas tecnologías flexibles. Según Kolodny, Liu, Stymne y Denis (1996; véase también Liu, Denis, Kolodny y Stymne, 1990), el nuevo paradigma organizacional, madurado durante los últimos cincuenta años, se basa en el concepto de elección organizacional, «un concepto según el cual 1) existen alternativas de elección, 2) cada elección es única, y 3) tienen lugar continuos procesos de aprendizaje de manera que 4) el diseño de la organización nunca se completa» (Kolodny et al., 1996, p. 1458). Debido a que las organizaciones han de enfrentarse de manera creciente a las condiciones impuestas por entornos turbulentos e inciertos que presentan altas tasas de cambio tecnológico, el cual incrementa con gran rapidez las exigencias de interdependencia y competitividad a nivel tanto global como nacional, se hace necesaria la utilización de un nuevo paradigma capaz de dar respuestas a los retos planteados por las nuevas tecnologías flexibles. Los autores predicen, según este emergente paradigma organizacional, que: a) el trabajo deberá organizarse para tratar de regular las variaciones impredecibles de los complejos sistemas automatizados; b) las organizaciones se enfrentarán de modo creciente a procesos, reglas y procedimientos abiertos; c) serán diseñadas para manejar la complejidad antes que para reducirla; d) se diseñarán en función de nuevos conceptos y enfoques de carácter integrador; y e) los responsables organizacionales se verán obligados a ampliar los niveles de racionalidad, en el sentido de ser capaces de tratar de manera simultánea con información, conocimientos y resultados de muy diferente naturaleza y complejidad, conflictivos y con múltiples niveles de abstracción (Kolodny et al., 1996).

Todo ello, y en especial el último aspecto mencionado, puede relacionarse con otra importante tendencia detectada en los últimos años en la Psicología de las Organizaciones, como es la creciente aplicación de planteamientos y teorías de carácter cognitivo en la explicación de

diversos fenómenos organizacionales, y que han dado lugar a diferentes áreas de investigación: «*Managerial & Organizational Cognition*», «*Thinking in Organizations*», etc. (véase, para diferentes análisis y revisiones, p. ej., Cummings y Staw, 1990; Eden y Spender, 1998; Hodgkinson y Thomas, 1997; Huff, 1990, 1997; Ilgen, Major y Tower, 1994; Michela, 1996; Tenbrunsel, Galvin, Neale y Bazerman, 1996; Walsh, 1995; Weick, 1995). La cada vez mayor utilización de conceptos y enfoques cognitivos en los ámbitos organizacionales puede encontrar su justificación en el constatado aumento de fuerzas de trabajo, de actividades laborales y de organizaciones basadas en el uso del conocimiento y en la ejecución de tareas mentales (Beyerlein, Johnson y Beyerlein, 1995; Janz, Colquitt y Noe, 1997; Rousseau, 1997; Sparrow, 1998), característica que vincula esta tendencia a ciertos cambios identificados en la investigación grupal, como veremos a continuación.

El tercer campo en el que quizá también esté produciéndose un cambio de paradigma corresponde a la Psicología de los Grupos. En contextos organizacionales, los diferentes tipos de grupos y equipos de trabajo tienen que realizar, con una frecuencia cada vez mayor, tareas intelectuales y cognitivas (Beyerlein et al., 1995; Galegher, Kraut y Egido, 1990; Huszczo, 1996; Larson y Christensen, 1993; Mankin, Cohen y Bikson, 1996), tales como solucionar problemas, tomar decisiones, emitir juicios, realizar inferencias, etc. La principal consecuencia de este cambio en el carácter del trabajo ha sido la emergencia de una perspectiva que contempla a los grupos como *procesadores de información*, aplicando desarrollos teóricos y metodológicos de la psicología cognitiva a la investigación grupal (Hinsz, Tindale y Vollrath, 1997). Según estos autores, el procesamiento de información en grupos «*implica el grado en que se comparten información, ideas o procesos cognitivos, al igual que el modo en que se comparten (es decir, se intercambian y se transfieren), entre los miembros del grupo, y cómo el hecho de compartir información influye sobre los resultados tanto individuales como grupales*» (Hinsz et al., 1997, p. 43).

Desde esta perspectiva se insiste en dos aspectos fundamentales: la interacción grupal y la importancia del contexto en el que están ubicados los grupos. La primera constituye el medio a través del cual los miembros intercambian ideas, recursos, e información, y elaboran procedimientos, estrategias, normas, etc. El proceso mediante el que se comparte la información puede llevarse a cabo de manera verbal o no verbal, en situaciones cara a cara o a distancia si se utilizan tecnologías de comunicación, y el contenido de dicha información puede estar referido a la propia tarea, a los miembros o a aspectos del funcionamiento del grupo (Hinsz et al., 1997). Como destacan Wekselberg y Goggin (1995), para una mejor comprensión de los equipos de trabajo en general y, en especial, de los que utilizan el conocimiento y la información como herramientas fundamentales de su actividad, se requiere necesariamente la utilización de una perspectiva basada en la interacción social cooperativa.

Además, todo procesamiento de información grupal tiene lugar en un determinado contexto. Los grupos son sensibles a las características de los contextos, cuyas influencias se dejarán sentir de alguna manera. En consecuencia, ningún grupo puede ser plenamente comprendido sin analizar su entorno (Levine y Moreland, 1990; Levine et al., 1993). Como subrayan Hinsz y sus colaboradores (Hinsz et al., 1997), cuando un grupo lleva a cabo una tarea cognitiva procesa la información que se encuentra disponible en su contexto, por lo que resulta imprescindible el análisis de sus características para conocer el impacto que ejerce sobre los procesos cognitivos y grupales implicados en el procesamiento de información. El actual incremento en buena parte de las organizaciones del trabajo basado en el conocimiento y de trabajadores que utilizan materiales mentales en sus actividades diarias otorga una mayor relevancia a esta perspectiva, si consideramos que el desarrollo del conocimiento puede ser caracterizado como un proceso de aprendizaje evolutivo con bases cognitivas que se encuentra enmarcado en, y es influido por el contexto social (Tenkasi, 1995).

En resumen, no parece casual que diferentes autores aludan a *cambios de paradigma* en la Psicología Social, la Psicología Organizacional y la Psicología de los Grupos. No obstante, convendría realizar algunas matizaciones sobre esta preferencia por el término *cambio de paradigma*. En primer lugar, quizá no resulte muy exacto dado que no parecen existir, en cada uno de los campos mencionados, paradigmas dominantes o consolidados a los que supuestamente sustituyen, y, como señalaba Kuhn (1970), «*a pesar de las ambigüedades ocasionales, los paradigmas de una comunidad científica madura pueden determinarse con relativa facilidad*» (p. 80). Teniendo en cuenta la multiplicidad de perspectivas y enfoques teóricos que coexisten en los tres campos mencionados y dada la ausencia de paradigmas claramente definidos, probablemente sea más adecuado hablar de tendencias, si queremos evitar denominarlas como *modas*, antes que de *revoluciones* o *cambios paradigmáticos*. Y en segundo lugar, puede que la cercanía del cambio de siglo y de milenio facilite la tentación de proponer visiones injustificadamente optimistas, no exentas de triunfalismo, acerca del futuro inmediato con el objetivo de contrarrestar los posibles vaticinios apocalípticos procedentes de planteamientos milenaristas, posturas ambas muy frecuentes en transiciones temporales como la actual.

A pesar de estas salvedades, y tratando de valorar las tendencias señaladas en su justa medida, es posible identificar una serie de características fundamentales en los tres campos analizados. En síntesis, las nuevas tendencias en la Psicología Social, de las Organizaciones y de los Grupos señalan la creciente importancia de las influencias ejercidas por las condiciones derivadas de la flexibilidad, en particular de las nuevas tecnologías flexibles; la progresiva sustitución del individuo por el grupo como unidad de análisis; el aumento de organizaciones, trabajo y tareas basadas en actividades mentales y en el uso del conocimiento; y el interés por diferentes enfoques de carácter cognitivo que consideran tanto las influencias del contexto social en el que se produce la interacción, como los fenómenos de procesamiento de información que los individuos y los grupos tienen que afrontar en las condiciones surgidas de esos nuevos contextos.

En función de estas características, la presente revisión acerca de las influencias de los nuevos contextos organizacionales sobre los equipos de trabajo se estructura en los siguientes apartados. En primer lugar, analizaremos los efectos ocasionados por diversas condiciones derivadas de la *flexibilidad funcional*, en especial en lo referente a la influencia de las nuevas tecnologías. En segundo lugar, estudiaremos las principales condiciones flexibles impuestas a los grupos como consecuencia del incremento de organizaciones y de trabajo basados en el *uso del conocimiento, el manejo de información y la realización de tareas mentales*. En tercer lugar, analizaremos las influencias de la *flexibilidad numérica* sobre los equipos de trabajo, en particular en lo referido a fenómenos tales como el cambio de miembros, la rotación, la transferencia y la pertenencia múltiple, entre otros. Y en cuarto lugar, revisaremos los efectos más destacados en relación con los factores de *flexibilidad temporal* y su influencia sobre los grupos de trabajo. Finalizaremos con un breve análisis acerca de las habilidades y competencias requeridas por los miembros de los equipos en estos nuevos contextos flexibles, así como de las principales líneas actuales de investigación aplicadas al entrenamiento y la formación para el trabajo en equipo.

## **2. Influencias de la flexibilidad funcional sobre los equipos de trabajo**

Las condiciones creadas por entornos dinámicos, turbulentos y altamente impredecibles exigen a las organizaciones el desarrollo de una capacidad de adaptación que les permita afrontar estas contingencias (Cascio, 1995; Rousseau, 1997). Una de las respuestas más habituales consiste en la configuración de *organizaciones flexibles* (Murphy, 1996) que utilizan formas innovadoras de organización del trabajo que suelen denominarse con los términos de

*flexibilidad funcional*, es decir, el empleo de mecanismos organizacionales e innovaciones del flujo de trabajo relacionados con las nuevas tecnologías, los métodos de ampliación de tareas y la implantación de equipos autodirigidos y círculos de calidad (Reilly, 1998; Smith, 1997), o de *flexibilidad productiva*, que alude básicamente a tres aspectos: la *flexibilidad del producto*, la *flexibilidad de volumen* y la *flexibilidad de las líneas de producción*, y en la que se incluyen los sistemas tecnológicos de fabricación flexible y el «*just in time*», entre otros (Albizu, 1997; Smith, 1997).

Las principales influencias de estas nuevas condiciones se manifiestan, en primer lugar, a través del incremento de «organizaciones-basadas-en-los-equipos» (Cohen, 1993; Cleland, 1996; Galbraith, 1993; Lawler, 1993; Mankin et al., 1996; Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995). Los equipos de trabajo se utilizan como uno de los elementos más poderosos en el diseño y desarrollo de sistemas organizacionales capaces de responder con eficacia a las presiones y exigencias ambientales de productividad y competitividad, puesto que se espera de ellos que su rendimiento sea mejor, aprendan con mayor rapidez y cambien más fácilmente en entornos que utilizan una tecnología cada vez más sofisticada. La implantación de diversos tipos de grupos y fuerzas de tarea, como los equipos trans-funcionales (Davenport, 1993; Kolodny et al., 1996) o multidisciplinarios, utilizados como un medio sumamente práctico de integrar las aportaciones de los diferentes profesionales que forman parte de una organización (Tjosvold y Tjosvold, 1995); los equipos de trabajo auto-dirigidos (Sims y Lorenzi, 1992; Yeatts y Hyten, 1998); los grupos de trabajo autónomos y semi-autónomos (Cordery, 1996); los equipos de trabajo dotados de una fuerte capacidad, motivación y orientación positiva hacia la ejecución de sus tareas, o *empowered work teams* (Kirkman y Rosen, 1997; Romig y Olson, 1995; Wellins, Byham y Wilson, 1991); así como la utilización de sistemas de información y de estructuras en red (Snow, Miles y Coleman, 1992; Wellman, Salaff, Dimitrova, Garton, Gulia y Haythornthwaite, 1996), constituyen los elementos clave en el diseño de las «organizaciones-basadas-en-los-equipos».

Mohrman et al. (1995) resumen sus principales características: en este tipo de organizaciones, los equipos 1) son las unidades productivas esenciales; 2) constituyen el medio que posibilita la integración y la coordinación a través de procesos laterales; 3) permiten alcanzar los objetivos estratégicos en relación a la velocidad, los costes, la calidad, el aprendizaje y la innovación; 4) la utilización de equipos trans-funcionales implica que las organizaciones deben apoyar la integración lateral entre los distintos profesionales y entre las diferentes partes que la componen; 5) al basarse en los equipos, las organizaciones con estructuras jerárquicas se transforman en sistemas horizontales; 6) la implantación de estos tipos de equipos se considera un proceso iterativo que implica aprendizaje social y aprendizaje técnico; y 7) las organizaciones llevarán a cabo con éxito la transición al nuevo sistema en la medida en que se produzca un ajuste entre su estrategia y la naturaleza de su trabajo, y se encuentren preparadas para afrontar la magnitud del cambio a gran escala que ello requiere.

En segundo lugar, los efectos de estas nuevas formas de organización del trabajo sobre el funcionamiento interno de los grupos y equipos se manifiestan fundamentalmente en: 1) la necesidad de utilización de diferentes tipos de nuevas tecnologías, en especial de la información y de la comunicación (Andriessen y Koopman, 1996; Roe, 1994), y cuya función puede ser triple: acceso y procesamiento de información, estructuración y regulación del rendimiento y medio de comunicación (Hollingshead y McGrath, 1995); 2) la creciente implantación de sistemas de trabajo a distancia, o teletrabajo, como consecuencia tanto de la globalización de las actividades como del desarrollo de las tecnologías de la información y de la telecomunicación (Chapman, Sheehy, Heywood, Dooley y Collins, 1995); 3) la existencia de fuertes presiones temporales (Myer, 1993; Wheelwright y Clark, 1992); y 4) las exigencias de manejar con éxito los límites y las relaciones externas con otros sistemas con los que se encuentran relacionados (Ancona y Caldwell, 1988, 1992; Guzzo y Dickson, 1996; Huszczo, 1996; Sundstrom y Altman, 1989;

Sundstrom, De Meuse y Futrell, 1990). Todo ello provoca a su vez importantes cambios en el conjunto de metas u objetivos de los equipos, en los tipos de roles desempeñados, en las características de las tareas, en las modalidades de interacción, en los estilos de liderazgo, en las estrategias de solución de conflictos, en los canales, cantidad y calidad de la comunicación, en aspectos relacionados con la motivación y la cohesión, y en los conocimientos, habilidades y competencias de carácter técnico y social requeridos por los miembros que los componen. En consecuencia, es muy probable que la naturaleza de los grupos y equipos de trabajo cambie significativamente (Guzzo, 1996).

La investigación más reciente refleja un interés desigual por el estudio de estas transformaciones. Una de las áreas que cuenta con un mayor desarrollo es sin duda la dedicada al análisis de los efectos de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación sobre las organizaciones y los grupos de trabajo (véase, p. ej., Eason, Harker y Olphert, 1996; Majchrzak, 1997; Mankin et al., 1996; McGrath y Hollingshead, 1993, 1994; Prieto, Zornoza, Orengo y Peiró, 1996; Sahay, 1997; Shulman, 1996). La implantación de sistemas basados en las nuevas tecnologías ha modificado tanto el contenido como el significado del trabajo, si bien pueden diferenciarse sus efectos sobre las organizaciones en función de si el cambio se produce de manera premeditada o no, y si se realiza de modo incremental o revolucionario (Prieto, Zornoza y Peiró, 1997). Como señala Finholt (1997), las organizaciones pueden obtener ganancias con la introducción de nuevas tecnologías, aunque no de manera automática, puesto que dependerá de cómo las organizaciones a su vez responden a los cambios potenciales derivados de su utilización. En el caso de los equipos de trabajo, quizá el principal foco de interés se ha centrado en el estudio del modo en que los diferentes sistemas tecnológicos afectan a su funcionamiento y a su eficacia, al comprobarse que con respecto a ambos reducen barreras al tiempo que imponen otras nuevas.

No resulta posible resumir aquí siquiera los resultados más importantes de la investigación sobre estos aspectos, dado el desarrollo exponencial al que hemos asistido sobre todo en la última década (véase, para excelentes revisiones, p. ej., Andriessen y Van der Velden, 1994; Hollingshead y McGrath, 1995; Kraemer y Pinsonneault, 1990; McGrath y Hollingshead, 1994; Peiró y Prieto, 1994; Peiró, Prieto y Zornoza, 1993). Los intereses actuales y las perspectivas de futuro en el estudio de los efectos de las nuevas tecnologías sobre los grupos de trabajo se orientan hacia la necesidad de desarrollar programas sistemáticos de investigación que proporcionen una teoría orientadora, cuenten con un carácter longitudinal y utilicen un enfoque multivariado, con el objetivo de estudiar todas las variables que intervienen en estas situaciones de trabajo (Hollingshead y McGrath, 1995; Hollingshead, McGrath y O'Connor, 1993; Straus y McGrath, 1994). Por ejemplo, es necesario considerar las características del grupo y de sus miembros, tales como el tamaño, el género, la experiencia en la tarea, el nivel de competencias o la familiaridad de los miembros con las tecnologías y entre ellos. También es importante tener en cuenta los efectos del tiempo (McGrath, 1990; McGrath y O'Connor, 1996), ya que la mayor parte de la investigación disponible posee un carácter estático, así como las influencias de combinaciones espacio-temporales más complejas que no se limiten a una sola sesión de trabajo, generalmente de corta duración, con grupos *ad hoc*, que realizan una tarea simple y asignada por el investigador.

Por otro lado, se insiste en la necesidad de utilizar y desarrollar metodologías observacionales en el estudio de los efectos de las tecnologías sobre la interacción grupal (Orengo, Zornoza, Acín, Prieto y Peiró, 1996), con el objetivo de superar las limitaciones de las técnicas de autoinforme utilizadas habitualmente. Esta línea de trabajo, que también incluye la realización de estudios longitudinales, está siendo desarrollada en nuestro país por el equipo de investigación UIPOT, de la Universidad de Valencia (véase, p. ej., Orengo, Ripoll, Gosálvez y Solanes, 1997; Zornoza, Prieto, Martí y Peiró, 1995).

Un aspecto que ha cobrado un gran interés en los últimos años es el relativo a los efectos de las diferencias culturales, y su interacción con otras variables estudiadas en las investigaciones habituales, en grupos de trabajo geográficamente distribuidos que utilizan diferentes tecnologías de la información y de la comunicación (Armstrong y Cole, 1995; Janssens y Brett, 1994), puesto que se ha comprobado que las características tanto de la cultura nacional como de la cultura organizacional pueden modular los efectos de otras variables en este tipo de grupos, en especial en lo referente a roles, estatus, estilos de comunicación, relaciones de poder, procedimientos y métodos de trabajo, etc. Dada la creciente globalización de las actividades organizacionales, es previsible que esta línea de investigación cobre una gran importancia en el futuro (Cox y Tung, 1997; Granrose y Oskamp, 1997; Janssens y Brett, 1997).

El estudio de los estilos de liderazgo en grupos de trabajo que utilizan tecnologías de la información y de la comunicación representa otro campo emergente en la investigación actual (Kahai, Sosik y Avolio, 1997; Sosik, Avolio y Kahai, 1997). La mayor parte de los trabajos realizados hasta ahora (véase, p. ej., Clawson, Bostrom y Anson, 1993; George, Dennis y Nunamaker, 1992; Harmon, Schmeer y Hoffman, 1995; Hiltz, Johnson y Turoff, 1991; Ho y Raman, 1991; Lim, Raman y Wei, 1994), si bien reconocen las influencias que las pautas de liderazgo ejercen sobre diversas variables de proceso y sobre los resultados de estos equipos, impiden extraer conclusiones firmes dada la gran diversidad de enfoques teóricos utilizados, de estilos de liderazgo definidos («participativo», «directivo», «transformacional», «transaccional», «carismático», «visionario», etc.), de contextos tecnológicos y organizacionales, de tipos de tareas, de características de los miembros y de naturaleza de los grupos en los que se han estudiado. En consecuencia, resulta indispensable llevar a cabo un esfuerzo de integración de los distintos modelos teóricos, tanto en relación con los estilos de liderazgo como de los tipos y características de las tecnologías utilizadas, que permita la investigación sistemática de las relaciones existentes entre estas variables y de los importantes fenómenos implicados en estas situaciones.

Por último, un área de aplicación de las nuevas tecnologías en contextos grupales que cuenta con una gran proyección en ámbitos sometidos a la flexibilidad funcional son las técnicas agrupadas bajo el concepto de «*groupware*», que puede ser definido como el «*software electrónico que potencia la colaboración grupal*» (Haavind, 1990, p. 69). En él se incluyen desde el correo electrónico, pasando por la vídeo y teleconferencia, hasta los sistemas de apoyo para decisiones grupales (GDSS) y diferentes aplicaciones especializadas relacionadas con tecnologías de la información y de la comunicación (Mankin et al., 1996). A su vez, las aplicaciones del *groupware* se encuentran estrechamente relacionadas con procesos de cambio y desarrollo organizacional (Orlikowski y Hofman, 1997) y con procesos de aprendizaje grupal y organizacional, entre los que se incluyen la adquisición de conocimientos, la distribución de información, la interpretación de la información y los procesos de memoria grupal y organizacional (Brennan y Rubenstein, 1995). El estudio de estos aspectos constituye uno de los campos que presenta en la actualidad una mayor vitalidad y que están generando una gran cantidad de investigación (véase, para revisiones, p. ej., Cohen y Sproull, 1996; Richardson y Andersen, 1995; Roth, 1996; Russ-Eft, Preskill y Sleezer, 1997; Vennix, 1996), dado que, además, incluye múltiples conexiones con el incremento de tareas de contenido intelectual y cognitivo al que se enfrentan los grupos de trabajo y las organizaciones (Brooks, 1994; Galegher y Kraut, 1994), cuyo análisis detallado se abordará en el siguiente apartado.

### **3. Influencias de la flexibilidad derivada del trabajo basado en el conocimiento y la información**

El carácter sumamente dinámico, flexible e inestable de las actividades organizacionales afecta no sólo al ritmo en que se realizan, sino también al contenido del propio trabajo y de las tareas específicas comprendidas en él. La era actual, que podría denominarse de la hiper

u omni-información, ha traído consigo el incremento generalizado de actividades laborales basadas en la búsqueda, la integración, el uso y la interpretación de cantidades de conocimiento y de materiales intelectuales cuyo volumen resultaría inimaginable hace sólo dos o tres décadas.

Esta «mentalización» del trabajo conlleva una progresiva disminución de la actividad física y un aumento de actividades de carácter simbólico y abstracto (Beyerlein et al., 1995; Peiró et al., 1996; Sparrow, 1998), además de ser una de las causas fundamentales de la necesidad de utilizar grupos y equipos de trabajo como la unidad productiva básica de las organizaciones en sustitución del individuo, puesto que la complejidad de muchas tareas requiere la integración de los conocimientos y de las capacidades de múltiples personas (Ayestarán y Cerrato, 1996; Tjosvold y Tjosvold, 1995). En consecuencia, y dada la prioridad otorgada a la eficacia como la variable clave de la viabilidad, el éxito o, sencillamente, la supervivencia de las organizaciones, los responsables de su diseño y de su gestión no dudan en utilizar las diversas modalidades de equipos como las estructuras capaces de responder con garantías a las exigencias y oportunidades de entornos cambiantes y extremadamente competitivos (Mohrman et al., 1995). Este interés ha tenido su correlato en el énfasis puesto por la investigación actual en la consideración de la eficacia de los equipos de trabajo como la principal variable dependiente (Brodbeck, 1996; González, 1996; Guzzo, 1996; Guzzo y Dickson, 1996; Tannenbaum, Salas y Cannon-Bowers, 1996), y en la que se incluyen tanto los resultados productivos como las consecuencias sociales y personales de la acción grupal (Hackman, 1990).

El trabajo basado en el conocimiento puede ser caracterizado como un trabajo no rutinario, emergente, variado, único, no lineal, interdependiente, incierto y dinámico (Mohrman et al., 1995; Mohrman, Mohrman y Cohen, 1995). Aunque este tipo de trabajo afecta en diferente grado a los distintos grupos de empleados (profesionales, técnicos, trabajadores de cuello blanco y azul, etc.; véase, p. ej., Purser y Montuori, 1995), las organizaciones son conscientes de la importancia que ha cobrado en las dos últimas décadas. No obstante, como señala McDermott (1995), existen tres retos fundamentales a los que su óptima utilización por los equipos de trabajo ha de enfrentarse: 1) el reto *técnico*, es decir, conseguir que el conocimiento tácito de los individuos resulte lo suficientemente visible como para ser discutido, compartido, sistematizado y aplicado por otros; 2) el reto *personal*, esto es, ayudar a los individuos a trabajar y a aprender en un espacio público, permitiendo a los demás miembros conocer el trabajo propio antes de que esté completado o revisado; y 3) el reto *organizacional*, es decir, asegurar la existencia de espacios adecuados para el aprendizaje y de un apoyo genuino a la colaboración. Si no se producen estas tres transformaciones, «los equipos basados en el conocimiento resultan un mero método grupal para coordinar el esfuerzo individual» (McDermott, 1995, p. 59).

El incremento de organizaciones y de trabajo basados en el conocimiento en conjunción con el vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación, amplían sobremedida el potencial de los grupos y equipos, puesto que el contexto donde éstos han de buscar los recursos y materiales necesarios para la ejecución de sus tareas puede resultar ilimitado. Pensemos en la capacidad de equipos cuyos miembros se encuentran geográficamente distribuidos que pueden comunicarse de manera simultánea a través de diferentes medios (archivos informáticos, correo electrónico, vídeo o teleconferencia, telefonía y fax móviles, etc.) y con acceso a redes locales y globales de información o bancos de datos informatizados desde su lugar de trabajo, su hogar o cualquier medio de transporte. La rapidez con la que pueden obtener información y aplicarla a las decisiones o a las acciones implicadas en su trabajo provoca una aceleración de las actividades mentales cuyas consecuencias se encuentran en gran medida inexploradas.

Dado el incremento de estos diferentes tipos de tareas intelectuales y si consideramos que el «conocimiento es información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión» (Davenport, De Long y Beers, 1998, p. 43), es decir, que los datos y la información



han de ser transformados en ideas y en decisiones (Beyerlein et al., 1995; Sparrow, 1998), resulta lógica la creciente utilización de enfoques, teorías y conceptos procedentes de la psicología cognitiva en ámbitos organizacionales y, en particular, aplicados a los grupos y equipos de trabajo (Hinsz et al., 1997; Hodgkinson y Thomas, 1997; Tenkasi, 1995). Si bien la utilización de teorías cognitivas en la investigación de carácter macro-organizacional cuenta con ilustres antecedentes desde las décadas de los cincuenta y los sesenta, con autores como J. G. March y H. A. Simon, D. Katz y R. L. Kahn, K. E. Weick, L. R. Pondy e I. I. Mitroff, etc., y con importantes desarrollos en áreas específicas como la toma de decisiones, los procesos simbólicos, el papel desempeñado por la memoria en la ejecución de tareas, los procesos de negociación o la representación del conocimiento y el procesamiento de información, entre otras (Cummings y Staw, 1990; Lord y Maher, 1991; Staw y Sutton, 1992; Tenbrunsel et al., 1996), recientes desarrollos que adoptan un nivel de análisis grupal han venido a añadirse a los enfoques de la cognición social, dominantes durante la década de los ochenta (Ickes y González, 1994), revitalizando la investigación en campos como el aprendizaje grupal (Argote, 1993; Brooks, 1994; Lawrence y Wiswell, 1993; Russ-Eft et al., 1997), la memoria grupal (Walsh y Ungson, 1991), la memoria transactiva (Argote y McGrath, 1993; Hollingshead, 1998; Moreland, Argote y Krishnan, 1996), la influencia del estilo cognitivo sobre los procesos y los resultados grupales (Allinson y Hayes, 1996; Volkema y Gorman, 1998) y, en general, en la aplicación de constructos cognitivos al análisis de diversos procesos y actividades de los grupos de trabajo (véase, por ejemplo, Louis y Sutton, 1991; Tenkasi, 1995; Vennix, 1996).

Como ya mencionamos en la introducción de este trabajo, la emergencia de los enfoques basados en la *cognición socialmente compartida* aplicados al estudio de los grupos ha ampliado la arquitectura del procesamiento de la información del paradigma clásico de la cognición social, al incluir el análisis del conocimiento que las personas tienen acerca del funcionamiento y del contenido de los sistemas de procesamiento de los otros miembros del grupo (Thompson, 1998). Ejemplos de estos desarrollos pueden encontrarse en los modelos teóricos propuestos en torno a la memoria grupal y la memoria transactiva (véase, p. ej., Wegner, 1987), o acerca de los grupos considerados como unidades de solución de problemas, en los que su actividad cognitiva colectiva se dirige hacia la identificación y conceptualización del problema y en la que se incluye la adquisición, el almacenamiento, la manipulación y el uso de información con el propósito de crear un producto intelectual de carácter grupal (Larson y Christensen, 1993).

Aunque existen indicios de que el procesamiento grupal de información no es idéntico al procesamiento de información individual, resulta hasta cierto punto inevitable la utilización del modelo del procesamiento de la información, que la psicología cognitiva ha impuesto como marco general desde hace varias décadas, como fundamento meta-teórico en el análisis de ambos procesos (Hinsz et al., 1997). Estos autores proponen la conceptualización de los grupos como procesadores de información utilizando para su análisis las fases habituales comprendidas en el modelo general. Así, los grupos, en la ejecución de las tareas que tienen encomendadas, *procesan objetivos* cuyo origen puede encontrarse en diversas fuentes (por ejemplo, en las instrucciones recibidas, en las características de la tarea, en los procedimientos, en las perspectivas de los miembros, en los roles o en las normas grupales).

En segundo lugar, los grupos llevan a cabo *procesos de atención* relacionados con la información que resulta relevante, en los que se incluyen aspectos tales como el modo en que los grupos influyen sobre sus miembros para que centren su atención interna o externamente, la manera en que la distribución de información en un grupo influye sobre qué información se convierte en el centro de atención, o cómo las interacciones grupales fijan la atención sobre una información concreta.

En tercer lugar, los grupos llevan a cabo *procesos de codificación*, es decir, estructuran e interpretan la información, procesos a través de los cuales las representaciones individuales de la información disponible se combinan en una representación significativa para el grupo. En estos

procesos se encuentran implicados aspectos como la comparación entre la complejidad de las estructuras de información utilizadas por los individuos y por los grupos, la manera en que son compartidas en los grupos las representaciones mentales tales como los modelos mentales, o el modo en que se relaciona la codificación con otras fases del procesamiento de información.

En cuarto lugar, los grupos *almacenan* la información, proceso que plantea importantes cuestiones relativas a la cantidad de información que los grupos son capaces de almacenar en comparación con los individuos, la eficiencia y el aprovechamiento de la capacidad disponible en el almacenamiento grupal, o las estrategias que deben utilizar los individuos para almacenar la información.

En quinto lugar, los grupos se ven obligados a *recuperar* la información almacenada cuando necesite ser utilizada. Así, parece más probable que la función de recuperación resulte más potente en los grupos que en los individuos, puesto que aquéllos contarán con una mayor capacidad de subsanar los errores de memoria que éstos, si bien la recuperación de la información dependerá a su vez de las estrategias de almacenamiento utilizadas.

En sexto lugar, las actividades anteriores confluyen en la propia actividad de *procesamiento de la información*, lo que Hinsz y sus colaboradores denominan como *espacio de trabajo*, y en el que entran en juego las estrategias, las técnicas de integración y combinación, las reglas, los procedimientos, los algoritmos y los heurísticos utilizados en dicho procesamiento.

En séptimo lugar, la acción grupal dirigida al logro de un objetivo implica la emisión de una *respuesta* que supone la culminación de, y que se encuentra en función de, la práctica totalidad del procesamiento de información precedente. La respuesta del grupo refleja el tipo de tarea implicada en su trabajo, los procedimientos utilizados, la naturaleza del modo de respuesta o de la medida usada, y la selección de una respuesta considerada como la resolución de los puntos de vista dispares de los miembros del grupo.

Por último, los autores subrayan dos aspectos claves derivados del efecto de la respuesta: la *retroalimentación* y el *aprendizaje* grupales. En cuanto al primero de ellos, se consideran los factores relacionados con la pertinencia de utilizar retroalimentación grupal o individual, el impacto de la retroalimentación proporcionada por otros miembros del grupo, la necesidad de distinguir entre la retroalimentación de proceso y la de resultado, y el efecto de la retroalimentación sobre las atribuciones de los miembros. Por lo que respecta al segundo, uno de los aspectos más interesantes destacados por Hinsz y sus colaboradores es el relativo a la posible superioridad del aprendizaje y del entrenamiento llevados a cabo en grupo sobre los procedimientos individuales, al menos en cuanto a ciertos procesos y a la calidad de los resultados productivos, y, en particular, en lo referido al papel jugado por el incremento de la memoria transactiva como el mediador principal en el efecto positivo del entrenamiento grupal (véase Liang, Moreland y Argote, 1995; Moreland et al., 1996).

En suma, *«la perspectiva emergente que considera los grupos como procesadores de la información cuenta con el potencial capaz de unificar las áreas de los grupos y de la cognición social dentro del campo de la Psicología Social»* (Hinsz et al., 1997, p. 58), puesto que añade al análisis individual del 'procesamiento de la información social', típico de la cognición social durante décadas, el interés por el estudio del 'procesamiento social de la información' (Hinsz et al., 1997; Larson y Christensen, 1993).

Una importante extensión de los planteamientos que se acaban de considerar lo constituye su aplicación al ámbito de la negociación en equipos. La utilización de los enfoques derivados de la cognición socialmente compartida permiten analizar el modo en que los miembros coordinan sus esfuerzos para alcanzar metas compartidas, ya sea a través del desarrollo de estructuras de memoria transactiva que facilitan a los miembros del grupo el procesamiento eficaz de la información, o mediante la utilización de modelos mentales de equipo o compartidos que posibilitan a los negociadores tanto interpretar sus entorno competitivos como el desarrollo de

explicaciones compartidas de los eventos pasados y de expectativas compartidas acerca del futuro (Peterson y Thompson, 1997). Por ejemplo, Thompson y DeHarport (1998) muestran que las relaciones entre los miembros, la compatibilidad de metas y la orientación comunal influyen sobre las expectativas, los acuerdos y los juicios implicados en un proceso de negociación, además de poner de manifiesto la importancia de los efectos del contexto social en los juicios de los negociadores (Bazerman y Tenbrunsel, 1998). La utilización de estos nuevos enfoques en combinación con las aportaciones procedentes de la investigación tradicional acerca de la negociación, convierte a este área en una de las que presenta una mayor vitalidad dentro del campo de estudio de los grupos en las organizaciones (véase, p. ej., Drolet, Larrick y Morris, 1998; O'Connor, 1997; Thompson, Peterson y Brodt, 1996).

Un último aspecto que merece ser considerado seriamente es el referido a las relaciones socio-emocionales entre los miembros del grupo. Como señalan Hinsz y sus colaboradores (1997), está demostrado que la emoción y el afecto influyen sobre el procesamiento de información en los individuos y, tradicionalmente, la investigación basada en la cognición social le ha dedicado una gran atención. Sin embargo, se desconoce cómo pueden influir la emoción y el afecto sobre el procesamiento de información llevado a cabo por grupos, así como el modo en que puede ser procesada la información cuando emociones tales como el miedo dominan el ánimo de los miembros (Hinsz et al., 1997). En consecuencia, parece necesario realizar una mayor investigación dirigida al estudio del amplio espectro de emociones, afectos o sentimientos entre los miembros, sus relaciones con otras variables grupales y sus influencias sobre los patrones de interacción, los procesos y la eficacia de los equipos de trabajo (Driskell y Webster, 1997).

#### **4. Influencias de la flexibilidad numérica sobre los equipos de trabajo**

Con el término *flexibilidad numérica* se alude tanto a las situaciones de rotación intra e interorganizacional, transferencia y recolocación de empleados, como a las estrategias vinculadas con la contratación temporal y a los procesos más amplios de reestructuración o reducción de las plantillas de personal («*downsizing*»). Ciertas políticas y prácticas de recursos humanos tienden a utilizar de manera creciente estos procedimientos como uno de los medios más eficaces para lograr, en ocasiones de manera drástica, la flexibilidad organizacional que los entornos parecen exigir, propiciada por condiciones de carácter económico o tecnológico y cuya cobertura legal, política y social presenta importantes variaciones según los países (Hartley, 1995; Reilly, 1998; Tregaskis, Brewster, Mayne y Hegewisch, 1998). Aunque afecta de modo diverso a los distintos sectores de trabajadores, la flexibilidad numérica, en cualquiera de las múltiples formas que puede adoptar, es una de las principales razones de la intensificación del esfuerzo por encontrar y mantener un trabajo, la desestabilización del empleo y la descentralización del control en las organizaciones que caracterizan las condiciones laborales actuales (Smith, 1997).

La tendencia hacia la progresiva sustitución del individuo por el equipo de trabajo como la unidad productiva básica en las organizaciones, cuya intensidad varía en función de los niveles y de las actividades organizacionales (Murphy y Cleveland, 1995), unida al incremento de la flexibilidad numérica en sus diferentes manifestaciones, convierten el estudio de los efectos de los cambios en la composición de los equipos en uno de los campos que en la actualidad suscitan un mayor interés. El hecho de que los grupos de trabajo se encuentren sometidos a frecuentes modificaciones de los miembros que forman parte de ellos tiende a provocar importantes diferencias en las actitudes, comportamientos, expectativas, valores, compromiso e implicación mostrados por los miembros temporales y por los estables, lo que a su vez puede influir directamente sobre la calidad y la cantidad de recursos disponibles por el equipo para afrontar sus tareas, su funcionamiento, su rendimiento, su clima y ambiente socioemocional y, en general, sobre su eficacia (Arrow y McGrath, 1993, 1995).

La progresiva desaparición de medios organizacionales estables, en los que la sustitución de uno o pocos miembros podía constituir un acontecimiento esporádico y poco traumático, y el consecuente incremento de entornos sumamente dinámicos, cuando no turbulentos, provocan que los equipos cuenten con cambios frecuentes en su composición cuyos efectos iterativos presentan una gran complejidad. Consideremos los siguientes aspectos: 1) que dichos cambios pueden afectar a un número variable de miembros, de modo que la proporción de recién llegados y de miembros estables se altere de muy diversas formas y conlleve configuraciones inestables y volátiles del grupo; 2) que los cambios pueden ser voluntarios o involuntarios; 3) que los miembros pueden proceder de otros equipos de la misma organización o se incorporan del exterior; 4) que los cambios pueden ser anticipados o no, tanto por los miembros que cambian como por el grupo que sufre el cambio; 5) que pueden ser iniciados o provocados por los responsables de la organización o por el propio equipo; 6) que pueden ser esporádicos o frecuentes, y en este último caso, presentar una pauta regular o impredecible; 7) que pueden producirse en diferentes momentos del desarrollo del grupo; 8) que pueden modificar el tamaño del equipo, aumentándolo o disminuyéndolo, y que ello puede, a su vez, provocar que cuente con un número de miembros por encima o por debajo de los que son necesarios para la realización de la tarea; y 9) que los cambios pueden alterar el sistema de roles y estatus del grupo. Si además tenemos en cuenta que todos estos factores influirán en diferente grado sobre los niveles de conocimientos y habilidades que poseen los miembros del equipo, sobre las características de los procesos grupales, sobre la cohesión, satisfacción y motivación del grupo y sobre su eficacia (Arrow y McGrath, 1993; 1995), nos encontramos ante un complejo «efecto dominó» (Dalton, 1997), un encadenamiento tal de variables y de efectos diferenciales que pueden llegar a ser impredecibles e inconmensurables.

En consecuencia, no resulta extraña la escasa atención dedicada al estudio de estos aspectos hasta fechas muy recientes. A pesar de la clásica y aceptada denominación de «dinámica de grupos», la investigación psicosocial tradicional se ha caracterizado por una visión estática de los fenómenos grupales, ignorando con ello sus características realmente dinámicas y temporales (McGrath, 1991, 1993; McGrath y O'Connor, 1996; Moreland y Levine, 1992; Worchel, 1996). La dificultad inherente a su análisis, sin embargo, no es suficiente justificación para soslayar la necesidad de su estudio, puesto que, además, las previsiones apuntan a una cada vez mayor incidencia de los factores mencionados sobre los equipos y las organizaciones (Guzzo y Dickson, 1996; McGrath, 1993; Shulman, 1996).

El marco teórico propuesto por Arrow y McGrath (1995) ha permitido la integración de las diversas variables implicadas en las dinámicas de la pertenencia de los miembros en los grupos de trabajo y la posibilidad de llevar a cabo su estudio de manera sistemática. Aunque la evidencia empírica disponible resulta aún insuficiente para establecer conclusiones definitivas, diversos estudios (véase, p. ej., Alcover, 1998; Alcover y Gil, en prensa; Arrow, 1997; Arrow y McGrath, 1993) han puesto de manifiesto, por una parte, la existencia de ciertos efectos positivos del cambio de miembros, en comparación con los grupos que mantenían estable su composición, sobre los resultados productivos de los equipos de trabajo en la realización de tareas que requerían reflexión y análisis acerca del funcionamiento y de los procesos internos del grupo (Arrow y McGrath, 1993) y en tareas de solución de problemas (Alcover y Gil, en prensa). Y por otra parte, la complejidad de las influencias que las diferentes pautas relacionadas con la magnitud, la frecuencia, la intensidad, el momento temporal del desarrollo del grupo en el que se producen los cambios y la posibilidad o no de anticiparlos ejercen sobre los procesos grupales, el ambiente socioemocional y la eficacia general de los equipos de trabajo (Alcover, 1998).

Estos efectos de la flexibilidad numérica han de contemplarse en relación con otra serie de factores relevantes de las organizaciones actuales. Por ejemplo, las consecuencias de los cambios de miembros en los equipos de trabajo pueden depender del tipo de tarea realizada (McGrath, Arrow, Gruenfeld, Hollingshead y O'Connor, 1993), de la utilización de diferentes

tecnologías de comunicación (Hollingshead, McGrath y O'Connor, 1993), de la diversidad en la composición del grupo (Jackson, 1996; Jackson y Ruderman, 1995; McGrath, Berdahl y Arrow, 1995; Rijsman, 1997), de las diferencias culturales y de las distancias en los equipos que trabajan geográficamente distribuidos (Armstrong y Cole, 1995; Granrose y Oskamp, 1997), etc., lo que pone de manifiesto tanto la complejidad como la necesidad de dedicar en el futuro un mayor esfuerzo al estudio de las interacciones entre estos factores, llevando a cabo investigaciones en las que se utilicen prioritariamente, como señalan los autores mencionados, metodologías longitudinales y técnicas multinivel capaces de captar en toda su amplitud los diferentes fenómenos implícitos en las dinámicas de los equipos de trabajo inmersos en estas condiciones.

Como señalamos más arriba, la creciente utilización por parte de los departamentos de recursos humanos de estrategias de movilidad, transferencia y rotación intraorganizacional dentro de las políticas de flexibilidad funcional (Dalton, 1997; Dalton y Wimbush, 1997), tienden a provocar, como una de sus principales consecuencias, que los miembros pertenezcan a múltiples equipos de trabajo de manera simultánea. Guzzo (1996) señala que la «inclusión parcial» de los miembros que resulta de estas situaciones necesita ser investigada con mayor profundidad, ya que las posibles consecuencias positivas, tanto para los individuos como para los equipos y las organizaciones, de las pertenencias múltiples pueden estar acompañadas de disminuciones en el nivel de compromiso de los miembros con los diferentes grupos, de problemas relacionados con la identidad de los individuos, de variaciones en cuanto a los recursos, tiempo y energía que dedican a cada uno de los equipos a los que pertenecen y de la erosión o la ruptura de los límites que definen a los grupos de trabajo.

Por último, en lo que se refiere a otros aspectos relacionados con la flexibilidad numérica, cabe destacar el aumento de la investigación centrada en dos áreas. Por una parte, la dedicada a los procesos de «*downsizing*», en la que se formulan modelos teóricos acerca de sus antecedentes y consecuencias, tanto desde una perspectiva organizacional, o macronivel, como desde una perspectiva individual, o micronivel (véase, para revisiones, p. ej., Cameron, 1994; Cameron, Freeman y Mishra, 1993; Freeman, 1994; Kozlowski, Chao, Smith y Hedlund, 1993; Tomasko, 1990). Sin embargo, apenas se han analizado las causas y los efectos del «*downsizing*» desde el punto de vista grupal, si bien comienzan a plantearse marcos teóricos con un objetivo integrador, como, por ejemplo, el propuesto recientemente por Shaw y Barrett-Power (1997), quienes utilizan un enfoque basado en los modelos de afrontamiento del estrés como estrategia aplicable a la investigación transnivel.

Por su parte, otro campo en creciente expansión es el dedicado al análisis de la «carrera sin límites» («*boundaryless career*»), es decir, la continua movilidad de los trabajadores a través de diferentes puestos de trabajo, ocupaciones e incluso profesiones en distintas y/o concurrentes organizaciones (véase, p. ej., Arthur, 1994; Arthur y Rousseau, 1996; Difillippi y Arthur, 1994; Feldman, 1997). A pesar de la razonable sospecha de que bajo este eufemismo no se esconde sino la evidencia de la creciente precariedad e inestabilidad que afecta al trabajo asalariado en general, es indudable que el dinamismo de la fuerza de trabajo ejercerá importantes influencias sobre múltiples aspectos relacionados tanto con las personas como con las actividades laborales, si bien la evidencia empírica disponible es aún sumamente escasa e impide establecer conclusiones acerca de sus efectos positivos y negativos sobre los individuos, los grupos de trabajo y las organizaciones.

## 5. Influencias de la flexibilidad temporal sobre los equipos de trabajo

Una de las formas de flexibilidad laboral que ha cobrado un gran auge en Europa durante la última década, si bien existen importantes diferencias entre los diversos países de la Unión Europea (Tregaskis et al., 1998), es la referida a la variabilidad en la relación temporal de los

trabajadores. Bajo la denominación general de *flexibilidad temporal* se incluyen muy distintos tipos de variación en cuanto al tiempo de trabajo. Las modalidades pueden encontrarse claramente definidas y reguladas por la legislación laboral o ser extremadamente variables, y pueden ser acordadas entre las partes de modo formal o informal, lo que a su vez tiene consecuencias sobre la cobertura social de los empleados, la protección legal de las relaciones laborales o la posible disminución de la afiliación sindical de los trabajadores. Algunos tipos de flexibilidad temporal han sido utilizados habitualmente en múltiples ámbitos, como es el caso de las horas extraordinarias, la jornada partida, las contrataciones estacionales o el trabajo por turnos, mientras que otros cuentan con un origen mucho más reciente, como por ejemplo la jornada de horario flexible, la semana laboral comprimida en unos pocos días, los contratos de horas de trabajo anuales, la semana de trabajo reducida, los contratos de 'cero horas', las situaciones flexibles de los trabajadores fijos discontinuos, etc. (Barling y Gallagher, 1996; Gracia, Peiró y Ramos, 1996; Murphy, 1996; Reilly, 1998; Smith, 1997; Thierry y Meijman, 1994).

Es evidente que tanto los objetivos que orientan las decisiones acerca de la utilización de estas modalidades como las consecuencias que pueden tener sobre las organizaciones y sobre los individuos presentan una gran variabilidad, lo que dificulta, junto a la relativa novedad de ciertas prácticas, la obtención de conclusiones acerca de sus potenciales ventajas y de sus efectos disfuncionales sobre los actores sociales implicados en estos tipos de relaciones laborales.

La mayor parte de los análisis teóricos y de los estudios empíricos suelen centrarse en la consideración de las consecuencias, positivas y/o negativas, de las diversas modalidades de flexibilidad temporal, bien con respecto a las organizaciones, bien en relación a los individuos (véase, para revisiones de ambas perspectivas, p. ej., Beard y Edwards, 1995; Feldman, 1997; Gracia et al., 1996), resultando prácticamente inexistente la investigación realizada utilizando un nivel de análisis grupal que considere sus efectos sobre los equipos de trabajo.

Por otro lado, resulta en la mayoría de las ocasiones muy difícil deslindar las influencias derivadas de las situaciones relacionadas con la flexibilidad temporal de las que proceden de las condiciones creadas por la flexibilidad numérica, en especial en lo que concierne a sus efectos sobre los grupos y equipos de trabajo. Así, la rotación de miembros, las prácticas de movilidad intra e interorganizacional, la contratación de miembros temporales, la pertenencia a múltiples equipos y otras prácticas similares relacionadas con el trabajo flexible, pueden ser incluidas y analizadas tanto desde la perspectiva de la flexibilidad numérica como de la flexibilidad temporal. En consecuencia, la mayor parte de las influencias ocasionadas por la utilización de las diversas modalidades de flexibilidad temporal se encuentran estrechamente relacionadas e interconectadas con las estudiadas en el apartado anterior, donde nos ocupamos de los efectos de la flexibilidad numérica sobre los equipos de trabajo, por lo que remitimos al lector a los análisis expuestos en ese lugar para su consideración y evitar así reiteraciones innecesarias.

Quizá una de las más claras manifestaciones de la utilización de prácticas relacionadas con la flexibilidad temporal sobre los grupos de trabajo es la referida a la creación de *equipos virtuales*. Según Kristof, Brown, Sims y Smith (1995), un equipo virtual puede ser definido como un equipo de trabajo auto-dirigido basado en el conocimiento, cuyos miembros poseen diferentes habilidades, que se forma con el objetivo de alcanzar unas metas organizacionales específicas, y que se dispersa una vez logradas éstas. «Un equipo virtual se caracteriza por la fluidez de los recursos humanos en lo relativo a la pertenencia, el liderazgo y los límites, tanto funcionales como organizacionales y geográficos» (Kristof et al., 1995, p. 230). Como puede apreciarse, este tipo de equipos comparte condiciones similares a las que presentan los equipos trans-funcionales y los grupos de trabajo que utilizan diferentes tecnologías de la comunicación y la información, del mismo modo que pueden enfrentarse a situaciones derivadas del fenómeno de la pertenencia de sus miembros a múltiples equipos de manera simultánea.

Por otra parte, hay un aspecto parcialmente relacionado con los motivos que justifican la utilización de las distintas prácticas de flexibilidad temporal que merece ser considerado con más detalle. La utilización de 'trabajadores contingentes' (Barker, 1995; Beard y Edwards, 1995; Feldman, 1997; Smith, 1997), contratados de manera temporal, que se añaden a un grupo de trabajo ya constituido, o la formación de nuevos equipos cuya existencia se planifica de antemano para llevar a cabo un proyecto concreto que una vez finalizado conlleva la disolución de aquéllos, suele contar con la presencia de un factor determinante: la urgencia temporal o la necesidad de concluir el trabajo en un plazo fijo, meta que se convierte en la medida del éxito o de la eficacia real del equipo.

A pesar de que se reconoce que el ajuste temporal entre los individuos y la organización en la que trabajan puede afectar a su rendimiento, su compromiso y su satisfacción, y de que el estudio de la interacción entre la percepción de la urgencia y de la presión temporales por parte de los individuos y las variables del entorno puede ayudar en gran medida a la comprensión de dichos procesos temporales en las organizaciones (Conte, Landy y Mathieu, 1995; Conte, Mathieu y Landy, 1998; Gracia et al., 1996), la investigación dedicada al análisis de tales factores en los equipos de trabajo resulta aún sumamente escasa (McGrath y O'Connor, 1996).

La presión que un equipo de trabajo puede sufrir en función del tiempo que dispone para llevar a cabo su tarea puede tener diferentes orígenes. Dos de los más frecuentes en los contextos organizacionales actuales hacen referencia, por una parte, a la necesidad de ofrecer una respuesta rápida a las oportunidades, las exigencias o los desafíos surgidos del entorno, lo que puede dar lugar a la movilización urgente de recursos humanos y materiales disponibles en ese momento o a su incorporación inmediata del exterior; y por otra, a las condiciones derivadas de la utilización de sistemas tecnológicos sofisticados que requieren el manejo de grandes volúmenes de información compleja, que debe ser procesada e integrada en muy cortos periodos de tiempo.

En cuanto al primer caso, la necesidad de crear un nuevo producto, solucionar un problema, tomar cualquier tipo de decisión o responder en general a cambios producidos en el entorno, puede obligar a los miembros de un equipo ya establecido a disponer de una serie de recursos, habilidades y competencias flexibles, polivalentes y adaptables que les capaciten para afrontar la urgencia temporal con eficacia y evitar posibles consecuencias disfuncionales, como la propia presión de los plazos o la aparición de estrés, que pueden afectar tanto a la consecución a tiempo del objetivo como a la calidad de los resultados. En el supuesto de que las exigencias del medio impongan la incorporación de miembros nuevos al equipo, además de los factores señalados es necesario contar con mecanismos que faciliten la rápida acomodación y asimilación de los individuos recién llegados, así como la capacidad de coordinar las potenciales aportaciones de éstos y de los miembros estables en una secuencia eficaz de procesos y acciones grupales (Morgan y Bowers, 1995). Las estrategias que permiten optimizar la utilización de los recursos de ambos tipos de miembros incluyen desde el entrenamiento centrado en los tres niveles de *competencias de equipo*, conocimientos, habilidades y actitudes (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas y Volpe, 1995), cruciales para afrontar estas situaciones de flexibilidad (Driskell y Salas, 1992; Russ-Eft et al., 1997), hasta el entrenamiento en técnicas relacionadas con la gestión del tiempo (Macan, 1994).

Por lo que respecta al segundo aspecto, la implantación de tecnologías complejas en diferentes contextos de trabajo, al tiempo que facilita e intensifica la capacidad potencial de los equipos, también incrementa la probabilidad de cometer errores de consecuencias catastróficas (Driskell y Salas, 1991), puesto que la cantidad y la complejidad de la información que debe ser procesada en muy corto espacio de tiempo desborda en ocasiones las posibilidades de los individuos de realizarlo adecuadamente, además de someter las decisiones a tensiones y distorsiones provocadas por el estrés. Estas respuestas emitidas bajo condiciones de urgencia

temporal pueden incrementar la incertidumbre y la sensación de amenaza de los miembros de los equipos, cuyas consecuencias afectarán, a su vez, a la cantidad y a la calidad de su rendimiento (Zaccaro, Gualtieri y Minionis, 1995). Una posible estrategia para atenuar los efectos negativos de la urgencia o presión temporales sobre los procesos y la eficacia de los grupos de trabajo consiste en aumentar la cohesión relacionada con la tarea. Así, Zaccaro y colaboradores (Zaccaro et al., 1995) han comprobado en equipos militares que este tipo de cohesión puede mejorar los procesos de toma de decisiones en condiciones de estrés temporal.

En resumen, los efectos de la flexibilidad temporal presentan características muy diferentes. Lo que parece prioritario, ya se trate de analizar las consecuencias de los distintos tipos de contrataciones y de horarios de trabajo, ya sea de estudiar las influencias de la urgencia y de la presión temporales de las demandas del entorno o de la utilización de nuevas tecnologías en ámbitos organizacionales, es llevar a cabo una mayor cantidad de investigación centrada en la consideración de estos diferentes efectos utilizando un nivel de análisis grupal, puesto que el modo en que influyen sobre los procesos, el funcionamiento y la eficacia de los equipos de trabajo permanece en buena medida ignorado. Es más, los escasos conocimientos disponibles pueden incluso presentar cierta inconsistencia, como parece ocurrir con los efectos de la presión temporal. Como concluyen Gracia y colaboradores, la interpretación tradicional acerca del papel estresor de dicha presión temporal puede encerrar una mayor complejidad y, en ocasiones, resultar desafiante, atractiva y motivadora para quien se enfrenta a ella. «*Los efectos positivos o negativos de la presión temporal dependen de varios factores, entre los que destacan la cantidad de presión que se ejerce, la dificultad de la tarea y las diferencias individuales*» (Gracia et al., 1996, p. 155; véase también Conte et al., 1995, 1998), siendo necesaria también en este caso la realización de investigaciones que analicen la influencia de este importante factor sobre los equipos de trabajo.

## **6. Conclusiones: Retos a los que se enfrentan los individuos y los equipos de trabajo derivados de las nuevas condiciones de flexibilidad organizacional**

Resulta o no acertado considerar como *cambios de paradigma* en la Psicología Social, la Psicología de las Organizaciones y la Psicología de los Grupos a los nuevos enfoques, intereses y tratamientos que caracterizan los campos mencionados, lo que sí resultan ciertas son las profundas modificaciones a las que estamos asistiendo en relación con las condiciones, los factores que influyen y la rapidez con la que se suceden los cambios en los ámbitos de las tres disciplinas. Si dichas transformaciones cristalizarán en sistemas estructurados y consolidados que permitan hablar de *nuevos paradigmas* es algo que, de momento, no nos atrevemos a afirmar con rotundidad.

La naturaleza del trabajo y de las organizaciones están sufriendo cambios como consecuencia de la globalización de las actividades productivas, las alianzas internacionales, la creciente privatización de los sectores públicos, la utilización de sofisticadas tecnologías de la información y la comunicación, las distintas condiciones de flexibilidad organizacional y el recurso a fuerzas de trabajo contingentes. Todo ello provoca a su vez cambios en las características exigidas a los individuos, los grupos de trabajo y las organizaciones para hacer frente a los múltiples desafíos de entornos extremadamente complejos y competitivos, así como en los intereses, en los objetivos y en las metodologías a utilizar por los investigadores, tanto en su vertiente teórica como aplicada (Cooper y Jackson, 1997).

Circunscribiéndonos al terreno acotado para esta revisión, y una vez expuestas las características más relevantes que presentan en la actualidad los equipos de trabajo derivadas de



las influencias de las distintas formas de flexibilidad organizacional y los retos a los que se enfrentan, finalizaremos con un breve análisis de las nuevas habilidades y competencias requeridas para trabajar en equipo, así como acerca de las necesidades de formación y los métodos de entrenamiento necesarios para garantizar la eficacia de los grupos de trabajo.

Tradicionalmente, los trabajos y las ocupaciones han tendido a estar definidos de manera rígida, con una clara demarcación de tareas y de sus correspondientes cualificaciones (Murphy, 1996). De manera gradual, estos límites están sufriendo una sensible erosión, si bien su incidencia no es igual en todas las profesiones, como es obvio. En ámbitos cada vez más amplios las organizaciones y los equipos requieren miembros que cuenten con repertorios de múltiples habilidades y competencias adaptables y/o polivalentes ('multi-skilling' o 'job widening'), entre las que se incluyen, de manera prioritaria, aquellas destinadas a ser puestas en juego en el seno de muy diversos tipos de grupos y equipos de trabajo, tanto de carácter técnico como social. La necesidad de desarrollar métodos y programas de entrenamiento dirigidos a la adquisición de las habilidades y competencias necesarias para las nuevas condiciones del trabajo en equipo resulta en la actualidad ineludible (Branick y Prince, 1997; Cannon-Bowers et al., 1995; Gil, 1988; Harris y Barnes-Farrell, 1997; Salas, Cannon-Bowers y Blickensderfer, 1997), así como el desarrollo de procedimientos rigurosos tanto para la medición del trabajo en equipo (Dickinson y McIntyre, 1997; Weaver, Bowers, Salas y Cannon-Bowers, 1995) y la evaluación del rendimiento grupal (Murphy y Cleveland, 1995), como para la obtención de medidas del rendimiento de los equipos en situaciones de entrenamiento (Cannon-Bowers y Salas, 1997).

Cannon-Bowers y colaboradores (véase Cannon-Bowers et al., 1995; Cannon-Bowers y Salas, 1997) han acuñado el concepto de *competencias de equipo*, distinguiendo entre las genéricas y las específicas (en ambos casos, tanto de equipo como de tarea), y que pueden estar relacionadas con las características del contexto, ser contingentes al equipo y a la tarea, o transportables. Los tres componentes de estas competencias para el trabajo en equipo son las siguientes: 1) *conocimiento* (en relación, por ejemplo, con las características específicas para la tarea de los otros miembros, con los modelos compartidos acerca de la tarea, con la misión, los objetivos y las normas del equipo, con la comprensión de las habilidades para trabajar en equipo, etc.); 2) *habilidades* (tales como la adaptabilidad, flexibilidad y conducta compensatoria, la conciencia compartida acerca de la situación, la monitorización y retroalimentación del rendimiento, el liderazgo y la resolución de conflictos, la coordinación en relación con la tarea, la comunicación, o la metacognición aplicada a la toma de decisiones y la solución de problemas); y 3) *actitudes* (como, por ejemplo, la orientación de equipo, la visión compartida, la eficacia y orientación colectiva, la cohesión de equipo, la confianza mutua, las actitudes hacia el trabajo en equipo específicas para la tarea, la creencia en la importancia del trabajo en equipo, etc.).

Las estrategias utilizadas para el entrenamiento de estas competencias dependen, a su vez, de los factores del entorno y relacionados con la tarea a los que se enfrenta el equipo de trabajo, tales como el grado de interdependencia de la tarea, el nivel de estabilidad tanto del entorno como de la tarea, la posibilidad de que se produzcan cambios en los miembros del equipo o de que éstos pertenezcan a múltiples equipos, y la variedad de tareas realizadas por el grupo de trabajo (véase, para más detalles, Cannon-Bowers et al., 1995).

Una de las tendencias más relevantes en el campo de la formación y del entrenamiento de competencias en contextos organizacionales, influida en gran medida por el incremento de tareas intelectuales o basadas en el conocimiento comentado con anterioridad, lo constituye la aplicación de constructos cognitivos y de principios de la psicología instruccional en los programas de entrenamiento, tanto en su componente de evaluación de las necesidades de formación como en los relacionados con el diseño y la transferencia del entrenamiento (Ford y Kraiger, 1995; Goldstein, 1991; Noe y Ford, 1992; Tannenbaum y Yukl, 1992). En tal sentido, se ha producido en este campo un cambio progresivo desde una orientación conductual hacia un enfoque

cognitivo y, en lo que respecta a los equipos de trabajo, se detecta una creciente utilización de diferentes técnicas de entrenamiento grupal basadas en el conocimiento automatizado y en el conocimiento relacionado con los procedimientos, en los modelos mentales y modelos mentales compartidos, y en el uso de estrategias de metacognición colectiva o en grupo (véase, p. ej., Cannon-Bowers, Oser y Flanagan, 1992; Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993; Hinsz, 1995; Hinsz et al., 1997; Klimoski y Mohammed, 1994; Kraiger, Ford y Salas, 1993; Kraiger y Wenzel, 1997; Rentsch, Heffner y Duffy, 1994; Rogers, Maurer, Salas y Fisk, 1997; Salas et al., 1997; Salas, Cannon-Bowers y Kozlowski, 1997; Vennix, 1996).

Un último aspecto a considerar es el relacionado con la pérdida de estabilidad y de control tanto del entorno como de los límites habituales de los equipos de trabajo en contextos organizacionales sometidos a un incesante cambio. El modo en que los miembros manejan individual y grupalmente el dinamismo de las condiciones en que trabajan, así como las estrategias que utilizan para desarrollar una necesaria tolerancia a la incertidumbre, la ambigüedad y la inseguridad, pueden resultar cruciales con respecto a la percepción de riesgos, la evitación de errores en la realización de las tareas, el afrontamiento de situaciones de estrés y a otros potenciales aspectos disfuncionales susceptibles de desencadenar problemas de salud laboral (Theorell, 1996).

En conclusión, las diferentes formas de flexibilidad organizacional provocan importantes cambios en las condiciones, las características y las situaciones en las que deben llevar a cabo su trabajo los equipos. Sus miembros han de contar con competencias relacionadas con aspectos cognitivos, con habilidades y con actitudes capaces de dar respuesta de manera eficaz a las exigencias de entornos sumamente dinámicos, competitivos y tecnificados. Se requieren, en consecuencia, nuevos métodos de entrenamiento para el trabajo en equipo que resulten pertinentes con la creciente presencia de tareas de carácter intelectual, basadas en el conocimiento y en la información, que implican con frecuencia el uso de muy diferentes y especializadas tecnologías. Los retos a los que se enfrentan la Psicología Social, la Psicología de las Organizaciones, la Psicología de los Grupos y otras disciplinas afines que se ocupan del estudio del comportamiento organizacional son múltiples y complejos, como hemos tratado de resumir en este trabajo. De todo ello se desprende la necesidad de formular modelos teóricos capaces de orientar la investigación, de desarrollar técnicas e instrumentos metodológicos que capten con la mayor amplitud posible la riqueza de los fenómenos señalados, y de llevar a cabo estudios empíricos que nos permitan describir, explicar y predecir la amplia gama de fenómenos señalados. Sin duda, el camino se ha de recorrer adoptando enfoques interdisciplinares y a través del diálogo permanente entre áreas de conocimiento que den como resultado una fertilización cruzada.

Si en periodos no muy lejanos se llegó a vaticinar, e incluso certificar, la desaparición de la investigación grupal, creemos que los aspectos planteados y analizados aquí, y los interrogantes que pesan sobre muchos de ellos, en relación con los grupos y equipos de trabajo en contextos organizacionales son una buena prueba de la vitalidad de este campo. En nuestra opinión, las indudables dificultades e incertidumbres que rodean su estudio, antes que conducir a la esterilidad de la investigación, más bien dibujan un horizonte tan desafiante como estimulante que sólo podrá ser alcanzado con grandes dosis de entusiasmo, reflexión y creatividad.

## Referencias

- Albizu, E. (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel.
- Alcover, C. M. (1998). *Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficacia de los equipos de trabajo*. Madrid: Dykinson.
- Alcover, C. M. y Gil, F. (en prensa). Efectos de la continuidad y del cambio de miembros sobre la eficacia productiva de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

- Allinson, C. W. y Hayes, J. (1996). The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33, 119-135.
- Ancona, D. G. y Caldwell, D. F. (1988). Beyond task maintenance: Defining external functions in groups. *Group and Organization Studies*, 13, 468-494.
- Ancona, D. G. y Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Andriessen, E. H. y Van der Velden, J. (1994). Teamwork supported by interaction technology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3, 124-141.
- Andriessen, J. H. E. y Koopman, P. L. (1996). Introduction: People-oriented introduction of information and communication technology in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 321-324.
- Argote, L. (1993). Group and organizational learning curves: Individual, system and environmental components. *British Journal of Social Psychology*, 32, 31-51.
- Argote, L. y McGrath, J. E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8 (pp. 333-389). Londres: John Wiley & Sons.
- Armstrong, D. J. y Cole, P. (1995). Managing distances and differences in geographically distributed work groups. En S. E. Jackson y M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams. Research Paradigms for a Changing Workplace* (pp. 187-215). Washington, DC: American Psychological Association.
- Arrow, H. (1997). Stability, bistability, and instability in small group influence patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 75-85.
- Arrow, H. y McGrath, J. E. (1993). Membership matters: How member change and continuity affect small group structure, process, and performance. *Small Group Research*, 24, 334-361.
- Arrow, H. y McGrath, J. E. (1995). Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17 (pp. 373-411). Greenwich, CT: JAI Press.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Arthur, M. B. y Rousseau, D. M. (Eds.) (1996). *Boundaryless Careers: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Nueva York: Oxford University Press.
- Ayestarán, S. y Cerrato, J. (1996). La creación de equipos de trabajo en las organizaciones. En S. Ayestarán (Ed.), *El Grupo como Construcción Social* (pp. 235-249). Barcelona: Plural.
- Barker, K. (1995). Contingent work: Research issues and the lens of moral exclusion. En L. E. Tetrick y J. Barling (Eds.), *Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives* (pp. 31-60). Washington, DC: American Psychological Association.
- Barling, J. y Gallagher, D. G. (1996). Part-time work. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Behavior*, Vol. 11 (pp. 243-277). Chichester: John Wiley & Sons.
- Bazerman, M. H. y Tenbrunsel, A. (1998). The role of social context on decisions: Integrating social cognition and behavioral decision research. *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 87-91.
- Beard, K. M. y Edwards, J. R. (1995). Employees at risk: Contingent work and the psychological experience of contingent workers. En C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 2 (pp. 109-126). Chichester: John Wiley & Sons.
- Beyerlein, M. M., Johnson, D. A. y Beyerlein, S. T. (1995). Introduction. En M. M. Beyerlein, D. A. Johnson y S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams, Vol. 2: Knowledge Work in Teams* (pp. ix-xiii). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brannick, M. T. y Prince, C. (1997). An overview of team performance measurement. En M. T. Brannick, E. Salas y C. Prince (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement* (pp. 3-16). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Brodbeck, F. C. (1996). Criteria for the study of work group functioning. En M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 285-316). Chichester: John Wiley & Sons.
- Brooks, A. R. (1994). Power and the production of knowledge: Collective team learning in work organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 5, 213-235.
- Cameron, K. S. (1994). Investigating organizational downsizing-fundamental issues. *Human Resource Management*, 33, 183-186.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J. y Mishra, A. K. (1993). Organizational downsizing and redesign. En G. P. Huber y W. H. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign* (pp. 57-73). Oxford: Oxford University Press.
- Cannon-Bowers, J. A., Oser, R. y Flanagan, L. (1992). Work teams in industry: A selected review and proposed framework. En R. W. Swezey y E. Salas (Eds.), *Teams. Their Training and Performance* (pp. 355-377). Norwood, NJ: Ablex.
- Cannon-Bowers, J. A. y Salas, E. (1997). A framework for developing team performance measures in training. En M. T. Brannick, E. Salas y C. Prince (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement* (pp. 45-62). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. y Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert decision making teams. En N. J. Castellan (Ed.), *Current Issues in Individual and Group Decision Making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E. y Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. En R. A. Guzzo y E. Salas (Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 333-380). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. (1995). Whiter industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50, 928-939.

- Clawson, V. K., Bostrom, R. P. y Anson, R. (1993). The role of the facilitator in computer-supported meetings. *Small Group Research*, 24, 547-565.
- Cleland, D. I. (1996). *Strategic Management of Teams*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Cohen, M. D. y Sproull, L. S. (1996). *Organizational Learning*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cohen, S. G. (1993). New approaches to teams and teamwork. En J. R. Galbraith, E. E. Lawler y Asociados (Eds.), *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conte, J. M., Landy, F. J. y Mathieu, J. E. (1995). Time urgency: Conceptual and construct development. *Journal of Applied Psychology*, 80, 178-185.
- Conte, J. M., Mathieu, J. E. y Landy, F. J. (1998). The nomological and predictive validity of time urgency. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1-13.
- Cooper, C. L. y Jackson, S. E. (1997). Introduction. En C. L. Cooper y S. E. Jackson (Eds.), *Creating Tomorrow's Organizations. A Handbook for Future Research in Organizational Behavior* (pp. 1-4). Chichester: John Wiley & Sons.
- Cordery, J. L. (1996). Autonomous work groups and quality circles. En M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 225-246). Chichester: John Wiley & Sons.
- Cox, T., Jr. y Tung, R. L. (1997). The multicultural Organization Revisited. En C. L. Cooper y S. E. Jackson (Eds.), *Creating Tomorrow's Organizations. A Handbook for Future Research in Organizational Behavior* (pp. 7-28). Chichester: John Wiley & Sons.
- Cummings, L. L. y Staw, B. (Eds.) (1990). *Information and Cognition in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Chapman, A. J., Sheehy, N. P., Heywood, S., Dooley, B. y Collins, C. (1995). The organizational implications of teleworking. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Behavior*, Vol. 10 (pp. 229-248). Chichester: John Wiley & Sons.
- Dalton, D. R. (1997). Employee transfer and employee turnover: A theoretical and practical disconnect? *Journal of Organizational Behavior*, 18, 411-413.
- Dalton, D. R. y Wimbush, J. C. (1997). Employee transfer: So much activity, so little information. En C. L. Cooper y S. E. Jackson (Eds.), *Creating Tomorrow's Organizations. A Handbook for Future Research in Organizational Behavior* (pp. 385-398). Chichester: John Wiley & Sons.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Re-engineering Work Through Information Technology*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. y Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, Winter, 43-57.
- Defillippi, R. y Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- Dickinson, T. L. y McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. En M. T. Brannick, E. Salas y C. Prince (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement* (pp. 19-43). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Driskell, J. E. y Salas, E. (1991). Group decision making under stress. *Journal of Applied Psychology*, 76, 473-478.
- Driskell, J. E. y Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human Factors*, 34, 277-288.
- Driskell, J. E. y Webster, M., Jr. (1997). Status and sentiment in task groups. En J. Szymanski, J. Skvoretz y J. Berger (Eds.), *Status, Network, and Structure. Theory Development in Group Processes* (pp. 179-200). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Drolet, A., Larrick, R. y Morris, M. W. (1998). Thinking of others: How perspective taking changes negotiators' aspirations and fairness perceptions as a function of negotiator relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 23-32.
- Eason, K., Harker, S. y Olphert, W. (1996). Representing socio-technical systems options in the development of new forms of work organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 399-420.
- Eden, C. y Spender, J. C. (Eds.) (1998). *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods, Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Feldman, D. C. (1997). Career issues facing contingent and self-employed workers: Prospects and problems for the twenty-first century. En C. L. Cooper y S. E. Jackson (Eds.), *Creating Tomorrow's Organizations. A Handbook for Future Research in Organizational Behavior* (pp. 337-358). Chichester: John Wiley & Sons.
- Finholt T. A. (1997). The electronic office. En C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 4 (pp. 29-41). Chichester, John Wiley & Sons.
- Fiske, S. T. y Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition* (2ª ed.). Nueva York: McGraw Hill.
- Ford, J. K. y Kralger, K. (1995). The application of cognitive constructs and principles to the instructional systems model of training: Implications for needs assessment, design, and transfer. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 10 (pp. 1-48). Chichester: John Wiley & Sons.
- Freeman, S. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 33, 213-238.
- Galbraith, J. R. (1993). The business unit of the future. En J. R. Galbraith, E. E. Lawler y Asociados (Eds.), *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galegher, J. y Kraut, R. (1994). Computer-mediated communication for intellectual teamwork. *Information Systems Research*, 5, 110-138.
- Galegher, J., Kraut, R. y Egido, C. (Eds.) (1990). *Intellectual Teamwork. Social and Technological Foundations of Cooperative Work*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- George, J., Dennis, A. y Nunamaker, J. F. (1992). An experimental investigation of facilitation in an EMS decision room. *Group Decision and Negotiation*, 1, 57-70.
- Gil, F. (1998). Habilidades sociales en las organizaciones. En F. Gil y J. M. León (Coords.), *Habilidades sociales. Teoría, investigación y aplicaciones*. Madrid: Síntesis.

- Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2* (2ª ed., pp. 507-620). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- González, M. P. (1996). La eficiencia de los grupos. En S. Ayestarán (Ed.), *El Grupo como Construcción Social* (pp. 133-151). Barcelona: Plural.
- Gracia, F., Peiró, J. M. y Ramos, J. (1996). Aspectos temporales del trabajo. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. I: La Actividad Laboral en su Contexto* (pp. 125-168). Madrid: Síntesis.
- Granrose, C. S. y Oskamp, S. (1997). Cross-cultural work groups: An overview. En C. S. Granrose y S. Oskamp (Eds.), *Cross-Cultural Work Groups* (pp. 1-14). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. En M. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-21). Chichester: John Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A. y Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology, 47*, 307-338.
- Haavind, R. (1990). Groupware: Addressing a need for improving productivity. *Electronic Business, 16*, 69-72.
- Hackman, J. R. (1990b). Introduction: Work teams in organizations: An orienting framework. En J. R. Hackman (Ed.), *Groups That Work (and Those That Don't). Creating Conditions for Effective Teamwork* (pp. 1-14). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Harmon, J., Schneer, J. A. y Hoffman, L. R. (1995). Electronic meetings and established decision groups: Audioteleconferencing effects on performance and structural stability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 61*, 138-147.
- Harris, T. C. y Barnes-Farrell, J. L. (1997). Components of teamwork: Impact of evaluations of contributions to work team effectiveness. *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 1694-1715.
- Hartley, J. (1995). Challenge and change in employment relations: Issues for psychology, trade unions and managers. En L. E. Tetrick y J. Barling (Eds.), *Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives* (pp. 3-30). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hiltz, S., Johnson, K. y Turoff, M. (1991). Group decision support: The effects of designated leaders and statistical feedback in computerized conferences. *Journal of Management Information Systems, 8*, 81-108.
- Hinsz, V. B. (1995). Mental model of groups as social systems. Considerations of specification and assessment. *Small Group Research, 26*, 200-233.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S. y Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin, 121*, 43-64.
- Ho, T. y Raman, K. (1991). The effect of GDSS and elected leadership on small group meetings. *Journal of Management Information Systems, 8*, 109-133.
- Hodgkinson, G. P. y Thomas, A. B. (1997). Editorial introduction to the special issue: Thinking in Organizations. *Journal of Management Studies, 34*, 845-850.
- Hollingshead, A. B. (1998). Retrieval processes in transactive memory systems. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 659-671.
- Hollingshead, A. B. y McGrath, J. E. (1995). Computer-assisted groups: A critical review of the empirical research. En R. A. Guzzo y E. Salas (Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 46-78). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hollingshead, A. B., McGrath, J. E. y O'Connor, K. M. (1993). Group task performance and communication technology. A longitudinal study of computer-mediated versus face-to-face work groups. *Small Group Research, 24*, 307-333.
- Huczczko, G. E. (1996). *Tools for Team Excellence. Getting Your Team Into High Gear and Keeping It There*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Huff, A. S. (1990). *Mapping Strategic Thought*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Huff, A. S. (1997). A current and future agenda for cognitive research in organizations. *Journal of Management Studies, 34*, 947-952.
- Ickes, W. y González, R. (1994). «Social» cognition and social cognition: From the subjective to the intersubjective. *Small Group Research, 25*, 294-315.
- Ilgén, D. R., Major, D. A. y Tower, S. L. (1994). The cognitive revolution in organizational behavior. En J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior. The State of the Science* (pp. 1-22). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. En M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 53-76). Chichester: John Wiley & Sons.
- Jackson, S. E., y Ruderman, M. N. (1995). Introduction: Perspectives for understanding diverse work teams. En S. E. Jackson y M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams. Research Paradigms for a Changing Workplace* (pp. 1-13). Washington, DC: American Psychological Association.
- Janssens, M. y Brett, J. M. (1994). Coordinating global companies: The effects of electronic communication, organizational commitment, and a multi-cultural managerial workforce. En C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior, Vol. 1* (pp. 31-46). Chichester: John Wiley & Sons.
- Janssens, M. y Brett, J. M. (1997). Meaningful participation in transnational teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 6*, 153-168.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A. y Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology, 50*, 877-904.
- Kahal, S. S., Sosik, J. J. y Avollo, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology, 50*, 121-146.

- Ketchum, L. D. y Trist, E. (1992). *All Teams Are Not Created Equal. How Employee Empowerment Really Works*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kirkman, B. L. y Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. En R. Woodman y W. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 10 (pp. 131-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Klimoski, R. y Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, 403-437.
- Kolodny, H., Liu, M., Stymne, B. y Denis, H. (1996). New technology and the emerging organizational paradigm. *Human Relations*, 49, 1457-1487.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Smith, E. M. y Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8 (pp. 263-332). Chichester: John Wiley & Sons.
- Kraemer, K. L. y Pinsonneault, A. (1990). Technology and groups: Assessments of the empirical research. En J. Galegher, R. Kraut y C. Egido (Eds.), *Intellectual Teamwork: Social and Technological Foundations of Cooperative Work*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kraiger, K. y Wenzel, L. H. (1997). Conceptual development and empirical evaluation of measures of shared mental models as indicators of team effectiveness. En M. T. Brannick, E. Salas y C. Prince (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement* (pp. 63-84). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kraiger, K., Ford, J. K. y Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 311-328.
- Kristof, A. L., Brown, K. G., Sims, H. P., Jr. y Smith, K. A. (1995). A virtual team: A case study and inductive model. En M. M. Beyerlein, D. A. Johnson y S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, Vol. 2: *Knowledge Work in Teams* (pp. 229-253). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kuhn, T. S. (1970). *La estructura de las revoluciones científicas* (2ª ed.). Madrid: Ediciones Fondo de Cultura Económica, España, 1975.
- Larson, J. R. y Christensen, C. (1993). Groups as problem-solving units: Towards a new meaning of social cognition. *British Journal of Social Psychology*, 32, 5-30.
- Lawler, E. E. III (1993). *La ventaja definitiva. Creando organizaciones participativas e innovadoras*. Barcelona: Granica, 1996.
- Lawrence, H. V. y Wiswell, A. K. (1993). Using the work group as a laboratory for learning: Increasing leadership and team effectiveness through feedback. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 135-148.
- Levine, J. M. y Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Levine, J. M., Resnick, L. B. y Higgins, E. T. (1993). Social foundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, 44, 585-612.
- Liang, D. W., Moreland, R. L. y Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating factor of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 384-393.
- Lim, L., Raman, K. y Wei, K. (1994). Interacting effects of GDSS and leadership. *Decision Support Systems*, 12, 199-211.
- Liu, M., Denis, H. Kolodny, H. y Stymne, B. (1990). Organizational design for technological change. *Human Relations*, 43, 7-22.
- Lord, R. G. y Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in Industrial and Organizational Psychology. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 (2ª ed., pp. 1-62). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Louis, M. R. y Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking. *Human Relations*, 44, 55-76.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381-391.
- Majchrzak, A. (1997). What to do when you can't have it all: Toward a theory of sociotechnical dependencies. *Human Relations*, 50, 535-565.
- Mankin, D., Cohen, S. G. y Bikson, T. K. (1996). *Teams and Technology. Fulfilling the Promise of the New Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McDermott, R. (1995). Working in public-learning in action: Designing collaborative knowledge work teams. En M. M. Beyerlein, D. A. Johnson y S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, Vol. 2: *Knowledge Work in Teams* (pp. 35-59). Greenwich, CT: JAI Press.
- McGrath, J. E. (1990). Time matters in groups. En J. Galegher, R. Kraut y C. Egido (Eds.), *Intellectual Teamwork: Social and Technological Foundations of Cooperative Work* (pp. 23-61). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and Performance (TIP). A Theory of groups. *Small Group Research*, 22, 147-174.
- McGrath, J. E. (1993). Introduction. The JEMCO Workshop-description of a longitudinal study. *Small Group Research*, 24, 285-306.
- McGrath, J. E., Arrow, H., Gruenfeld, D. H., Hollingshead, A. B. y O'Connor, K. M. (1993). Groups, tasks, and technology: The effects of experience and change. *Small Group Research*, 24, 406-420.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L. y Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. En S. E. Jackson y M. M. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams. Research Paradigms for a changing Workplace* (pp. 17-45). Washington, DC: American Psychological Association.
- McGrath, J. E. y Hollingshead, A. B. (1993). Putting the "group" back into group support systems: Some theoretical issues about dynamic processes in groups with technological enhancements. En L. M. Jessup y J. S. Valacich (Eds.), *Group Support Systems: New Perspectives* (pp. 78-96). Nueva York: Macmillan.
- McGrath, J. E. y Hollingshead, A. B. (1994). *Groups Interacting with Technology*. Newbury Park, CA: Sage.
- McGrath, J. E. y O'Connor, K. M. (1996). Temporal issues in work groups. En M. A. West (Ed.), *Handbook of Group Work Psychology* (pp. 25-52). Chichester: John Wiley & Sons.

- Michela, J. L. (1996). Social psychology and organizations. En G. R. Semin y K. Fiedler (Eds.), *Applied Social Psychology* (pp. 227-256). Londres: Sage.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. y Mohrman, A. M., Jr. (1995). *Designing Team-Based Organizations. New Forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohrman, S. A., Mohrman, A. M. y Cohen, S. G. (1995). Organizing knowledge work systems. En M. M. Beyerlein, D. A. Johnson y S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams, Vol. 2: Knowledge Work in Teams* (pp. 61-91). Greenwich, CT: JAI Press.
- Moreland, R. L. y Levine, J. M. (1992). The composition of small groups. En E. Lawler, B. Markovsky, C. Ridgeway y H. Walker (Eds.), *Advances in Group Process, Vol. 9* (pp. 237-280). Greenwich, CT: JAI Press.
- Moreland, R. L., Argote, L. y Krishnan, R. (1996). Transactive memory and group performance. En J. L. Nye y A. M. Brower (Eds.), *What's Social About Social Cognition? Research on Socially Shared Cognition in Small Groups* (pp. 57-84). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, B. B., Jr. y Bowers, C. A. (1995). Teamwork stress: Implications for team decision making. En R. A. Guzzo y E. Salas (Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 262-290). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Murphy, E. (1996). *Flexible Work*. Hemel Hempstead: Director Books.
- Murphy, K. R. y Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Myer, C. (1993). *Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy, and Structure for Speed*. Nueva York: Free Press.
- Noe, R. A. y Ford, J. K. (1992). Emerging issues and new directions for training research. En G. R. Ferris y K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 10* (pp. 345-384). Greenwich, CT: JAI Press.
- O'Connor, K. M. (1997). Groups and solos in context: The effects of accountability on team negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72*, 384-407.
- Orengo, V., Ripoll, P., Gosálvez, I. y Solanes, A. (1997). *Análisis de la interacción grupal mediante la técnica SYMLOG en función del canal de comunicación y del tipo de tarea*. Comunicación presentada en el VI Congreso Nacional de Psicología Social, San Sebastián, septiembre-octubre.
- Orengo, V., Zomoza, A., Acín, C., Prieto, F. y Peiró, J. M. (1996). Análisis de la interacción grupal a través de medidas de observación en comunicación mediada. *Revista de Psicología Social, 11*, 151-162.
- Orlikowski, W. J. y Hofman, J. D. (1997). An improvisational model for change management: The case of groupware technologies. *Sloan Management Review, Winter*, 11-21.
- Parker, B. (1996). Evolution and revolution: From international business to globalization. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 484-506). Londres: Sage.
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (1994). Telematics and organizational structure and processes: An overview. En J. H. E. Andriessen y R. A. Roe (Eds.), *Telematics and Work* (pp. 175-207). Hove: Lawrence Erlbaum.
- Peiró, J. M., Prieto, F. y Roe, R. A. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. 1: La Actividad Laboral en su Contexto* (pp. 15-36). Madrid: Síntesis.
- Peiró, J. M., Prieto, F. y Zomoza, A. (1993). Nuevas tecnologías telemáticas y trabajo grupal. Una perspectiva psicosocial. *Psicothema, 5, Suplemento*, 287-305.
- Peterson, E. y Thompson, L. (1997). Negotiation teamwork: The impact of information distribution and accountability on performance depends on the relationship among team members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72*, 364-383.
- Prieto, F., Zomoza, A., Orengo, V. y Peiró, J. M. (1996). Trabajo y nuevas tecnologías de la información. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. 1: La actividad laboral en su contexto* (pp. 93-123). Madrid: Síntesis.
- Prieto, F., Zomoza, A. y Peiró, J. M. (1997). *Nuevas tecnologías de la información en la empresa. Una perspectiva psicosocial*. Madrid: Pirámide.
- Purser, R. E. y Montuori, A. (1995). Varieties of knowledge work experience: A critical systems inquiry into the epistemologies and mindscapes of knowledge production. En M. M. Beyerlein, D. A. Johnson y S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams, Vol. 2: Knowledge Work in Teams* (pp. 117-161). Greenwich, CT: JAI Press.
- Reilly, P. A. (1998). Balancing flexibility-meeting the interests of employer and employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 7*, 7-22.
- Rentsch, J. R., Heffner, T. S. y Duffy, L. T. (1994). What you know is what you get from experience. Team experience related to teamwork schemas. *Group and Organization Management, 19*, 450-474.
- Richardson, G. P. y Andersen, D. F. (1995). Teamwork in group model building. *System Dynamics Review, 11*, 113-137.
- Rijsman, J. B. (1997). Social diversity: A social psychological analysis and some implications for groups and organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 6*, 139-152.
- Roe, R. A. (1994). Reflections on telematics and work. Conceptual and methodological issues. En J. H. E. Andriessen y R. A. Roe (Eds.), *Telematics and Work* (pp. 1-38). Hove: Lawrence Erlbaum.
- Rogers, W., Maurer, T., Salas, E. y Fisk, A. (1997). Task analysis and cognitive theory: Controlled and automated processing task analytic methodology. En J. K. Ford, S. W. J. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas y M. S. Teachout (Eds.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations* (pp. 19-45). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Romig, D. y Olson, K. (1995). *Empowering Knowledge Teams: The New Frontier of Self-Management*. CSWT Proceedings, University of North Texas.

- Roth, G. (1996). From individual and team learning to systems learning. En S. A. Cavaleri y D. S. Fearon (Eds.), *Managing in Organizations that Learn* (pp. 224-245). Cambridge, MA: Blackwell.
- Rousseau, D. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Russ-Eft, D., Preskill, H. y Sleezer, C. (1997). Team learning and performance. En D. Russ-Eft, H. Preskill y C. Sleezer (Eds.), *Human Resource Development: Research and Implications* (pp. 133-146). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sahay, S. (1997). Implementation of information technology: A time-space perspective. *Organization Studies*, 18, 229-260.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. y Blickensderfer, E. L. (1997). Enhancing reciprocity between training theory and practice: Principles, guidelines, and specifications. En J. K. Ford, S. W. J. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas y M. S. Teachout (Eds.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations* (pp. 291-322). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. y Kozlowski, W. J. (1997). The science and practice of training-current trends and emerging themes. En J. K. Ford, S. W. J. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas y M. S. Teachout (Eds.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations* (pp. 357-367). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Shaw, J. B. y Barrett-Power, E. (1997). A conceptual framework for assessing organization, work group, and individual effectiveness during and after downsizing. *Human Relations*, 50, 109-127.
- Shulman, A. D. (1996). Putting group information technology in its place: Communication and good work group performance. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 357-374). Londres: Sage.
- Sims, H. P., Jr. y Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, 23, 315-339.
- Snow, C. S., Miles, R. E. y Coleman, H. J., Jr. (1992). Managing 21st Century network organizations. *Organizational Dynamics*, 20, 5-20.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J. y Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Sparrow, J. (1998). *Knowledge in Organizations. Access to Thinking at Work*. Londres: Sage.
- Staw, B. M. y Sutton, R. I. (1992). Macro organizational psychology. En J. K. Murnighan (Ed.), *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Straus, S. G. y McGrath, J. E. (1994). Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of Applied Psychology*, 79, 87-97.
- Sundstrom, E. y Altman, I. (1989). Physical environments and work-groups effectiveness. En L. L. Cummings y B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11 (pp. 175-209). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. y Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tannenbaum, S. I., Salas, E. y Cannon-Bowers, J. A. (1996). Promoting team effectiveness. En M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 503-530). Chichester: John Wiley & Sons.
- Tannenbaum, S. I. y Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Tenbrusel, A. E., Galvin, T. L., Neale, M. A. y Bazerman, M. H. (1996). Cognitions in organizations. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 313-337). Londres: Sage.
- Tenkasi, R. V. (1995). The socio-cognitive dynamics of knowledge creation in scientific knowledge work environments. En M. M. Beyerlein, D. A. Johnson y S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams, Vol. 2: Knowledge Work in Teams* (pp. 163-204). Greenwich, CT: JAI Press.
- Theorell, T. (1996). Flexibility at work in relation to employee health. En M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst y C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 147-160). Chichester: John Wiley & Sons.
- Thierry, H. y Meijman, T. (1994). Time and behavior at work. En H. C. Triandis, M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 4* (2ª ed., pp. 341-413). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thompson, L. (1998). A new look at social cognition in groups. *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 3-5.
- Thompson, L. y DeHarpport, T. (1998). Relationships, goal incompatibility, and communal orientation in negotiations. *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 33-44.
- Thompson, L., Peterson, E. y Brodt, S. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 66-78.
- Tjosvold, D. y Tjosvold, M. M. (1995). Cross-functional teamwork: The challenge of involving professionals. En M. M. Beyerlein, D. A. Johnson y S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams, Vol. 2: Knowledge Work in Teams* (pp. 1-34). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tomasko, R. M. (1990). *Downsizing: Reshaping the Organization for the Future*. Nueva York: Amacom.
- Tregaskis, O., Brewster, C., Mayne, L. y Hegewisch, A. (1998). Flexible working in Europe: The evidence and the implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 61-78.
- Vennix, J. A. M. (1996). *Group Model Building. Facilitating Team Learning Using System Dynamics*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Volkema, R. J. y Gorman, R. H. (1998). The influence of cognitive-based group composition on decision-making



- process and outcome. *Journal of Management Studies*, 35, 105-121.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6, 280-321.
- Walsh, J. P. y Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 26, 57-91.
- Weaver, J. L., Bowers, C. A., Salas, E. y Cannon-Bowers, J. A. (1995). Networked simulations: New paradigms for team performance research. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 27, 12-24.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. En B. Mullen y G. R. Goethals (Eds.), *Theories of Group Behavior* (pp. 185-208). Nueva York: Springer-Verlag.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wekselberg, V. y Goggin, W. C. (1995). Knowledge work groups as social groups: Illustrations from the volume contributions in support of a cooperative theory of groups. En M. M. Beyerlein, D. A. Johnson y S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams, Vol. 2: Knowledge Work in Teams* (pp. 255-270). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wellins, R. S., Byham, W. y Wilson, J. (1991). *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups that Improve Quality, Productivity, and Participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M. y Haythornthwaite, C. (1996). Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community. *Annual Review of Sociology*, 22, 213-238.
- Wheelwright, S. C. y Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing New Product Development*. Nueva York: Free Press.
- Worchel, S. (1996). Las estaciones de la vida grupal y su impacto en la conducta intergrupal. En J. F. Morales, D. Páez, J. C. Deschamps y S. Worchel (Eds.), *Identidad social: aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos* (pp. 287-321). Valencia: Promolibro.
- Yeatts, D. E. y Hyten, C. (1998). *High-Performing Self-Managed Work Teams. A Comparison of Theory to Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaccaro, S. J., Gualtieri, J. y Minionis, D. (1995). Task cohesion as a facilitator of team decision making under temporal urgency. *Military Psychology*, 7, 77-93.
- Zornoza, A., Prieto, F., Martí, C. y Peiró, J. M. (1995). Productividad grupal y comunicación telemática. En R. Zurriaga y M. D. Sancerni (Dir.), *Experiencias laborales en organizaciones de trabajo* (pp. 79-90). Valencia: Nau LLibres.