



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

BAYONA BOHÓRQUEZ, JAIME ANDRÉS; HEREDIA CRUZ, OSWALDO  
El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo  
Estudios Gerenciales, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012, pp. 121-132  
Universidad ICESI  
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo

**JAIME ANDRÉS BAYONA BOHÓRQUEZ, Ph.D. (c)\***

Profesor, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia  
jaime.bayona@javeriana.edu.co

**OSWALDO HEREDIA CRUZ, Ph.D. (c)**

Profesor, Universidad Externado de Colombia, Colombia  
oswaldoheredia@gmail.com

## RESUMEN

El objetivo del trabajo es evaluar cómo ha sido empleado el concepto de equipo de trabajo en las investigaciones realizadas en contextos organizacionales entre el 2000 y el 2010. Se realizó una revisión de la literatura especializada en la que se encontró que las unidades de análisis de las investigaciones (equipos) no son construidas adecuadamente ya que no se siguen límites claros en el número de integrantes, cantidad de tiempo de interacción de estos, y características propias de las organizaciones estudiadas; además, se encontró que la efectividad de los equipos se concentra especialmente en la productividad, más no en variables de tipo grupal o individual. A partir de estos resultados se proponen dos áreas de intervención e investigación futura.

**Palabras clave.** Grupos de trabajo; equipos de trabajo; efectividad.

recibido: 29-mar-11, corregido: 20-dic-11 y aceptado: 10-abr-12

Clasificación JEL: M10



### *The concept of team in work team effectiveness research*

#### **ABSTRACT**

The objective of the present study is to evaluate the way in which the work team concept has been used in research in organizational settings between 2000 and 2010. A literature review was done in which the main findings were: 1) The research units of analysis (teams) are not constructed properly, with no clear boundaries in terms of number of members, amount of time spent in interaction among the members, and specific characteristics of the organizations studied, 2) Team effectiveness focuses primarily on productivity outcomes, but not on group or individual variables. Based on these results, two areas of intervention and future research are proposed.

**Keywords.** Work groups; work teams; effectiveness.



### *O conceito de equipe na investigação sobre a eficiência das equipes de trabalho*

#### **RESUMO**

O objetivo do presente trabalho é avaliar forma como foi usado o conceito de equipe de trabalho nas investigações realizadas em contextos organizacionais entre os anos 2000 e 2010. Foi realizada uma revisão da literatura especializada onde se verificou que as unidades de análise das investigações (equipes) não são construídas adequadamente, uma vez que não seguem limites claros quanto ao número de participantes, quantidade de tempo de sua interação, e características próprias das organizações estudadas; que a eficiência das equipes se concentra em especial na produtividade, mas não em variáveis do tipo de grupo ou individual. A partir desses resultados são propostas duas áreas de intervenção e investigação futura.

**Palavras-Chave.** Grupos de trabalho; equipes de trabalho; eficiência.

## Introducción

El objetivo del presente trabajo es evaluar la forma en que ha sido empleado el concepto de equipo de trabajo en las investigaciones realizadas en contextos organizacionales entre los años 2000 y 2010. Este análisis se considera pertinente ya que las revisiones que hasta el momento se han llevado a cabo sobre la efectividad de los equipos de trabajo, se han concentrado en criterios propios de la dinámica organizacional, dejando de lado la propia naturaleza social de los equipos (Cohen & Bailey, 1997; Delgado, Romero & Gómez, 2008; Guzzo & Dickson, 1996; Jackson, Joshi & Erhardt, 2003).

El presente artículo ofrece una breve presentación de las principales definiciones de los equipos de trabajo, así como su relación con los indicadores de efectividad; posteriormente se presentan los resultados de una revisión bibliográfica sobre el concepto de equipo de trabajo utilizado en las investigaciones sobre efectividad en equipos de trabajo durante los últimos diez años, y finalmente se discuten los principales hallazgos de la revisión.

### 1 Los equipos de trabajo en las organizaciones

El tema de los equipos de trabajo es una de las áreas más fecundas de la investigación en los estudios organizacionales. A lo largo de los años se han propuesto una gran cantidad de definiciones sobre los equipos de trabajo, por ejemplo, Hackman (1987) los define como “unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membresía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización” (p. 322).

Por su parte, Sundstrom, DeMeuse & Futrell (1990) definieron los equipos de trabajo como “pequeños grupos de individuos interdependientes que comparten

la responsabilidad de los resultados de sus organizaciones” (p. 120); y Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum (1992) los definen como:

Una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo. (p. 4)

Finalmente, Kozlowski & Ilgen (2006) ofrecen una definición más robusta que supone:

a) Dos o más individuos que b) interactúan socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional. (p. 79)

A partir de estas definiciones, se pueden encontrar diferentes aspectos que son centrales a los equipos de trabajo como son la interdependencia, la responsabilidad compartida, los objetivos compartidos, la especialización de roles y la pertenencia formal a una organización (Cannon-Bowers & Bowers, 2011).

Ya que dentro del objetivo del presente artículo no se encuentra argumentar la diferencia cualitativa o cuantitativa entre grupos y equipos de trabajo, se utilizará la denominación de equipos de trabajo, teniendo en cuenta que es el concepto que con más frecuencia se utiliza dentro de la literatura enmarcada en contextos organizacionales.<sup>1</sup>

1 Para profundizar en las diferencias entre grupos y equipos de trabajos consultar Guzzo & Dickson (1996).

Ahora, el hecho de construir adecuadamente un equipo de trabajo no es sólo un aspecto que afecta a la organización, sino el propio desempeño de los equipos y la organización. Desafortunadamente, como menciona Franco (2001), los gerentes no conocen necesariamente los factores que afectan la efectividad de los equipos de trabajo. Stevens & Campion (1994) mencionan que un adecuado establecimiento de las competencias de los equipos de trabajo es esencial para el adecuado funcionamiento de los procesos de gestión humana (por ejemplo, una adecuada evaluación de desempeño debe construir a partir de indicadores objetivos y específicos de desempeño). La importancia que tienen los aspectos estructurales de los equipos es que pueden ser manipulados fácilmente por los gerentes para crear condiciones que faciliten un desempeño exitoso (Cohen & Bailey, 1997). Características como la composición del equipo, el diseño de la tarea, la heterogeneidad de los miembros o el contexto organizacional, afectan la efectividad de los equipos (Stewart, 2006).

## **2 La evaluación de resultados en equipos de trabajo**

Las investigaciones sobre equipos de trabajo tradicionalmente han utilizado varias denominaciones para referirse a los resultados del trabajo de los equipos (e.g. efectividad, ejecución, eficiencia, eficacia, productividad). Este trabajo se concentra en la efectividad, pues es el más utilizado dentro de la literatura especializada, tanto en revistas de psicología organizacional, como de administración (Rico, Alcover & Tabernero, 2010). Sin embargo, es común que no se utilice una única definición de efectividad, sino que su contenido se dé por entendido sin someter el concepto a mayores análisis o explicaciones (Campbell, 1994).

Para los propósitos de ésta investigación, se utilizará la definición propuesta por Hackman (1987), para quien la efectividad en los equipos de trabajo se obtiene por medio de tres indicadores: los resultados productivos del equipo (cantidad o calidad, velocidad, satisfacción del cliente); el deseo de los miembros de querer trabajar como equipo en futuras tareas; y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del equipo.

Como se mencionó anteriormente, las revisiones sobre la efectividad de los equipos de trabajo se han concentrado en el concepto de efectividad, dejando de lado la propia composición de las unidades de análisis, es decir, los equipos de trabajo (Cohen & Bailey, 1997; Delgado et al., 2008; Guzzo & Dickson, 1996; Jackson et al., 2003; Rico et al., 2010). Los resultados de estas revisiones muestran resultados heterogéneos en cuanto a la efectividad de los equipos. Esta heterogeneidad, oscurece el verdadero impacto de una adecuada composición de los equipos de trabajo en la efectividad, ya que en el modelo clásico de efectividad de equipos de trabajo (IPO, input-process-output), los aspectos estructurales o de construcción del equipo de trabajo son los inputs que pueden ser manipulados con mayor facilidad por los gerentes (Stewart, 2006).<sup>2</sup>

A partir de estos resultados y de la falta de investigación sobre la composición exacta de los equipos, se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo ha sido empleado el concepto de equipo de trabajo en las investigaciones sobre equipos de trabajo durante el período 2000-2010?

## **3 Método**

Para responder a la pregunta de investigación se realizó una búsqueda bibliográfica en di-

---

<sup>2</sup> Para una revisión de diferentes modelos de análisis de equipos de trabajo consultar Franco (2004).

ferentes bases de datos: APA PsycNET, Taylor & Francis, SAGE, Science Direct, Academic Search Complete, Business Source Complete, Psychology Journals (ProQuest), ERIC, Emerald, Wiley InterScience y ABI/Inform.

Los artículos incluidos en la revisión debían cumplir los siguientes requisitos: (a) incluir dentro de las palabras clave, abstract o título del estudio: *effectiveness* (efectividad) y *work teams* o *work groups* (equipos de trabajo), (b) tener fecha de publicación entre enero de 2000 y abril de 2010, (c) reportar resultados de investigaciones empíricas, por lo que se descartaron análisis conceptuales, meta-análisis o revisiones, (d) utilizar como muestra equipos reales localizados en organizaciones, con lo cual se descartaron investigaciones en ambientes de laboratorio o con equipos formados por estudiantes, (e) hacer referencia a equipos de trabajo o de proyecto, se descartaron aquellos trabajos que se concentraran en equipos gerenciales.

La búsqueda inicial con el criterio (a) arrojó 73 artículos, pero al aplicar los criterios (b), (c), (d) y (e), el resultado final fueron 29 artículos. Con el objetivo de confirmar la confiabilidad de esta clasificación, se comparó la clasificación de cada uno de los autores en los criterios de selección (b), (c), (d) y (e). El porcentaje de acuerdo en los criterios (b), (c) y (d) fue del 100%, para el criterio (e) fue del 94%. Las diferencias fueron revisadas por los autores en conjunto para asegurar que sólo la información adecuadamente codificada se incluyera en el análisis.

Los 29 artículos incluidos en la revisión fueron los de: Akgün, Keskin, Byrne & Salih (2007); Amundson (2005); Aubé & Rousseau (2005); Bain, Mann & Pirola-Merlo (2001); De Dreu & Van Vianen (2001); Dirks (2000); Dixon & Kozloski (2010); Doolen, Hacker & Van Aken (2006); Drach-Zahavy & So-mech (2002); Erdem & Ozen (2003); Erdem, Ozen & Atsan (2003); Garman, Corrigan

& Morris (2002); Hirschfeld, Jordan, Field, Giles & Armenakis (2006); Hoegl & Par-boteeah (2003); Jordan, Field & Armenakis (2002); Keller (2006); Kirkman, Tesluk & Rosen (2004); Landis (2001); Langfred (2000, 2005); Lemieux-Charles, Murray, Ross-Baker, Barnsley, Tasa & Ibrahim (2002); Michael, Barsness, Lawson & Balkundi (2004); Politis (2003); Stubbs & Wolff (2008); Tjosvold, Law & Sun (2006); Van Der Vegt & Bunderson (2005); Wu, Tsui & Kinicki (2010); Yun, Faraj & Sims (2005) y Zellmer-Bruhn & Gibson (2006).

#### 4 Resultados

La mayoría de las investigaciones se realizaron en organizaciones norteamericanas (ver Tabla 1); no hay presencia de países con economías emergentes, ni representación de zonas como Latinoamérica, África o Europa del Este. Sólo en tres artículos se utilizaron poblaciones de dos o más países.

Tabla 1. Origen de las organizaciones objeto de investigación

País	ARTÍCULOS
EE.UU.	18
Canadá	2
Turquía	2
Holanda	1
Israel	1
Australia	1
China	1
Varios países	3

Al analizar el sector al que pertenecen las organizaciones estudiadas, se encuentra que la mayor parte de las investigaciones se realizó en el sector tecnológico, que incluye telecomunicaciones, electrónica y desarrollo de software (ver Gráfico 1), mientras que las organizaciones tradicionales (industria manufacturera) o del sector público están

poco representadas. En cuanto al número de organizaciones investigadas por estudio, en 19 artículos se utilizó una muestra de varias organizaciones, mientras que en los restantes 10 artículos se utilizó una única organización.

#### 4.1 El equipo de trabajo

Pese a que dentro de la selección de los artículos se encontraba como requisito el que fueran equipos de trabajo, es alto el porcentaje de artículos que no especifican la tarea a la que se dedican los equipos objeto de investigación (17 estudios). Entre aquellas investigaciones que sí clasificaron los equipos, se encuentra una tendencia a estudiar los equipos con algún grado de autonomía (e.g. Yun et al., 2005).

El número de integrantes del equipo, pese a ser una de las características más importantes para establecer los límites de lo que es o no es un equipo de trabajo, no se presenta de forma unánime en el reporte de la metodología de investigación de los trabajos seleccionados, ya que en trece artículos no se menciona el número de integrantes de los equipos de trabajo (bien sea con número exacto, promedio o rango); en cuatro de estos trabajos se consideró el tamaño del equipo como una variable de control (los

rangos reportados oscilan entre las tres y doce personas, aunque hay investigaciones con equipos de hasta treinta integrantes).

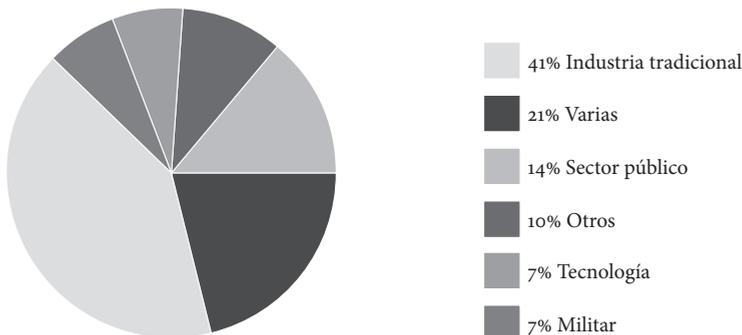
De manera similar, sólo en trece trabajos se reportó el número total de trabajadores objeto de estudio (el rango oscila entre 171 y 1158 personas); el número de equipos de trabajo estudiados oscila entre los 13 y 186, con un promedio de 74 equipos por investigación, sin embargo, en dos trabajos no se reporta el número exacto de unidades analizadas.

La antigüedad de los equipos es otra variable que no se reporta de forma adecuada, ya que sólo en catorce artículos se especifica el tiempo que llevan juntos los integrantes del equipo (este tiempo oscila entre los tres y doce meses) sin embargo, hay un artículo que reporta la conformación de equipos durante el comienzo de la investigación. Sólo un artículo reporta información sobre el tiempo que los miembros del equipo pasan entre sí trabajando (Aubé & Rousseau, 2005), especificando que los equipos estudiados debían interactuar al menos un 40% del tiempo total de trabajo semanal.

#### 4.2 Evaluación de la Efectividad

La evaluación de la efectividad de los equipos se realizó mayoritariamente a través de

Gráfico 1. Sector al que pertenecen las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

cuestionarios de auto-reporte como única estrategia metodológica de recolección de información (19 artículos), mientras que en el resto de las investigaciones se consideraron varias metodologías, entre las más notorias se encuentra la combinación de cuestionarios de auto-reporte y entrevistas, así como la inclusión de observaciones y archivos de productividad suministrados por la propia organización.

En cuanto al tipo de cuestionario empleado, en general se utilizaron cuestionarios especialmente diseñados para la tarea específica que realizan los equipos; la mayoría de las evaluaciones de efectividad se realizaron a través de cuestionarios de auto-reporte, generalmente diligenciados por los supervisores de los equipos (11 artículos) y en algunos casos por los mismos integrantes de los equipos (3 artículos), sólo en un caso se consideró una evaluación externa; fue muy escasa la utilización de mediciones objetivas de efectividad como los registros de productividad.

Cuando se hace una descripción de los criterios utilizados para evaluar la efectividad de los equipos de trabajo, se encuentra que hay una gran cantidad de ellos y que la mayoría son utilizados/creados para una tarea en particular. Dentro de los criterios más empleados (al menos en dos investigaciones) se encuentran: la productividad de la unidad (9), percepción de desempeño (4) y servicio al cliente, pro-actividad y comportamiento de ciudadanía organizacional (2). Sin embargo, en cinco artículos no se hacen explícitos los criterios utilizados para evaluar la efectividad.

De los cuarenta términos utilizados como variables dependientes sólo seis fueron empleados en más de una investigación. Cuando se observa la distribución de las variables según su criterio de explicación (resultados, procesos grupales o ganancias

individuales), se encontró que el 78% de las variables utilizadas corresponde a variables de resultados, mientras que el 20% corresponde a criterios de efectividad grupales como compromiso grupal, satisfacción grupal, cohesión, resistencia entre otros y apenas un 2% corresponde a variables de ganancia individual (satisfacción laboral).

## 5 Discusión

### 5.1 *Los equipos de trabajo en las organizaciones*

Pese a que todos los artículos utilizaban a los equipos de trabajo como unidades fundamentales de análisis, no todas las investigaciones estudiaron el mismo tipo de entidad, ya que la descripción del equipo de trabajo es mucho más débil e incluso inexistente. Sólo en dos (Aubé & Rousseau, 2005; De Dreu & Van Vianen, 2001) de los 29 trabajos se eligieron los equipos a partir del cumplimiento de criterios específicos (definición de equipo de trabajo de Guzzo & Dickson, 1996). Las principales variables de control en las que se encontraron deficiencias fueron las siguientes:

- Número de integrantes: el rango de integrantes osciló entre tres y treinta integrantes, lo que implica que no en todos los equipos se podía dar una relación cara a cara entre los miembros o equipos que, por su gran tamaño (veinte integrantes o más), facilitaban el surgimiento de sub-equipos informales dentro de ellos.
- Cantidad de tiempo de interacción: sólo en los trabajos de De Dreu & Van Vianen (2001) y Aubé & Rousseau (2005) se tuvo en cuenta la cantidad de tiempo mínimo durante el cual estaban juntos los integrantes del equipo.
- Tipo de organizaciones: las organizaciones a las cuales pertenecían los equipos de trabajo incluían todo tipo de industrias (desde textiles hasta industria aeroespacial); sin embargo, las características propias de los

equipos de trabajo de sectores productivos diferentes y con ejecuciones diferentes no eran controladas. Por ejemplo, en el estudio de Erdem & Ozen (2003) la variable confianza no se comportó de la misma forma en todas las organizaciones.

Estas diferencias en el manejo de los equipos de trabajo para cada una de las investigaciones puede deberse a la propia concepción de equipo que tenían no sólo los investigadores, sino las mismas organizaciones en las que realizaron los estudios; ya que al tratarse de estudios en los que no se podía seguir las recomendaciones de la literatura sobre la construcción de equipos, los investigadores debían trabajar con agrupaciones de personas que fueran consideradas para la organización como equipos.

### *5.2 La evaluación de resultados en equipos de trabajo*

Cuando se analiza la distribución de las variables dependientes, a partir del modelo de efectividad de Hackman (1987), se encuentra una notable preferencia por parte de los investigadores a concentrarse en variables dependientes basadas en resultados productivos y no en el mantenimiento de los equipos o en la satisfacción de las necesidades personales de los miembros. La preferencia por este tipo de variables de resultados es mayor a las demás en una proporción de 3 a 1. Sin embargo, la definición de estos conceptos fue muy pobre (más del 50% de las variables no fueron definidas en absoluto).

Esta omisión implica que pese a que varias investigaciones utilicen el mismo término para sus variables dependientes, el uso real puede ser muy diferente (efectividad referida a resultados o a procesos sociales). Este mismo problema se refleja en la descripción que se le da a los sujetos sobre las variables dependientes, ya que al colocar a las personas de los equipos de trabajo frente a

conceptos como efectividad, productividad o eficiencia, sin ninguna explicación adicional, es natural que estos recurran a sus propias interpretaciones sobre lo que quieren decir estos términos y que no necesariamente coincidiría con la definición operacional de la variable dependiente que manejan los autores.

En la mayoría de los artículos se definía muy bien en la sección de marco conceptual la variable dependiente, bien fuera ejecución, productividad, cohesión grupal u otra. El error radicaba en que, en la sección de método, no se especificaba exactamente la forma en la que se iba a medir esta variable y no se reportaban parámetros claros de medición; este es un problema que si bien se ha presentado desde hace bastante tiempo en la investigación sobre efectividad, es un tema recurrente que sigue afectando la validez de las investigaciones.

Esta preferencia de los investigadores por el estudio de una clase particular de variables dependientes puede ser explicada por las exigencias de las organizaciones por obtener resultados relacionados con sus problemáticas, por ejemplo con la productividad, lo que podría indicarle a la organización un camino para actuar. Teniendo en cuenta esto, es comprensible que las variables relacionadas con el crecimiento grupal de los equipos o las ganancias de los individuos sean menos investigadas.

### *5.3 Áreas de futura investigación*

A partir de los resultados de la presente investigación, se proponen dos áreas de futura investigación:

- 1 Especificación de características grupales: el mayor reto para los investigadores es garantizar que los equipos de trabajo con los que se trabaje respondan realmente a los criterios definitorios de equipos de trabajo, es importante evaluar la variabilidad de

resultados a partir de diferentes criterios como el número de integrantes de los equipos, tiempo real de interacción entre ellos y tipo de tarea y organizaciones a los que pertenecen los equipos estudiados.

2 Evaluaciones individuales: entre casi cuarenta conceptos diferentes utilizados en los artículos para referirse a la efectividad, sólo uno se clasificó dentro de la categoría individual. Esto indica que el tipo de medidas que más interesan a los investigadores son las relacionadas con el resultado obtenido por el equipo y la relación que mantienen los integrantes de este, mientras que es de muy poco interés el beneficio del individuo. Esto entra en contraposición con el método de evaluación que se encontró en los artículos, ya que como se ha visto, la gran mayoría de las investigaciones se concentran en la medición de la efectividad a partir de métodos de auto-reporte (miembros del equipo o supervisores) para evaluar estados grupales, pero no se utilizan estos mismos métodos para indagar el estado del propio individuo.

El tratamiento del concepto de efectividad en las investigaciones sobre equipos de trabajo durante el período 2000-2010 se ha dirigido principalmente a la solución de problemas prácticos. El uso de equipos de trabajo en los artículos analizados se acoge más a la disponibilidad de este tipo de unidades en las organizaciones que al riguroso muestreo de características propias de los equipos de trabajo. Teniendo en cuenta los datos ofrecidos por la presente revisión se concluye que la gran varianza en el criterio de selección de equipos para las investigaciones puede ser un factor crítico que explica la heterogeneidad de los resultados obtenidos en las revisiones sobre efectividad en equipos de trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Akgün, A.E., Keskin, H., Byrne, J. & Salih, Z.I. (2007). Antecedents and consequences of team potency in software development projects. *Information & Management*, 44(7), 646-656.
- Amundson, S.J. (2005). The Impact of Relational Norms on the Effectiveness of Health and Human Service Teams. *The Health Care Manager*, 24(3), 216-224.
- Aubé, C. & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204.
- Bain, P.G., Mann, L. & Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research*, 32(1), 55-73.
- Campbell, J.P. (1994). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. En M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (2da ed., Vol. 1, PP. 667-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cannon-Bowers, J.A. & Bowers, C. (2011). Team development and functioning. En S. Zedeck (Editor-in-Chief), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1 Building and Developing the Organization* (pp. 597-650). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness from the Shop floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- De Dreu, C.K.W. & Van Vianen, A.E.M. (2001). Managing relationship conflict

- and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- Delgado, M.I., Romero, A.M. & Gómez, L. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management*, 14(1/2), 7-21.
- Dirks, K.T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Dixon, M.L. & Kozloski, L. (2010). The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Management Issues*, 22(1), 52-69.
- Doolen, T.L., Hacker, M.E. & Van Aken, E. (2006). Managing organizational context for engineering team effectiveness. *Team Performance Management*, 12(5/6), 138-154.
- Drach-Zahavy, A. & Somech, A. (2002). Team Heterogeneity and Its Relationship with Team Support and Team Effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 40(1), 44-67.
- Erdem, F. & Ozen, J. (2003). Cognitive and effective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management*, 9(5/6), 131-135.
- Erdem, F., Ozen, J. & Atsan, N. (2003). The relationship between trust and team performance. *Work Study*, 52(6/7), 337 - 340.
- Franco, C.A. (2001). Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 81, 27-32. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/66/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/66/html)
- Franco, C.A. (2004). Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 91, 35-48. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/135](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/135)
- Garman, A.N., Corrigan, P.W. & Morris, S. (2002). Staff Burnout and Patient Satisfaction: Evidence of Relationships at the Care Unit Level. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 235-241.
- Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996). Teams in Organizations: Recent research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. En J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). New York, NY: Prentice-Hall.
- Hirschfeld, R.R., Jordan, A.A., Field, H., Giles, W.F. & Armenakis, A.A. (2006). Becoming Team Players: Team Members' Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 467-474.
- Hoegl, M. & Parboteeah, K.P. (2003). Goal Setting and Team Performance in Innovative Projects: On the Moderating Role of Teamwork Quality. *Small Group Research*, 34(1), 3-19.
- Jackson, S.E., Joshi, A. & Erhardt, N.L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jordan, M., Field, H.S. & Armenakis, A.A. (2002). The Relationship Of Group Process Variables And Team Performance: A team-level analysis in a field setting. *Small Group Research*, 33(1), 121-150.
- Keller, R.T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.

- Kirkman, B.L., Tesluk, P.E. & Rosen, B. (2004). The Impact of Demographic Heterogeneity and Team Leader-Team Member Demographic Fit on Team Empowerment and Effectiveness. *Group & Organization Management*, 29(3), 334-369.
- Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Landis, R.S. (2001). A Note on the Stability of Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 446-450.
- Langfred, C.W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563.
- Langfred, C.W. (2005). Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of management*, 31(4), 513-529.
- Lemieux-Charles, L., Murray, M., Ross-Baker, G., Barnsley, J., Tasa, K. & Ibrahim, S. (2002). The effects of quality improvement practices on team effectiveness: a mediational model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 533-553.
- Michael, J.H., Barsness, Z.I., Lawson, L. & Balkundi, P. (2004). Focus please: Team coordination and performance at a wood manufacturer. *Forest Products Journal*, 54(12), 250-255.
- Politis, J.D. (2003). The connection between trust and knowledge management: What are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-67.
- Rico, R., Alcover, C.M. & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26(1), 47-71.
- Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A. & Tannenbaum, S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. En R.W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their Training and Performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.
- Stevens, M. & Campion, M. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20(2), 503-530.
- Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.
- Stubbs, E. & Wolff, S.B. (2008). Emotional intelligence competences in the team and team leader, a multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Tjosvold, D., Law, K.S. & Sun, H. (2006). Effectiveness of chinese teams: the role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231-252.
- Van Der Vegt, G.S. & Bunderson, J.S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Wu, J.B., Tsui, A.S. & Kinicki, A.J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90-106.
- Yun, S., Faraj, S. & Sims, H.P., Jr. (2005). Contingent Leadership and Effectiveness of Trauma Resuscitation Teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1288-1296.

Zellmer-Bruhn, M. & Gibson, C. (2006).  
Multinational organizational context:  
implications for team learning and perfor-  
mance. *Academy of Management Journal*,  
49(3), 501-518.