



## Artículo

---

### ¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación de equipos de trabajo\*

---

### Who makes the decision? Whose responsibility is it? Whose benefit is it? Analyzing difficulties in implementing work teams

AITOR ARITZETA<sup>1</sup>  
CARLOS MARÍA ALCOVER<sup>2</sup>

Fecha de Recepción: 29-04-2005

Fecha de Aceptación: 10-05-2006

#### RESUMEN

En la literatura de gestión y de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones existe una sobreabundancia de testimonios referidos a la influencia positiva de los equipos de trabajo sobre variables psicosociales y sobre los resultados económicos de las empresas donde se implantan. Sin embargo, sospechamos que tal sobre representación de éxitos no siempre refleja la realidad de las empresas. Este trabajo pretende realizar un análisis de las dificultades que la implantación de equipos de trabajo conlleva en los procesos de reestructuración del poder y de la organización del trabajo. También se examinarán algunas de las resistencias de carácter individual que suelen aparecer al iniciar procesos de reestructuración organizacional en base a equipos de trabajo. Este artículo no pone en duda la potencialidad de los equipos de trabajo, lo que cuestiona es que puedan llegar a ser efectivos sin una adecuada dirección, estructura, formación y facilitación. Desarrollando una apreciación más crítica de los costes y beneficios de la implantación de sistemas de trabajo basados en equipos esperamos favorecer un uso más apropiado de los mismos.

---

\* Este trabajo ha sido posible, en parte, gracias a una beca postdoctoral para la formación de investigadores concedida por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco/Eusko Jaurlaritza, MOD. DK 2003-2005.

<sup>1</sup> Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social y Metodología de las CC. del Comportamiento. [aitor.aritzeta@sc.ehu.es](mailto:aitor.aritzeta@sc.ehu.es)

<sup>2</sup> Universidad Rey Juan Carlos. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Departamento de Comunicación y Ciencias Sociales. [carlosmaria.alcover@urjc.es](mailto:carlosmaria.alcover@urjc.es)

¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación...

## **ABSTRACT**

Literature on management, work and organizational psychology commonly shows a positive influence of both teamwork and work teams on both the psychosocial needs and the organizational outcome. However, such overrepresentation of optimistic outputs might not realistically reflect the consequences of teamwork implementation to organizations, groups and individuals. This paper explores the many difficulties associated with teamwork implementation, specifically those difficulties linked to the restructuring of both power and work organization. This manuscript also examines individual resistances associated to teamwork-driven organizational change. This paper does not question teamwork potential in terms of achieving individual, group and organizational goals, but its effectiveness when adequate structure, training, management and support are missing. A more critical approach to the costs and benefits of teamwork implementation would allow a better use of work teams in organizations.

## **PALABRAS CLAVE**

Equipos de trabajo, Reestructuración, Poder.

## **KEY WORDS**

Work teams, Restructuring, Power.

## INTRODUCCIÓN

La reciente publicación del libro *Building Team-Based Working: A practical guide to organizational transformation* (West y Markiewicz, 2004) indica, por un lado, que el trabajo en equipo goza de una amplia expansión, y por otro, que siguen existiendo infinidad de dificultades para su eficaz implantación y desarrollo. Lo cierto es que resulta difícil encontrar pruebas de tales dificultades en la literatura, dado que parece existir un sesgo optimista acerca de los beneficios de la implantación de equipos de trabajo como estrategias para el incremento de la productividad y la satisfacción de los trabajadores, percibiéndose además en estos testimonios una tendencia implícita a considerar las *descripciones* de los supuestos éxitos como *prescripciones* para futuras intervenciones. Incluso podría decirse que existe una *sospechosa sobreabundancia de éxitos* que no siempre reflejan la realidad de las empresas (Hackman, 1998, p. 247). Similarmente, algunos expertos, como el citado West, reconocen que *“hasta la fecha las investigaciones no han sido esperanzadoras acerca de la superioridad del trabajo en equipo sobre el trabajo individual”* (West, 2000, p. 34).

Son muchos los manuales y artículos donde pueden observarse los procedimientos para implantar equipos de trabajo de forma exitosa (por ejemplo, Amat, 1998; Borrell, 1996; Chang, 1999; Inde, 1999; Katzenbach, 1999; Katzenbach y Smith, 1993; Kelly, 1999; Marketing Publishing, 1998; Stewart, Manz y Sims, 2000), así como optimistas análisis sobre por qué fallan los equipos junto a las correspondientes fórmulas para corregir los problemas (Robins y Finley, 1996). Sin embargo, es mucho menor el número de trabajos

que alertan sobre las dificultades y los fracasos en la implantación de tales procedimientos. En este sentido, el objetivo de este trabajo es analizar las principales dificultades que acompañan a las intervenciones para la formación e implantación de equipos de trabajo y el trabajo en equipo en relación a tres dimensiones fundamentales: a) la reestructuración del poder, b) la reestructuración del trabajo y c) las dificultades a nivel individual. El artículo profundizará en las consecuencias de los usos inadecuados de las intervenciones de descentralización organizacional a partir de equipos de trabajo, permitiendo identificar supuestos y procedimientos que dificultan seriamente su realización.

## PROBLEMAS Y ERRORES HABITUALES EN LA IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Si bien el número de excepciones es cada vez mayor (por ejemplo, Barker, 1993, 1999, 2000; Darrah, 1996; Ezzamel y Willmott, 1998; Fernández Steinko, 2001; McCorcle, 1982; Holpp y Phillips, 1995; Mueller, 1994; Sewell, 1998; Thompson y Wallace, 1996; Wright y Barker, 2000; véase también, para una revisión de buena parte de estos trabajos, Alcover, 2000), la literatura parece estar invadida por una ideología expansiva, y en nuestra opinión distorsionada, que considera a los equipos de trabajo una receta aplicable para subsanar cualquier deficiencia, una panacea para satisfacer todo tipo de necesidades individuales (sociabilidad, participación, auto-realización, satisfacción laboral...), grupales (interdependencia, autogestión, comunicación, coordinación...), organizacionales (productividad, desarrollo organizacional, innovación, efi-

ca, competitividad...) e incluso sociales (justicia social, cooperativismo, solidaridad...). No obstante, también comienzan a aparecer artículos (por ejemplo, Batt, 2004) que señalan que los beneficios de la implantación de equipos de trabajo varían en función de los niveles jerárquicos donde se ubican, resultados que matizan su supuesta bondad general.

Diversos modelos de crecimiento organizacional se basan en el supuesto de que los equipos influyen positivamente sobre el desarrollo de los trabajadores, sobre la satisfacción individual y el rendimiento en el puesto de trabajo y, por lo tanto, sobre la eficacia organizacional (Goulowsen, 1972; Lawler, Mohrman y Ledford, 1995; Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995). Tales modelos argumentan que el incremento de la motivación individual es el componente fundamental de tal efecto. Sin embargo, aunque los equipos puedan incidir positivamente sobre la motivación individual, no termina de estar claro a través de la satisfacción de qué necesidades o expectativas lo hacen. Los tipos de necesidades satisfechas por los equipos han ido variando a lo largo de la historia como han ido variando los tipos de cultura organizacional predominantes en distintas épocas.

Inicialmente se concedía importancia a la sociabilidad lo que respondía a la predominancia de una cultura autocrática donde los trabajadores alienados respondían mecánicamente a las órdenes recibidas. Posteriormente, la satisfacción de la autonomía y autorrealización respondía a un movimiento cultural centrado exclusivamente en el individuo. Finalmente, se subraya la importancia del liderazgo compartido, en una cultura organizacional, al menos declarada, centrada en la interdependencia del individuo y el grupo. A

pesar de que la motivación individual es un proceso sumamente complejo de predecir, que no parece estar únicamente relacionada con la sociabilidad y autorrealización que ofrecen los equipos, mucha de la literatura de gestión aún sigue prescribiendo equipos como si fueran los refugios perfectos para trabajadores alienados. Además, en la actual cultura de mercado centrada en la búsqueda de resultados a corto plazo y la necesidad de cambio constante, la formación de equipos de trabajo tiende a reducirse a una rápida reubicación de individuos que, si reciben formación, lo hacen sin replantearse quién decide y quién es responsable.

Los equipos de trabajo no satisfacen necesariamente todas las necesidades individuales y no contribuyen necesariamente al incremento automático de la eficacia organizacional. Es más, es posible que la frecuente obcecación gerencial por implantar equipos y su uso indiscriminado como receta para todos los males, sea un indicador de que las organizaciones no obtienen el mejor rendimiento por parte de muchos de sus trabajadores (Sinclair, 1992). Parece evidente entonces que toda reestructuración organizacional a partir de equipos de trabajo requiere activar un proceso idiosincrásico y en constante movimiento, gestionado de forma proactiva, clara y consensuada que determine los procedimientos que mejor se adapten a sus procesos laborales, su historia, sus formas de comunicación e incluso a la naturaleza de sus relaciones de poder.

Sin embargo, en ocasiones se replican modelos de trabajo en equipo extrapolados de contextos radicalmente distintos con resultados poco deseables (Ezzamel y Willmott, 1998). Esta idea de la contingencia ha sido aplicada a varios aspectos

de la organización del trabajo, argumentándose que el contexto industrial (Lawrence y Lorsch, 1967), la tecnología (Abernathy, 1978), el ciclo de vida del producto (Donalson, 1985), las estrategias corporativas (Miller, 1986), y las actitudes de los trabajadores (Porter, Lawler y Hackman, 1975), entre otras, inciden sobre el tipo de organización del trabajo adoptado. Una organización que funcione con una gran burocracia y asuma un liderazgo autocrático, encontrará infinidad de dificultades para implantar equipos de trabajo reales, ya que los líderes autocráticos tienden a adoptar una posición dominante dificultando las nuevas ideas que pudieran surgir en los equipos (Zander, 1982). Dicho de otro modo, tratar de implantar estructuras de trabajo descentralizadas sin considerar su contingencia con otras dimensiones organizativas, puede traer consigo el fracaso de dichas iniciativas (Stark, Stronack y Warne, 2002). Por ello y dado que los equipos de trabajo pueden contar con multitud de tipos de tareas, contextos y composiciones, requieren de definiciones y acciones específicas en función de dichos contextos, composiciones y tipos de tarea (Payne, 1988).

Pensar que existen fórmulas universales y racionales en lugar de fórmulas locales y razonables nos podría llevar a realizar un uso inadecuado de las estrategias de formación de equipos, lo cual tendría consecuencias negativas, no sólo para el propio proceso de construcción de equipos, sino también para toda la organización. Algunas de tales consecuencias negativas podrían ser: a) una mayor lentitud en los procesos laborales; b) una posible reducción de juicios críticos y aumento del conformismo -derivados del deseo de pertenencia al grupo y el temor a ser excluidos; c) mayores dificultades de coordinación;

d) posible manipulación por parte de las minorías poderosas dentro de los equipos; e) discriminación por razones de género, estatus, etnia, edad, etc., de las contribuciones de ciertos miembros del equipo; f) posibilidad de incremento de la holgazanería social, difusión de responsabilidades, polarización de juicios, pensamiento grupal, etc.; g) inmediata toma de decisiones con objeto de evitar la confrontación (complacencia grupal); h) resistencias asociadas al trabajo en grupo y a la aceptación de mayores cotas de responsabilidad (Alcover, 2003; Bramel y Friend, 1987; Ezzamel y Willmott, 1998; Holpp y Phillips, 1995; Sinclair, 1992).

En este sentido, Richard J. Hackman (1998) describe cinco errores habituales cometidos tanto en el diseño como en el apoyo a las estrategias de implementación de equipos de trabajo.

1) No dismantelar las estructuras organizacionales previas a la implantación de los equipos para que éstos cuenten con cotas de poder suficiente para desempeñar su trabajo.

2) No lograr un equilibrio en la gestión de la autoridad.

3) No realizar una reestructuración real del trabajo, denominando a la unidad de desempeño equipo pero con una gestión realmente centrada en los individuos.

4) No reestructurar los objetivos laborales adecuadamente, estableciendo objetivos de equipo desafiantes sin ofrecer el apoyo organizacional necesario (West y Poulton, 1997).

5) Asumir que los miembros de los equipos ya poseen los conocimientos y

¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación...

habilidades necesarios para trabajar adecuadamente como un equipo.

Algunos estudios descriptivos muestran que los errores indicados más arriba tienden a reproducirse y que la realidad de la implantación de los equipos no está tan extendida como parece asumirse. En este sentido, Moreno y González (1996) mostraron que un 65% de las más de 230 empresas analizadas en EE.UU. indicaba que la implantación de equipos fracasó por contar con objetivos poco claros, un 46% atribuyó tal fracaso a la ausencia de un liderazgo claro y un 45% denunció una falta de compromiso mutuo de las partes implicadas (trabajadores y directivos). En el 40% de los casos la falta de apoyo de la dirección fue la razón más mencionada, mientras que un 30% y un 22% mencionaron que no se trataba de una prioridad y que no existía un sistema de retribución adecuado, respectivamente. Por su parte, la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (EPOC, 1999) publicó un informe donde se concluía que en realidad sólo un 4% de las más de 1400 empresas europeas analizadas utilizaban estructuras grupales autogestionadas.

Como puede observarse, los errores mencionados por Hackman y los datos mostrados por Moreno y González son atribuibles en su mayoría a errores en la estructuración y diseño de los equipos de trabajo. Los errores uno y dos previamente apuntados por Hackman se refieren a *dificultades en la reestructuración de poder*. Los errores tres y cuatro hacen referencia a los efectos de una *reestructuración del trabajo* errónea o mal gestionada. Finalmente, el quinto error se asocia a las *dificultades de carácter individual*, bien por falta de formación, o bien por poseer actitudes contrarias a los equipos de trabajo.

A continuación analizaremos más en detalle las implicaciones y consecuencias de estos tres grandes factores.

## DIFICULTADES EN LA REESTRUCTURACIÓN DEL PODER

El primero de los errores apuntados por Hackman subraya que una vez introducidos los equipos, las estructuras organizacionales existentes tienden a mantenerse a pesar de que constituyan un impedimento para la delegar poder a los equipos. Los equipos que cuentan con el apoyo de estructuras apropiadas tienden a desarrollar procesos internos positivos, mientras que los equipos que se ven forzados a funcionar bajo estructuras inapropiadas tienden a sufrir multitud de “pérdidas de procesos”. En términos de Hackman, una estructura adecuada que permite el trabajo en equipo posee tres características: a) una tarea de equipo bien diseñada (completa, autónoma y con retroalimentación); b) un equipo con una composición adecuada (número de miembros, conocimientos, habilidades) y c) especificaciones claras de las normas básicas que esclarecen lo que se “debe” y lo que “no se debe hacer”.

El segundo de los errores plantea la incapacidad de lograr un equilibrio en la gestión de la autoridad. En ocasiones no se especifica con suficiente claridad quién es responsable del trabajo o qué partes pertenecen a los equipos o a los directivos. En algunas circunstancias se tiende a delegar virtualmente todo el poder en el equipo y en otras, los jefes mantienen todo el poder. Lograr un equilibrio en la distribución del poder es una tarea muy complicada que se enfrenta a múltiples resistencias situadas a nivel individual, grupal y organizacional.

Partiendo de estos dos errores, a continuación se tratarán las dinámicas de poder y las dificultades de su reestructuración en un análisis que recorrerá el nivel macro (sindical-patronal), meso (grupal y mandos intermedios) y micro (individual) de forma consecutiva.

### **Poder sindical y patronal**

Los procesos de negociación colectiva y las relaciones laborales entre sindicatos y patronal reflejan, en ocasiones, tensiones y luchas de poder que pueden desembocar en la ruptura de las negociaciones respecto a los procesos de cambio. De manera similar, en el interior de las organizaciones la fluidez o dificultad de las relaciones entre los representantes de los trabajadores y la dirección constituye un factor decisivo a la hora de iniciar cualquier proceso de cambio organizacional. En este sentido, Bramel y Friend (1987) realizaron un análisis acerca de las relaciones de poder entre la clase trabajadora y las patronales estadounidenses a lo largo de cuatro décadas. Los autores postulaban que la utilización de una técnica específica de organización del trabajo de carácter individual y/o grupal, así como su funcionamiento, dependían en cierto modo del clima político-económico-social de cada período histórico. La línea de análisis de estos autores tomaba en consideración, por un lado, la cantidad de huelgas y, por otro, la tasa de empleo. Ambos datos constituyen indicadores que representan la capacidad de influencia y poder de los trabajadores y de los directivos, a partir de los cuales identificaron cuatro periodos temporales, en los cuales predominaban un tipo de estudios relevantes así como tipos de discurso directivos vinculados a los movimientos de poder (Barley y Kunda, 1992).

El primer periodo abarcaba desde 1935 a 1953. En este espacio de tiempo los trabajadores contaban con altas cotas de poder, y predominaba el movimiento de relaciones humanas y los experimentos de corte "lewinianos". El segundo periodo abarcaba desde 1954 a 1963. En este periodo se produce un descenso del número de huelgas y los índices de empleo son buenos; es el denominado periodo de empate (*standoff*), donde se produce un incremento de la burocracia y del control de los órganos gestores, y comienzan a tomar fuerza los estudios de Likert (1961) y McGregor (1960) sobre líderes democráticos y estrategias participativas. El periodo entre los años 1964 y 1974 se define por la existencia de un claro desafío de los trabajadores a la dirección. Se extienden las intervenciones socio-técnicas y las intervenciones centradas en el rediseño del trabajo y la participación. El cuarto y último periodo comprende desde 1975 hasta 1985. Este periodo se define como un periodo de declive de la prosperidad y un periodo de retirada de los trabajadores. Los sindicatos sufren una reducción importante de su representación. Las iniciativas socio-técnicas desarrolladas en el periodo precedente son relegadas a un segundo plano y se observa un aumento de los sistemas de trabajo centrados en aspectos técnicos, como, por ejemplo, el *just in time*. La amenaza de la pérdida del empleo a causa del incremento de la competitividad internacional genera, en los trabajadores, un sentimiento de "implicación forzada" en respuesta a las iniciativas surgidas desde los órganos gestores.

Esta situación de deterioro de las condiciones de trabajo se ha acentuado durante la última década y se extiende hasta el presente (Durand, 1999, p. 30), debido a la compleja interacción de las influencias ejerci-

das por la globalización de los mercados y actividades económicas, las consecuencias de la implantación masiva de diferentes sistemas tecnológicos y la presión insostenible hacia la competitividad y la reducción de costes (especialmente, costes sociales). Todo ello ha traído consigo fenómenos tales como la externalización de actividades y servicios (*outsourcing*), la deslocalización de empresas y sectores completos de actividad, la flexibilidad en sus múltiples manifestaciones, la creciente individualización de las relaciones laborales –con el consiguiente desequilibrio del poder entre las partes– y, en general, un aumento de la precariedad laboral y de los riesgos de exclusión social en amplios sectores de la población mundial que afecta tanto a países de economías emergentes como a países desarrollados (Blanch, 2003).

Conclusiones similares obtuvieron Moldasch y Weber (1998) en su análisis sobre la utilización de grupos de trabajo en la industria a lo largo del siglo XX. En síntesis, los autores señalaron, en primer lugar, la existencia de un hiato entre las aspiraciones y la realidad de los equipos debido a que el conflicto básico entre la eficacia y el control ha sido tradicionalmente ignorado por razones ideológicas; en segundo lugar, indicaron que no existía un progreso lineal en la teoría y la práctica de los grupos de trabajo a lo largo de ese siglo; y subrayaron, en tercer lugar, que el contexto socioeconómico parece determinar por qué el concepto y la ideología grupal dominan ciertas fases históricas de la modernización industrial. También resulta interesante destacar la afirmación de los autores de que el diseño actual de los conceptos organizacionales en torno a los grupos de trabajo y al trabajo en equipo entraña una promesa doble: por una parte, que serán capaces de incrementar la *eficacia*

de las organizaciones; y por otra, que esto se logrará gracias al *consenso* alcanzado entre empleadores y representantes de los intereses de los trabajadores. Como resulta evidente, ambos principios de la filosofía actual de los equipos guardan estrechas correspondencias con lo que ya Taylor y Mayo, a pesar de sus diferencias en las *formas*, propugnaban como objetivo: el incremento de la eficacia *al mismo tiempo* que la integración social o, más bien, incrementar la eficacia *a través* de la integración social. En definitiva, si los procesos de cambio no se acompañan de una reestructuración real del poder, corremos el riesgo de convertir la apología actual de los beneficios de los equipos en una versión maquillada y actualizada, pero en el fondo idéntica, de las propuestas clásicas centradas en el control y en la autoridad de la dirección sobre los trabajadores.

Constatada la presión insostenible hacia la competitividad y la reducción de costes (Durand, 1999), algunos directivos parecen compartir definiciones “ad hoc” sobre lo que consideran equipos de trabajo “buenos” y equipos de trabajo “malos” en función del impacto que éstos muestran sobre la rentabilidad económica de la organización (Hackman, 1976). En este sentido, una de las convicciones más palpables del sindicalismo es que irremediamente los gestores organizacionales anteponen el máximo desarrollo económico a las necesidades básicas y superiores de las personas. Es decir, el hecho de que los gestores empresariales indefectiblemente consideren a los equipos de trabajo como puras estrategias económicas. Las tradiciones de diseño tecnócrata de equipos -que han tomado en cuenta solamente los procesos laborales- refuerzan esta convicción.

Por lo tanto y teniendo en cuenta la

evolución descrita más arriba, la cuestión radica en plantearse si resulta un momento coyuntural apropiado para iniciar procesos de reestructuración negociada como la implantación de equipos de trabajo (Scott, 1994). En nuestro contexto, las distintas conversaciones llevadas a cabo tanto con algunos representantes de empresas como sindicales del País Vasco no permiten augurar apoyo a este tipo de cambios. De hecho, diversos sindicatos (ESK, UGT Euskadi, CCOO Euskadi, ELA-STV, LAB), nos han manifestado su claro rechazo a tratar el tema de los procedimientos de descentralización e incremento de la participación de los trabajadores bajo los parámetros actuales, alegando que por mucho que se hable de descentralización y participación, este discurso no es más que una “moda” sin materialización real (AA.VV., 2003). Visión, por otro lado, compartida por organizaciones y movimientos sindicales de otros contextos (Pollert, 1996).

La visión de los condicionantes económicos subrayada por el sindicalismo nos lleva hasta una importante incongruencia. En el contexto actual del mercado laboral, los tipos de contratos de tipo parcial o temporal superan claramente a los contratos de carácter estable. En este sentido, como consecuencia del incremento de la precariedad, la estabilidad laboral es un bien cada vez máspreciado. Por lo tanto, por un lado nos encontramos con el discurso clásico centrado en la satisfacción de las necesidades superiores de las personas (autorrealización, estima, etc.) a través de diversas intervenciones, y por otro una realidad socio-laboral definida –consecuencia de la precariedad laboral– por el incremento de las necesidades básicas de seguridad. Carey (1979) ejemplifica duramente lo capcioso del argumento:

*“Los investigadores invariablemente concluyen que no son las ganancias materiales sino la satisfacción no-material la que es de primordial importancia para la motivación de los trabajadores y para el desempeño... ningún investigador menciona que la rentabilidad y las ganancias materiales no son de gran importancia para aquellos que dirigen empresas capitalistas, sin embargo, descubren incesantemente que las recompensas materiales son de importancia secundaria para aquellos con ingresos y estatus menores” (Carey, 1979, p. 13).*

En este sentido cabría cuestionarse entonces hasta qué punto enfoques como el del enriquecimiento del trabajo de Hackman (1987) puede ser efectivo en organizaciones donde existe un alto porcentaje de contratos temporales. Debemos recordar que al modelo de Hackman y Oldham (1980) se le presupone eficiencia en la medida en que los trabajadores cuentan con una elevada necesidad de crecimiento y desarrollo personal. No defendemos que los trabajadores no posean dichas necesidades, sino que las mismas son difíciles de satisfacer sin que las necesidades básicas estén previamente satisfechas (Maslow, 1954).

### **Resistencias a la delegación**

Desde nuestro punto de vista, en toda organización existe una tensión constante entre los principios de *jerarquización* y *autonomía*. Es decir, una tensión entre aquellas fuerzas que tienden a jerarquizar las relaciones y aquellas fuerzas que tienden a establecer relaciones igualitarias entre los trabajadores y la dirección. De

forma similar, esta tensión también se ejemplifica entre los imperativos del mercado que fuerzan decisiones unilaterales y los directivos encargados de extender las prácticas de participación de los trabajadores (McKinlay y Taylor, 1996). Dicha tensión se acentúa con la construcción de equipos de trabajo, ya que éstos tienden a reforzar la autonomía individual y la autogestión grupal, reduciendo la dependencia respecto a las estructuras jerárquicas (Aritzeta, Ayestaran y Balluerka, 2003). La existencia de estructuras de apoyo a equipos, la disposición al cambio y la cultura organizacional son algunos de los elementos que pueden determinar el éxito de tal proceso de cambio. Las consecuencias que el trabajo en equipo tiene sobre la estructura de poder de la organización indican que su implantación no puede ser entendida de forma aislada de los sistemas organizativos previamente existentes (Katz, Loughil y Wilson, 1990).

La construcción y desarrollo exitoso de equipos de trabajo idealmente debería favorecer un proceso dinámico de adaptación constante de la organización al entorno externo y a sus necesidades internas; generando un intercambio equilibrado entre la jerarquía organizacional y la autonomía de las personas (Mohammed, 2004). Sin embargo, las dinámicas de poder existentes entre los órganos gestores (o personas con autoridad) de la organización pueden llegar a boicotear las decisiones consensuadas referidas al proceso de cambio. La lucha por el poder y la influencia social constituyen impedimentos a cualquier proceso de cambio, pero es especialmente peligroso en transformaciones que suponen la redefinición de los ámbitos de decisión. Cuando los equipos de trabajo son entendidos como unidades de trabajo autogestionadas, las estructuras

burocráticas previamente existentes se resisten a perder su poder. Pero no sólo las estructuras se resisten, también los directivos que no saben cómo manejar la pérdida de poder pueden, a su vez, generar impedimentos para el normal funcionamiento de los equipos.

En este sentido, Denison (1982) comparó plantas tradicionales con plantas innovadoras que operaban con equipos de trabajo y observó que mientras los directivos delegaban el poder en relación a aspectos directamente relacionados con el contexto laboral inmediato de los equipos de trabajo, seguían intentando mantener el control sobre aquellos aspectos considerados más importantes, tales como los presupuestos, los planes de acción, etc. Manz (1992) sostiene que la autogestión de los equipos de trabajo es inevitablemente restringida y que aunque en ocasiones se utilice el término de equipos autogestionados, los equipos de trabajo operan frecuentemente como un sistema de control de la dirección. Es decir, los equipos se utilizan como un mecanismo para forzar a los empleados a desarrollar identidades y orientaciones hacia el trabajo congruentes con los objetivos definidos desde la dirección (Alvesson y Willmott, 2002). A los trabajadores se les permite decidir sobre cómo finalizar las tareas, pero no sobre qué pueden hacer o cómo debe ser realizado. Por ello, si los trabajadores perciben que el área de participación ofrecida es muy limitada o que las prácticas reales, más que responder a la filosofía de autogestión declarada, responden a agendas ocultas de la organización, entonces pueden decidir no formar parte del proceso de cambio (Neumann, 1989).

Las resistencias a delegar el poder también pueden reflejar el miedo a perder

relevancia o reconocimiento. Algunos líderes pueden resistirse a asumir nuevos roles aduciendo que los miembros de los equipos son incapaces de autogestionarse o pensando que la nueva estructura de equipos eliminará su posición de supervisión. Evidentemente, los equipos de trabajo adecuadamente implantados reducen la jerarquía y algunos mandos intermedios pueden verse en la tesitura de perder sus puestos o sufrir importantes recolocaciones (Golembiewski, 1995). Este incremento de la tensión hacia la autonomía generada por los equipos potencia la socialización de los conocimientos los cuales descubren, en ocasiones, la falta de competencia de algunos mandos con responsabilidad. En este sentido las actitudes de rechazo al cambio podrían ocultar temor a la crítica de los demás.

Al implantarse equipos de trabajo también las secciones o departamentos existentes en la estructura organizacional pueden mostrar resistencias para redefinir sus tareas. Por ejemplo, un departamento comercial puede mostrar resistencias a la hora de establecer vínculos directos entre los clientes y los equipos. Asimismo, un departamento de calidad puede resistirse a perder su grado de control, ya que pasa de ser controlador de la calidad del producto y de los procesos, a adoptar un rol de facilitador de la producción.

Algunos autores han puesto de relieve que la implantación de sistemas socio-técnicos como los equipos genera cierta reticencia en los órganos de gestión intermedios, dado que el éxito de estas formas de trabajo puede implicar la reducción de la importancia de dichos órganos e incluso su desaparición (Hackman y Oldham, 1980). El reconocimiento y el sentimiento de percibirse imprescindible son dos grandes

motivadores del trabajo. Cuando existe el peligro de que por delegación se deje de ejercer una función que teóricamente sólo una persona o grupo podía realizar, entonces resulta difícil que las personas afectadas se inclinen a deshacerse de las responsabilidades asociadas a dichas tareas.

### **Dar poder a las personas**

En las corrientes de pensamiento acerca del futuro y del desarrollo de las empresas y de las nuevas formas de gestión, se hace especial hincapié en el papel extremadamente relevante de la persona (Vázquez, 1998, 2000). El concepto de *empowerment* no sólo se aplica a los equipos de trabajo, sino también a las personas. Dar poder al individuo se ha convertido así en una actividad inevitable de las intervenciones sobre equipos de trabajo. Sin embargo, resulta sumamente importante que dicho discurso de exaltación individual se acompañe de la necesaria cooperación y de la unidad fundamental del trabajo que constituyen los equipos de trabajo en las organizaciones. De lo contrario, existe un riesgo importante de aislamiento individual. Si la relevancia del individuo se separa excesivamente del papel del trabajo en equipo y de la comunicación y cooperación interpersonal, puede caerse en un "individualismo psicológico" que lleva al egoísmo y a la ausencia de interés por los demás. Por el contrario, existe una vertiente deseable del individualismo, el "individualismo ético", que consiste en ejercer la autonomía y utilizarla dignamente, lo que se traduce en la capacidad de las personas (y de los grupos sociales) de distanciarse de las normas establecidas para crear nuevas formas de existencia más justas y humanas (Camps, 1993). Este individualismo ético no se contrapone a la cooperación y al tra-

bajo en equipo, sino que insiste en la necesidad de encontrar un equilibrio entre la importancia que ha de concederse al individuo en esta “época de *grupismo*”, como la denominan Locke y sus colaboradores (Locke, Tirnauer, Roberson, Goldman, Latham y Weldon, 2001), y las exigencias derivadas de formar parte de equipos y participar en sus procesos grupales.

Parece claro pues que no es concebible generar nuevos conocimientos e innovación –objetivo primordial del trabajo basado en equipo– sin cooperación, es decir, sin un proceso grupal. Por ello, en el contexto de trabajo en equipo, la autonomía personal no puede ser entendida si no va acompañada de una alta interdependencia de tareas, de información y de objetivos que haga inevitable la cooperación. Si no se pusiera énfasis en dicha cooperación, correríamos el riesgo de replicar lo que Taylor hubiera deseado. A saber, un sistema de trabajo que disolviera los grupos para dejar aislado e indefenso al individuo, con todo su “potencial y ambición” al servicio de los resultados económicos de la empresa.

“... pérdida de ambición e iniciativa... es lo que les ocurre a los trabajadores cuando, en lugar de ser tratados como individuos separados, son agrupados. Un análisis exhaustivo ha demostrado que cuando los trabajadores son agrupados, cada hombre del *grupo* se convierte en mucho menos eficiente que cuando su ambición personal es estimulada; cuando los hombres trabajan en *grupos* su nivel de eficiencia cae tanto o más que el nivel de eficiencia del peor hombre del mismo; y que siendo agrupados, en

lugar de elevarse, sufren un hundimiento colectivo” (Taylor, 1967, pp. 72-73)\*.

El matrimonio formado por los ingenieros Frank y Lillian Gilbreth, pionero en el desarrollo y aplicación del denominado *Estudio de Tiempos y Movimientos*, defendía una posición muy próxima a la mostrada por Taylor, como se muestra en las ideas escritas por Lillian: “*el individuo tiene una de las cosas más valiosas a su alcance, la oportunidad de ser una entidad en lugar de un elemento indiscriminado más de un grupo cualquiera*” (Gilbreth, 1914, p.36). Taylor consideraba que los grupos de trabajo constituían una amenaza porque favorecían la colaboración entre los trabajadores con el objetivo de resistirse a las demandas de producción. Los grupos debían ser disueltos para poder tratar a cada trabajador como una “persona”. En su aguda crítica sobre cómo los *poderes* han desarrollado durante el siglo XX eficaces mecanismos para gobernar las vidas de las personas en todos sus ámbitos, incluido por supuesto el trabajo, Rose (1990) es claro al afirmar que la *psicologización* del trabajo, a través del desarrollo de lo que denomina *psico-tecnologías de la gestión*, ha permitido a los gestores controlar y visionar más exhaustiva y perniciosamente el trabajo que a los propios discípulos de Taylor.

#### **DIFICULTADES EN LA REESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO**

Los errores tres y cuatro mencionados por Hackman hacen referencia a la reestructuración o rediseño del trabajo. El ter-

\* *Términos en cursiva sustituyen a “gang”.*

cer error se refiere a mantener una gestión basada en los individuos, aún denominando equipo a la unidad básica de desempeño. Los órganos directivos, en ocasiones, tratan de obtener los beneficios del trabajo en equipo simplemente declarando que algún conjunto de personas es un equipo y que, por lo tanto, los miembros deben funcionar de acuerdo a esa nueva denominación. Lógicamente, los equipos reales no pueden ser creados de esa manera, sino que requieren de un diseño cuidadoso y un proceso de formación y apoyo constante.

El cuarto error menciona el hecho de definir objetivos laborales desafiantes sin el apoyo organizacional necesario. Incluso los equipos perfectamente diseñados, con una adecuada composición y normas consensuadas pueden fracasar si no cuentan con el apoyo organizacional apropiado. En términos de Hackman, los apoyos fundamentales constan de: a) recompensas basadas en los logros del equipo; b) formación técnica y formación en habilidades para el trabajo en equipo; c) un sistema de información que proporcione los datos necesarios para modificar estrategias o mantenerlas y d) los recursos básicos como equipamiento, herramientas, tecnología, espacio, seguridad, dinero, número de personas, etc., que requiera el trabajo.

La implantación de equipos de trabajo constituye una actividad que incide no sólo en los ámbitos de toma de decisiones, sino también en la forma en la que se organiza el trabajo. Los equipos no funcionan adecuadamente si no cuentan con un diseño planificado, suficientes recursos, tiempo suficiente para las reuniones, con una coordinación eficiente y la autoridad necesaria para tomar decisiones (Johnson, Heimann y O'Neill 2000; Wageman, 1997). Agrupar un conjunto de

individuos habituados a trabajar de forma individual y denominarles equipo no provoca cambio alguno en la interdependencia de las tareas que realizan, los objetivos o la retroalimentación respecto a su trabajo.

Toda reestructuración del trabajo debe traer consigo acciones formativas adecuadas al nuevo contexto. Acciones formativas que deben tomar en consideración tanto los aspectos técnicos del trabajo (planificar objetivos, procedimientos, redistribución de roles de equipo, toma de decisiones,...) como psicosociales (autoconocimiento, conocimiento mutuo, comunicación, reflexividad,...). Todo ello requiere elaborar un plan de acción adaptado a las necesidades específicas de la organización; sin embargo, en ocasiones resulta más sencillo, al menos a corto plazo, rediseñar las estrategias labores aplicando modelos importados que traen aparejados sistemas de control de la producción que incrementan las exigencias sobre los trabajadores sin reparar en sus necesidades psicosociales.

Los equipos de trabajo bien diseñados tienen la ventaja de reducir el número de mandos intermedios, trasladando los procesos de dirección desde el exterior hasta el interior del grupo. Este liderazgo intragrupal es requerido, entre otras cosas, para gestionar los sistemas de control de producción como, por ejemplo, el *just in time*. Los sistemas de control de producción tienen la capacidad de incrementar la presión sobre los trabajadores de forma natural (Klein, 1991; Durand, Stewart y Castillo, 1999). Cada fallo se hace patente inmediatamente, de manera que las acciones y conductas de cada persona en el grupo están controladas en cada momento, incrementándose la presión sobre cada trabaja-

dor. Los ciclos de acciones estandarizadas del *just in time* buscan ser cada vez más reducidos, así como disminuir el número de personas que los completan (Sewell y Wilkinson, 1992). Este es uno de los fundamentos básicos de la *producción ajustada* (*lean production*) japonesa y en la cual se basan muchos equipos de trabajo (Buchanan, 1993; Durand, 1999). Establecer este tipo de sistemas en los equipos de trabajo puede constituir un serio impedimento para el desarrollo de la autogestión, puesto que en realidad se limitan a conferir a los trabajadores la *forma* o la *estructura* superficial de un equipo, sin que se transfiera cantidad alguna de poder y de influencia en lo que se refiere al funcionamiento del equipo ni mucho menos en lo relativo al ámbito de la organización.

### **Tensión entre la estrategia de producción y el diseño de los equipos**

Los equipos de trabajo basados en la *producción ajustada* japonesa se sustentan en una baja autonomía y en unos niveles elevados de polivalencia, implicación individual, flexibilidad, control externo e interno al equipo, así como en la elección de líderes por parte de la dirección. El objetivo básico de la *producción ajustada* es aumentar la productividad reduciendo los costes, eliminando los despilfarros. Términos como *ergonomía*, *tiempo-y-movimiento* y *estandarización* son habituales, y el equipo de trabajo se sustenta en los procesos más que en el desarrollo de la autonomía o la autogestión. En la cultura occidental, sin embargo, el desarrollo de la autonomía personal y la autogestión han sido aspectos reforzados por perspectivas como la socio-técnica y el enriquecimiento del trabajo, las cuales se esfuerzan por encontrar un equilibrio entre

la eficacia y las necesidades psicológicas de las personas (Hackman y Oldham, 1980; Trist y Bamforth, 1951).

En más ocasiones de las deseables, los equipos de trabajo son diseñados de acuerdo con los principios de los sistemas socio-técnicos, pero son implantados en empresas diseñadas para funcionar en base a los principios de la *producción ajustada* japonesa. Por lo tanto, es probable que en aquellas organizaciones donde los equipos de trabajo encuentren dificultades para su implantación, se produzcan tensiones entre los supuestos conflictivos que subyacen a la estrategia de producción y al diseño de los equipos (Berggren, 1993; Mueller, 1994). En países como en China, las consecuencias negativas de la *producción ajustada* y la ausencia de una autogestión son desagraviadas por la importancia concedida a las relaciones sociales. En contraposición, en el contexto occidental, siendo importantes las relaciones sociales, si las necesidades asociadas a la autonomía y al logro personal no son satisfechas por un desarrollo real de la autogestión de los equipos, entonces las estrategias para su implantación y desarrollo pueden encontrarse con importantes resistencias (Rafferty y Tapsell, 2001).

Por otra parte, se espera que los equipos incrementen con el tiempo su capacidad de decisión sobre los métodos de trabajo. Sin embargo, el modelo dominante de cambio organizacional en muchos sectores de producción ha estado basado sobre los principios de la *producción ajustada* la cual, como el Taylorismo, sustenta la idea del cambio organizacional en términos funcionalistas. De acuerdo con estos términos, cualquier aspecto de la organización que no se dirija hacia el equilibrio o estabilidad es visto bien como

indeseado, bien como una influencia negativa para el desarrollo saludable de la organización, dificultando el cambio organizacional que requieren los equipos para funcionar eficazmente.

### **Resistencias culturales a la reestructuración del trabajo**

Algunas investigaciones han ofrecido evidencias sobre la influencia que los valores culturales tienen sobre el éxito o fracaso de las iniciativas centradas en los equipos de trabajo (Adler, 1997; Bhagat, Kedia, Crawford y Kaplan, 1990; y Boyacigiller y Adler, 1991; Chen, 1995; Cox, Lobel, y McLeod, 1991; Earley, 1989; 1993; y Kim, Park y Suzuki, 1990). El fracaso de algunos procedimientos de reestructuración del trabajo en Europa y su éxito en otros países, ponen de manifiesto que estas iniciativas de reestructuración se ven afectadas por factores de carácter cultural. Por ejemplo, los *círculos de calidad*, constituyen un ejemplo preocupante de las iniciativas de participación en equipos. Tras su exitosa implementación en Japón, los *círculos de calidad* se expandieron rápidamente a EE.UU. en primer lugar, y a Europa posteriormente. Sin embargo, se ha observado que no han servido para favorecer el establecimiento de equipos más democráticos.

“Los *círculos de calidad* pueden recopilar de forma efectiva ideas de los individuos más cercanos al trabajo. Si la dirección no muestra interés en cambiar su forma de dirigir hacia formas más participativas o en crear una estructura muy elaborada, puede optar por crear *círculos de calidad*, capturar las ideas que surgen de éstos y, posteriormente, pararlos. Esta apro-

ximación reconoce la potencialidad y las limitaciones de los procesos en círculo y está sometida a dichas potencialidades y limitaciones” (Lawler y Mohrman, 1985, p. 69).

Los inesperados fracasos en la implementación de los *círculos de calidad*, así como las limitaciones a la autogestión generados por los sistemas de control de la producción, pueden estar reflejando, por un lado, un tipo de resistencia cultural y por otro, un tipo de resistencia a las estrategias de producción.

Para Hofstede (1980) la representación más fiel de la cultura se encuentra en la programación mental de los individuos, es decir, en los esquemas mentales no conscientes compartidos por un grupo de individuos. En este sentido, los modelos mentales de las personas encargadas de promover los cambios organizativos pueden constituir una resistencia a la hora de favorecer los cambios organizativos de descentralización. Por modelos mentales nos referimos a las formas de interpretar los mensajes, ideas y propuestas asociadas al cambio organizativo (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993). Tales modelos mentales podrían encontrarse vinculados a los esquemas representados por la Teoría X y la Teoría Y sobre los estilos de dirección formulada por McGregor (1960). Puede ser fácilmente inferido que partir de las presunciones defendidas por la teoría X (a los trabajadores no les gusta su trabajo, deben ser coaccionados y no requieren de responsabilidad para el desempeño de su trabajo) se vería enormemente dificultado cualquier proceso de cambio que buscara descentralizar las decisiones y tratara de situar el poder de las decisiones en la cadena de valor de la empresa: los trabajadores.

De manera similar, Kirkman y Shapiro (1997) afirman que los valores culturales de la organización pueden afectar al establecimiento y funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo y a los procesos de autogestión, a partir de dos resistencias culturales básicas: A) las resistencias a la autogestión y B) las resistencias al trabajo en equipo. Entre las resistencias a la autogestión subrayan la alta distancia de poder (Hofstede, 1980), las culturas definidas como deterministas (Schwartz, 1999), la existencia de divergencias entre los agentes del cambio y los receptores del cambio, y la orientación a "ser" en oposición a la orientación a "hacer", es decir, centrarse en actividades de no-trabajo en los términos definidos por Kluckhohn y Strodtbeck (1961). Por otro lado, entre las resistencias para el trabajo en equipo señalan los valores individualistas, las recompensas centradas en el trabajo individual y la existencia de divergencias entre los agentes del cambio y los receptores del cambio.

El análisis de la cultura organizacional previa a la iniciación de cualquier proceso de reestructuración organizacional puede favorecer la identificación de valores culturales en conflicto con las estrategias laborales que se pretenden implantar (Schwartz, 1999). De hecho, cuando la identidad individual se construye a partir de un sistema que valora el trabajo individual (fundamentalmente en las culturas individualistas), la construcción de equipos de trabajo puede ejercer una influencia negativa sobre aquellos que sienten la obligación de trabajar duramente. Estos trabajadores, en contraposición a los que se guían por la ley del mínimo esfuerzo, sienten que realizan un gran esfuerzo sin ser directa o justamente recompensados (Ezzamel y Willmott, 1998). Sin embargo, podemos hacer una lectura positiva de estas

resistencias. Partiendo del supuesto de que algunas dimensiones culturales tienden a mostrar oposición a distintos aspectos de los equipos de trabajo, la implantación de equipos puede ayudar a superar las resistencias al trabajo colectivo en las culturas individualistas e incrementar la autonomía personal (reduciendo la dependencia grupal) y reducir la elevada distancia de poder (reduciendo la dependencia respecto al líder) en las culturas colectivistas.

### **DIFICULTADES A NIVEL INDIVIDUAL**

Finalmente, el último de los errores más comunes a la hora de iniciar o desarrollar estrategias de trabajo basadas en equipos al que se refiere Hackman es asumir que los miembros ya poseen las habilidades y conocimientos necesarios para trabajar adecuadamente como un equipo. Una vez el grupo ha sido formado y le ha sido asignada su tarea, los directivos, en ocasiones, asumen que su trabajo ha finalizado. Sin embargo, puede producirse un importante rechazo al trabajo en equipo cuando los miembros no cuentan con experiencia previa, no poseen las habilidades adecuadas para afrontar la interacción en equipo, o no se realiza una adecuada redistribución de roles de equipo (Belbin 1981).

Posiblemente, las resistencias asociadas a los individuos no pueden aislarse de las críticas y reflexiones previamente mencionadas; sin embargo, no es menos cierto que muchas organizaciones se encuentran con trabajadores que tienden a boicotear cualquier cambio, en especial aquellos que impliquen incrementos de responsabilidad.

Lograr que los equipos de trabajo funcionen de forma efectiva y consigan gene-

rar nuevos conocimientos requiere, en la mayoría de los casos, implicarse en aprendizajes que entrañan cierta dificultad. En concreto, adquirir una serie de conductas y habilidades interpersonales que, tradicionalmente, no han sido potenciadas e incluso, en ocasiones, han sido inhibidas (por ejemplo, expresar los intereses personales de forma clara, subrayar la autonomía personal sin dejar de cooperar con los compañeros, dejar hablar a los demás y participar activamente, pensar con las ideas de los otros miembros, no prejuizar, etc.) ¿Cómo favorecer la adquisición de tales aprendizajes?

Una de las estrategias habituales suele ser utilizar acciones de facilitación de equipos. Una facilitación de calidad ayuda a adquirir los aprendizajes previamente mencionados. Entre otras, la facilitación de equipos consta de actividades como favorecer la dirección de reuniones, ayudar a los equipos a ponerse de acuerdo sobre objetivos, roles y procedimientos, asegurar que todos los miembros contribuyen al logro de los objetivos, desalentar las conductas destructivas, ayudar a que la solución de los conflictos sea constructiva, guiar el proceso de toma de decisiones del equipo, fomentar comunicaciones claras entre todos y con todos los miembros y observar e interpretar adecuadamente las dinámicas grupales.

Sin embargo, no hay que olvidar que la facilitación sólo tiene efecto en los equipos que cuentan con un diseño apropiado. Por ejemplo, si no se especifica la misión o dirección hacia la cual el equipo debe dirigirse, la facilitación puede verse abocada al fracaso. Utilizar la denominación de equipo para definir un grupo de personas sin modificar la naturaleza de las tareas y de los roles, o diseñar tareas que sólo

requieren de forma ocasional el trabajo en equipo, constituye dos errores de diseño que imposibilita la labor de facilitación. La autogestión, es decir, la autoridad real para gestionar el trabajo, implica que es el equipo, y no el líder, quien tiene los derechos de toma de decisiones sobre las estrategias de trabajo básicas. Sin esta autoridad las actividades de facilitación pueden ser interpretadas como intentos de manipulación para el conformismo y aceptación de las estrategias de cambio poco populares.

El lector tiene a su alcance múltiples herramientas para la formación, facilitación y dirección de grupos las cuales pueden constituir alternativas viables para potenciar los aprendizajes mencionados. Pero no es objetivo de este trabajo ofrecer herramientas aplicables, o recetas de uso general para equipos de trabajo, para ello invitamos al lector a que consulte los múltiples manuales existentes a tal efecto (p.e.: Chang, R., Bloom, A., Bader, G., 1999; Holpp y Phillips, 1995; Scholtes, 1991; Walton, 1992; Wilson, 1997).

Muchas de las críticas referidas al fracaso de los equipos deben dirigirse a las estructuras y procedimientos existentes. También a las personas con capacidad para transformarlas, ya que éstas, en ocasiones, no poseen una visión a largo plazo, no invierten suficiente dinero, cometen errores de planificación, proporcionan poca formación, o no lideran lo suficiente el proceso de cambio. Los líderes que cometen estos errores comparten el objetivo de desear resultados, pero no el de estar dispuestos a proporcionar los recursos necesarios para obtenerlos (Holpp y Phillips, 1995). Que las personas no escuchen a los demás, que las reuniones se desarrollen sin aclarar las tareas y objetivos, que

pocas personas dominen las reuniones, que las personas se dirijan a los jefes en busca únicamente de aprobación, que no existan prioridades de acción entre los miembros, que las nuevas ideas y el desacuerdo abierto estén mal vistos o que las decisiones sean tomadas con poca discusión, pueden ser argumentos localizables a nivel de los trabajadores, pero subsanables desde la formación y la planificación organizacional (Richardson, 1995).

A pesar de ello, la construcción del trabajo basado en equipos no siempre influye en un cambio cognitivo positivo en los individuos. Es decir, de la misma manera que cabe presuponer que los individuos tienden a ser más activos en los equipos, a incrementar el autoconocimiento y la comunicación honesta, también puede ocurrir que el trabajo en equipo tenga como consecuencia la expansión de una ideología que tienda a suprimir al individuo y que lleve a las personas a competir de forma desleal. Si las personas realizan una valoración negativa de los miembros del equipo, puede darse una persecución que estigmatice a las personas, o incluso producir casos de *mobbing* grupal.

En este sentido, Casey (1999), desde una perspectiva social crítica, ha puesto de relieve que ciertas dinámicas de equipos de trabajo tienden a generar una cultura grupal similar a la de una familia colectivista y vertical. Esta nueva cultura de la responsabilidad compartida por parte de los trabajadores, donde las empresas buscan la *"implicación de los trabajadores, aumentar tanto la productividad como la satisfacción de los clientes y crear una cultura de excelencia y logro"* (p. 160) puede tener consecuencias negativas tanto para las relaciones laborales como para ciertos procesos psí-

quicos de las personas. Otros estudios acerca del trabajo en equipo han mostrado que junto con el objetivo de incrementar la cohesión grupal, la construcción de los equipos también persigue aumentar la competición y la presión de los pares (Garrahan y Stewart, 1992).

*"Antes...si el jefe no estaba por aquí, podía hablar con mis colegas o hacer lo que quisiera. Ahora todo el equipo está a mi alrededor y observa lo que estoy haciendo"* (Barker, 1993, p 408).

*"Todo el mundo mira a todo el mundo, antes no hacíamos eso. Antes tratábamos de ayudarnos. Ahora cada uno va a lo suyo"* (Pollert, 1996, p. 200).

Para Casey, el enfoque de la nueva cultura organizacional basada en el incremento de mayores cotas de poder y relaciones significativas en el trabajo sirven como actividades de regulación, disciplina y control de los trabajadores. La implantación de estos procedimientos influye en la acomodación mental de las personas a los nuevos valores del equipo-familia que niegan la existencia de cualquier malestar (socialmente inaceptable) con la pertenencia a esa gran familia que ahora constituye el equipo de trabajo. Paralelamente, tal y como corrigen los padres y hermanos, los miembros del equipo pueden convertirse en los supervisores más cercanos, los cuales, en ocasiones y por razones no profesionales, pueden actuar malintencionadamente (Doorewaard y Brouns, 2003).

Una opinión similar mantiene el sociólogo Richard Sennett, para quien el trabajo en equipo representa un *ethos* del trabajo

que se mantiene en la superficie de la experiencia: “*el trabajo en equipo es la práctica en grupo de la superficialidad degradante*” (Senett, 1998, p. 104). Y añade:

*“El buen jugador de equipo (team-player) no se queja. Las ficciones del trabajo en equipo, a causa de su misma superficialidad de contenido y atención puesta en el momento inmediato y su manera de evitar la oposición y la confrontación, son útiles en el ejercicio de la dominación. Compromisos compartidos más profundos y sentimientos como la lealtad y la confianza requerirían más tiempo, y por esa misma razón no serían tan manipulables”* (Sennett, 1998, p. 121).

Definición que coincide con las normas no escritas que muchas organizaciones transmiten acerca del adecuado comportamiento de un *jugador de equipo* (Jackall, 1988): ha de estar atento a todas las informaciones y señales recibidas de sus jefes, de sus compañeros y del intrincado mosaico de redes sociales, círculos y coaliciones que componen la organización; ha de ser intérprete de diferentes roles que desempeña sin queja alguna; no debe suponer una amenaza para los demás por su brillantez, o por su personalidad, su capacidad o sus valores; debe enmascarar su agresividad mostrándose insípido; ha de identificar problemas y ofrecerse a solucionarlos; y debe proteger a sus jefe y a su camarilla de posibles equivocaciones y meteduras de pata. Estas reglas implícitas y ambiguas forman parte de la cultura organizacional y transmiten al empleado lo que es natural o necesario para el funcionamiento corporativo (Alvesson y Willmott, 2002)

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo ha pretendido ofrecer elementos de reflexión a aquellos académicos y profesionales preocupados por el trabajo basado en equipos y las necesidades psicosociales de sus integrantes. Entendemos que desarrollando una apreciación más crítica de los costes y beneficios de los equipos, éstos podrán ser empleados de forma más apropiada. No cuestionamos que los equipos de trabajo puedan ser muy efectivos; lo que este trabajo cuestiona es que puedan llegar a serlo sin la adecuada dirección, estructura, apoyo, formación y facilitación, lo cual, en ocasiones, supone replantearse y cuestionarse quién decide (estructura de la autoridad), quién es responsable (estructura de trabajo), en quién revierten las ganancias (estructura de recompensas) y quién cuenta con posibilidades de desarrollo (estructura de oportunidades). Si la organización no está dispuesta a replantearse estas cuestiones, los impedimentos y las resistencias para el cambio organizacional serán una constante en lugar de una excepción.

No analizar la contingencia entre el diseño de los equipos y la estructura del trabajo (Donalson, 1985) puede dificultar seriamente su implantación. En este sentido, la literatura sugiere que los altos grados de autogestión que persiguen los equipos de trabajo son más adecuados para tareas no rutinarias, que dependen de los cambios tecnológicos y de las necesidades de los clientes y son desempeñadas en ambientes dinámicos. Cuando estas condiciones no están presentes, es decir, cuando se llevan a cabo tareas fundamentalmente rutinarias, la noción de flexibilidad de los equipos de trabajo tiende a limitarse a la rotación laboral, control de

la calidad en la producción e intensificación del trabajo (Clarke, 1992; Pollert, 1996; Scott, 1994). El nivel de autogestión de una organización debe ser contingente con el nivel de variedad ambiental a la que ésta debe hacer frente. Esto significa que un equipo debe tener suficientes medios para transformar los *inputs* de información, materiales y recursos en los resultados deseados.

Los equipos de trabajo, de forma ideal, deberían satisfacer objetivos económicos, sociales y de transformación cultural; y aunque las organizaciones asumen estos beneficios, sus inercias y herencias administrativas, directivas y culturales dificultan su logro. Son estas herencias las que en ocasiones favorecen la expansión de una ideología perversa en el uso de los equipos de trabajo.

Es la ideología inadecuadamente utilizada, y no los equipos, la que tiraniza, la que motiva a que los equipos sean monopolizados para tareas inapropiadas con objeto de lograr objetivos poco realistas (Sinclair, 1992). La ideología de los equipos utilizada por personas sin escrúpulos puede ser un arma de doble filo. Así, bajo la pancarta de los beneficios para todos, los tiranos usan los equipos para camuflar la coerción vestida de cohesión, ocultar el conflicto bajo la apariencia del consenso, confundir la conformidad con un semblante de creatividad, transmitir una decisión unilateral como un acuerdo colectivo, retrasar las acciones por el supuesto interés en la consulta y legitimar la ausencia de liderazgo para hacerse con mayores cotas de poder e influencia (Barker, 1993). Los equipos perversamente utilizados logran anular al individuo reforzando el conflicto entre la necesidad de pertenencia y el sentimiento de frustración ante la con-

formidad que habitualmente genera toda vida grupal (Bion, 1961).

Sin buenos resultados económicos no cabe reflexionar sobre la calidad de vida de los trabajadores. Idealmente, tampoco debiera plantearse la reflexión inversa. La cuestión radica en preguntarse si el sistema capitalista actual permite algún tipo de adaptación al mercado que no sea bajo parámetros únicamente económicos, los cuales no entienden de necesidades psicosociales, solidaridad y desarrollo sostenible. En nuestro contexto es comúnmente aceptado que una de las pocas oportunidades que tienen las organizaciones de competir en un mercado dominado por las grandes multinacionales es favoreciendo, a largo plazo, la creación de contextos donde los trabajadores puedan satisfacer su creatividad, puedan desarrollar su autonomía y generar nuevos conocimientos; es decir, contextos donde la descentralización del poder permita superar los actuales marcos de gestión de la calidad y favorezcan la innovación (e imaginación), donde el poder y el conocimiento estén irrevocablemente unidos (Foucault, 1980).

En este sentido, entendemos que se deben reforzar las líneas de investigación centradas en las necesidades de los trabajadores. Durante los años 80 y parte de los 90 (y tiempo atrás) los investigadores y profesionales de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, quizás hemos estado excesivamente preocupados por responder a las demandas de la dirección. Preocupados especialmente por encontrar las estrategias adecuadas para incrementar la eficacia organizacional, analizando aspectos como el bienestar individual y la salud psicológica en el trabajo vinculándolo al aumento de la productividad y a los beneficios organizacionales. Sería injusto

afirmar que todas las intervenciones han mostrado o muestran este mismo talante. Evidentemente, existen intervenciones que tienen especial cuidado en subrayar las necesidades de los trabajadores; sin embargo, como menciona Sonnentag (1996), se debe reivindicar que el estudio de las necesidades de los trabajadores (autorrealización, bienestar, satisfacción...) debe llevarse a cabo no tanto porque se incida en la eficacia (lo cual dista de estar totalmente claro), sino porque constituye un aspecto importante de la dignificación del trabajo y de la persona.

Finalmente, otra recomendación que nos parece relevante es la dirigida a fomentar la publicación, el análisis y la reflexión sobre las experiencias de implantación de equipos de trabajo que fracasan, y no sólo las que presentan supuestos (en función de qué actores las valoren) éxitos. A este respecto, nos gustaría vincular esta sugerencia con la interesante propuesta realizada por el científico social danés Bent Flyvbjerg (2001) acerca de la construcción de una ciencia social basada en el concepto aristotélico de *phronēsis*, traducido aproximadamente como *prudencia práctica*. El autor propone una vía alternativa para la investigación en las ciencias sociales, en sustitución de la importada desde las ciencias naturales, basada en la interpretación, en el análisis y en la exploración de las circunstancias históricas y de las prácticas actuales que permitan abrir caminos a la praxis. Básicamente, consistiría en proporcionar ejemplos concretos y narrativas detalladas de cómo opera el poder (y los valores subyacentes a toda decisión y toda práctica) y qué consecuencias tiene, así como sugerir modos a través de los cuales el poder podría ser cambiado y generar otras consecuencias. En palabras del propio Flyvbjerg,

*“La tarea de la ciencia social phronética (phronetic social science) consiste en clarificar y deliberar acerca de los problemas y los riesgos que afrontamos y perfilar cómo las cosas pueden hacerse de manera diferente, con el pleno convencimiento de que no podemos encontrar respuestas últimas a estas preguntas y ni siquiera una única versión de cuáles son las preguntas” (Flyvbjerg, 2001, p. 140).*

Como ya señalara Aristóteles, para quienes quieren encontrar respuestas, es ya un paso adelante formularse las preguntas adecuadas.

Aun careciendo de espacio en este trabajo para profundizar en él, quizá un enfoque como el presentado de manera sucinta permitiera el desarrollo de teorías y prácticas sobre la utilización de equipos de trabajo que, sin perder valor pragmático, tuvieran en cuenta en mayor medida los condicionantes históricos (en el sentido de las circunstancias que en cada momento caracterizan a una organización y a su contexto), culturales, sociales, políticos, económicos y tecnológicos, al mismo tiempo que la praxis considerara las condiciones de partida y las consecuencias o efectos que provocan, y sobre quién recaen éstos. Creemos encontrar una clara relación entre este enfoque y las propuestas realizadas por el filósofo Stephen Toulmin (por ejemplo, Toulmin, 1990, 2001) acerca de la necesidad de orientar las ciencias sociales (y no sólo estas, también las naturales) hacia la relevancia, es decir, hacia cuestiones prácticas, locales, transitorias y contextualizadas, en lugar de dirigirlas hacia la excelencia, la cual privilegia las cuestiones abstractas, atemporales, universales y acontextualizadas. O dicho de otro modo, la razonabilidad frente a la racionalidad.

¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación...

Como necesario complemento a otros estudios dedicados a revisar los avances producidos por la investigación y la práctica en las últimas décadas, así como a las futuras líneas y temas a desarrollar (véase, por ejemplo, Devine, Clayton, Philips, Dunford y Melner, 1999; Kozlowski y Bell, 2004; Salas, Stagl y Burke, 2004; Wittenbaum, Hollingshead, Paulus, Hirokawa, Ancona, Peterson, Jehn y Yoon, 2004), en este trabajo hemos intentado ofrecer una reflexión y una crítica argumentadas, así como una propuesta para la futura dirección de la investigación y la práctica, acerca de la utilización de los equipos de trabajo en las organizaciones y en las condiciones actuales, con el objetivo de contribuir al logro de una Psicología del Trabajo y de las Organizaciones *reflexiva y relevante*.

**Agradecimientos:** Los autores desean mostrar su más sincero agradecimiento a Juanjo Arrospide, Sabino Ayestarán, Roberto López, Ramón Rico y Fernando Rodríguez-Mazo, los cuales han realizado comentarios de gran utilidad que han contribuido a mejorar versiones anteriores de este artículo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AA.VV. (2003). *La participación de los trabajadores en la empresa*. Madrid: GEZKI, Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza-Dirección de Economía Social.

Abernathy, W. J. (1978). *The productivity dilemma*. Baltimore: John Hopkins University Press.

Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. (3ª

ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Alcover, C. M<sup>a</sup>. (2000). Nuevas formas de control en las organizaciones: una visión crítica de los equipos de trabajo como mecanismos de control. En E. Agulló, C. Remeseiro y J. A. Fernández (eds.), *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos humanos* (pp. 314-321). Madrid: Biblioteca Nueva.

Alcover, C. M<sup>a</sup>. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil y C. M<sup>a</sup>. Alcover (Eds.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 201-228). Madrid: Alianza Editorial.

Alvesson, M. y Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39, 619-644.

Amat, O. (1998). *Aprender a enseñar. Una visión práctica de la Formación de Formadores*. Barcelona: Gestión 2000.

Aritzeta, A., Ayestarán, S., y Balluerka, N. (2003). Perspectiva sistémica y multi-nivel del análisis organizacional: una aproximación conceptual y metodológica. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 239-260.

Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in Self-Managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 39(9), 408-437.

Barker, J. R. (1999). *The discipline of teamwork. Participation and concertive control*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Batt, R. (2004). Who benefits from teams? Comparing workers, supervisors and managers. *Industrial Relations*, 41, 183-212.
- Bion, W. (1961). *Experiences in groups*. (2<sup>o</sup> ed.). Nueva York: Basic Books.
- Blanch, J. M.<sup>a</sup>. (2003). Trabajar en la sociedad informacional. En J. M.<sup>a</sup>. Blanch (coord.), *Teoría de las Relaciones Laborales. Desafíos* (pp. 13-197). Barcelona: Editorial UOC.
- Darrah, C. N. (1996). *Learning and work: An exploration in Industrial Ethnography*. Nueva York: Garland Publishing.
- Barley, S., y Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.
- Belbin, M. (1981). *Management Teams, Why they Succeed or Fail*. Londres: Heinemann.
- Berggren, C. (1992). *The Volvo experience: Alternatives to lean production in the Swedish auto industry*. Londres: McMillan.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Crawford, S. E., y Kaplan, M. R. (1990). Cross-cultural issues in organizational psychology: Emergent trends and directions for research in the 1990s. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 5, pp. 59-99). New York: Wiley.
- Borrell, F. (1996). *Cómo Trabajar en Equipo y relacionarse eficazmente entre jefes y compañeros*. Barcelona: Gestión 2000.
- Boyacigiller, N. A., y Adler, N. J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16, 262-290.
- Bramel, D., y Friend, R. (1987). The work group and its vicissitudes in social and industrial psychology. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(2), 233-253.
- Camps, V. (1993). *Paradojas del individualismo*. Barcelona: Crítica.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., y Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert decision making. En N. J. Castellan (Ed.), *Individual and Group Decision Making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Carey, A. (1979). The Norwegian experiments in democracy at work: A critique and a contribution to reflexive sociology. *Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 15(1), 13-23.
- Casey, C. (1999). Come, join our family: Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations*, 52(2), 155-178.
- Chang, R. (1999). *Trabajar en equipo para triunfar*. Barcelona: Granica.
- Chang, R., Bloom, A., y Bader, G. (1999). *La medición del desempeño de un equipo*. Barcelona: Granica.
- Chen, C. C. (1995). New trends in reward allocation preference: A Sino/U.S. comparison. *Academy of Management Journal*, 38, 408-428.

¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación...

- Clarke, S. (1992). What in the F...’s name is Fordism? In N. Gilbert, R. Burrows, y A. Pollert (Eds.), *Fordism and Flexibility: Division and change*. London: Macmillan.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., y McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 3, 827-847.
- Denison, D. R. (1982). Sociotechnical design and self-managing work groups: The impact of control. *Journal of Occupational Behaviour*, 3, 297-314.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B. y Melner, S. B. (1999). Teams in organizations. Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.
- Donaldson, L. (1985). *In Defense of Organization Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Doorewaard, H., y Brouns, B. (2003). Hegemonic power processes in team-based work. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 106-119.
- Durand, J.-P. (1999). The diversity of employee relationships. In J.-P. Durand, P. Stewart, y J. J. Castillo (Eds.), *Teamwork in the Automobile Industry* (pp. 1-35). Londres: Macmillan Press.
- Durand, J.-P., Stewart, P., y Castillo, J. J. (1999). *Teamwork in the Automobile Industry: Radical change or passing fashion?* Londres: Mcmillan Press.
- Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the people’s Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management journal*, 36, 319-348.
- EPOC. (1999). *Útil, pero no utilizado: El trabajo en grupo en Europa* (SX-12-99-408-EN-C). Luxemburgo: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.
- Ezzamel, M., y Willmott, H. (1998). Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 358-396.
- Fernández Steinko, A. (2001). El sabor agrídulce de los grupos de trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 18, 257-283.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter. Why Social Inquiry Fails and How It Can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews y other writings*. Nueva York: Pantheon Books.
- Garrahan, P., y Stewart, P. (1992). *The Nissan enigma*. Londres: Mansell.
- Gilbreth, L. M. (1914). *The psychology of management*. Easton, PA: Hive Publishing.
- Golembiewski, R. T. (1995). *Practical*

*Public Management*. Nueva York: Marcel Dekker.

Goulowsen, J. A. (1972). A measure of work group autonomy. In L. E. Davis y J. C. Taylor (Eds.), *Design of jobs* (pp. 374-390). Harmondsworth: Penguin.

Hackman, J. R. (1976). Group influences on individuals. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. En J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hackman, J. R., y Oldman, G. R. (1980). *Work Redesign*. Nueva York: Addison-Wesley Publishing.

Hackman, R. J. (1998). Why teams don't work. En S. R. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E. J. Posavac, F. B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, E. Henderson-King, y J. Myers (Eds.), *Theory and Research on Small Groups* (pp. 245-266). New York: Plenum Press.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.

Holpp, L., y Phillips, R. (1995). When is a team its own worst enemy? *Training, Septiembre*, 71-82.

Jackall, R. (1988). *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. Nueva York: Oxford University Press.

Johnson, P., Heimann, V., y O'Neill, K. (2000). The wolf pack: team dynamics for

the 21st century. *Journal of Workplace Learning*, 12(4), 159-164.

Katz, A. J., Laughlin, P., y Wilson, J. (1990). Views on self-directed work teams from the line to the front office. *Journal for Quality and Participation*, December.

Katzenbach, J. R. (1999). *Equipos de alta dirección*. Barcelona: Gestión 2000.

Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (1993). *Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1996.

Kelly, P. (1999). *Las técnicas para la toma de decisiones en equipo*. Barcelona: Granica.

Kim, K. I., Park, H., y Suzuki, N. (1990). Reward allocations in the United States, Japan and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures. *Academy of Management Journal*, 33, 188-198.

Kirkman, B. L., y Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.

Klein, J. A. (1991). A reexamination of autonomy in light of new manufacturing practices. *Human Relations*, 44(1), 21-38.

Kluckhohn, F., y Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row Peterson.

Kozlowski, S. W. J., y Bell, B. S. (2003).

¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación...

Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen, y R. J. Klimoski (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375), Volume 12 of I. B. Weiner (Ed), *Handbook of Psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley y Sons.

Lawler, E. E., y Mohrman, S. A. (1985). Quality circles after the fad. *Harvard Business Review*, 85, 65-71.

Lawler, E. E., Mohrman, S. A., y Ledford, G. (1995). *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey Bass.

Lawrence, P., y Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Likert, R. (1961). *The human organization: Its management and value*. Nueva York: McGraw-Hill.

Locke, E. A., Tirnauer, D., Roberson, Q., Goldman, B., Latham, M. E., y Weldon, E. (2001). The importance of the individual in an Age of Groupism. En M. E. Turner (ed.), *Groups at Work: Theory and Research* (pp. 501-528). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Manz, C. C. (1992). Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 45(11), 1119-1140.

Maslow, A. H. (1954). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

McCorcle, M. (1982). Critical Issues in

the Functioning of Interdisciplinary Groups. *Small Group Behavior*, 13(3), 291-310.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.

McKinlay, A., y Taylor, P. (1996). Power, Surveillance and Resistance: Inside the 'Factory of the Future'. In P. Ackers, C. Smith, y P. Smith (Eds.), *The New Workplace and Trade Unionism* (pp. 279-300). Londres: Routledge.

Mohammed, S. (2004). Building Team-Based Working: A Practical Guide to Organizational Transformation. *Personnel-Psychology*, 57(4), 1048-1052.

Mohrman, S. A., Cohen, S. G., y Mohrman, A. M. (1995). *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Moldasch, M. y Weber, W. G. (1998). The "Three Waves" of industrial group work: Historical reflections on current research on group work. *Human Relations*, 51, 347-388.

Moreno, J., y González, C. (1996). Trabajar en equipo. En busca de la eficiencia. *Capital Humano*, Octubre (93), 48-53.

Mueller, F. (1994). Teams between hierarchy and commitment: Change strategies and the 'internal environment'. *Journal of Management Studies*, 31(3), 383-403.

Neumann, J. E. (1989). Why people don't participate in organizational change. En R. W. Woodman y W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational*

*Change and Development* (Vol. 3, pp. 181-212). Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Payne, R. (1988). *The effectiveness of research teams: A review*. Manchester: Manchester Business School.

Pollert, A. (1996). 'Team work' on the assembly line. Contradiction and the dynamics of union resilience. In P. Ackers, C. Smith, y P. Smith (Eds.), *The New Workplace and Trade Unionism* (Vol. 178-209, ). London: Routledge.

Porter, L. W., Lawler, E. E., y Hackman, R. (1975). *Behavior in Organizations*. Nueva York: McGraw Hill.

Publicaciones, I. (1999). *Fichero de Juegos de Equipo*. Barcelona: Inde Publicaciones.

Marketing Publishing. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Madrid: Díaz de Santos.

Rafferty, J., y Tapsell, J. (2001). Self-Managed Work Teams and manufacturing strategies: Cultural influences in the search for team effectiveness and competitive advantage. *Human Factor and Ergonomics in Manufacturing*, 11(1), 19-34.

Richardson, B. (1995). Why work teams flop-and what can be done about it. *National Productivity Review*, 14(9), 9-14.

Robins, H. A., y Finley, M. (1996). *Por qué fallan los equipos. Los problemas y cómo corregirlos*. Barcelona: Granica, 1999.

Rose, N. (1990). *Governing the soul:*

*The shaping of the private self*. London: Routledge.

Salas, E., Stagl, K. C., y Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 19 (pp. 47-91). Chichester: John Wiley y Sons.

Scholtes, P. (1991). *El manual del equipo*. Wisconsin: Joiner.

Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *International Association of Applied Psychology*, 48(1), 23-47.

Scott, A. (1994). *Willing slaves? British workers under new management*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sennett, R. (1998). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el Nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama, 2000.

Sewell, G. (1998). The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43, 397-428.

Sewell, G., y Wilkinson, B. (1992). 'Someone to watch over me': Surveillance, discipline and the Just-In-Time labour process. *Sociology*, 28(2), 191-206.

Sinclair, A. (1992). The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*, 13(4), 611-626.

Sonnentag, S. (1996). Work group fac-

¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación...

tors and individual well-being. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (John Wiley y Sons ed., pp. 345-367). Nueva York: John Wiley y Sons.

Stark, S., Stronach, I., y Warne, T. (2002). Teamwork in mental health: rhetoric and reality. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 9, 411-418.

Stewart, G. L., Manz, C. C., y Sims, H. P. (2000). *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. México: Limusa-Wiley.

Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. Nueva York: Norton.

Thompson, P., y Wallace, P. (1996). Redesigning production through teamworking: Case studies from the Volvo truck corporation. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(2), 103-118.

Toulmin, S. (1990). *Cosmópolis. El trasfondo de la modernidad*. Barcelona: Península, 2001.

Toulmin, S. (2001). *Regreso a la razón. El debate entre la racionalidad y la experiencia y la práctica personales en el mundo contemporáneo*. Barcelona: Península, 2003.

Trist, E. L., y Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.

Vázquez, A. (1998). *El modelo vasco de transformación empresarial*. Bilbao: SPRI-Hobest.

Vázquez, A. (2000). *La Imaginación Estratégica*. Barcelona: Granica.

Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-62.

Walton, M. (1992). *Deming en la práctica*. Colombia: Norma.

West, M. A. (2000). *El trabajo en equipo eficaz. 1 + 1 = 3*. Barcelona: Paidós, 2003.

West, M., y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working: A practical guide to organizational transformation*. Malden, MA: BPS Blackwell.

West, M. A., y Poulton, B. C. (1997). A failure of function: teamwork in primary health care. *Journal of Interprofessional Care*, 11(2), 205-216.

Wilson, T. (1997). *Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.

Wittenbaum, G. M., Hollingshead, A. B., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. H., Peterson, R. S., Jehn, K. A. y Yoon, K. (2004). The functional perspective as a lens for understanding groups. *Small Group Research*, 35, 17-43.

Wright, B. M., y Barker, J. R. (2000). Assessing concertive control in the term environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 345-361.

Zander, A. (1982). *Making groups effective*. Londres: Jossey-Bass.