

¿CÓMO MEJORAR LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS A TRAVÉS DE LOS PROCESOS GRUPALES? UN EJEMPLO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Rocío Meneses y Jose Navarro

Universitat de Barcelona

Incrementar la efectividad de los grupos y equipos de trabajo es fundamental en cualquier organización, y más, durante los periodos de crisis económica. Para diseñar un equipo, formar un grupo u optimizar su trabajo, es preciso considerar las tareas, los procesos y los resultados. Siendo los equipos una herramienta clave en la competitividad del sector de la automoción, en este artículo nos enfocaremos en cómo mejorar el desempeño y la efectividad de los equipos de producción de este sector en las industrias españolas, a través de tres procesos, desarrollo grupal, identificación con el grupo y potencia del equipo. Los resultados indican que estos procesos predicen el 57% del desempeño grupal y especialmente dos de los criterios de efectividad utilizados en el sector (absentismo y orden e higiene en el lugar de trabajo). Discutiremos la utilidad de estos resultados para gerentes y líderes de equipos, con el objetivo de favorecer la efectividad de los equipos de producción del sector.

Palabras claves: Equipos de trabajo, Efectividad, Desempeño, Procesos grupales, Automoción.

Increasing group and team effectiveness is fundamental for any organisation, especially during periods of economic crisis. In order to build or design a team or to optimise its work, it is necessary to consider tasks, processes and results. Given that teams are a key tool for competitiveness in the automotive sector, this paper focuses on how to improve the performance and the effectiveness of production teams in Spain's automotive industry through three processes: group development, group identification, and team potency. The results show that these processes predict 57% of group performance, and in particular two of the effectiveness criteria used in this sector: absenteeism and order and hygiene in the workplace. We discuss the usefulness of these results for managers and team leaders in order to improve team performance and effectiveness in the automotive sector.

Key words: Work teams, Effectiveness, Performance, Group processes, Automotive sector.

En España la industria de la automoción es un sector estratégico para la economía y se espera un impacto económico cercano a los 4.000 millones de euros entre el 2011 y el 2015 sobre éste sector, según el Plan Integral de Política Industrial 2020 (PIN 2020; Servicio Público de Empleo Estatal, 2011). Esta industria ha incorporado los grupos y equipos de trabajo a su estilo de gestión desde hace casi tres décadas (Osca, Bardera, García-Salmone y Urien, 2011), y dada la competitividad, la fluidez del mercado, los entornos inciertos, entre otros, actualmente es crucial para las empresas en general, y españolas en particular, conocer las condiciones que aumentan la probabilidad de eficacia de sus grupos y equipos de trabajo. Siendo éstos una herramienta clave en la competitividad de este sector, en este artículo nos enfocaremos en cómo mejorar el desempeño y efectividad de los equipos de producción del sector de la automoción en industrias españolas, a través de los procesos grupales (desarrollo grupal, identificación con el grupo y potencia del equipo), basándonos en los resultados del estudio que hemos realizado.

Para ello señalaremos brevemente la importancia actual de la industria automotriz española y de sus equipos de trabajo, qué entendemos por grupos y equipos de trabajo, la relevancia de los procesos grupales para su efectividad y cuándo podemos decir que un equipo es efectivo. Seguidamente expondremos los resultados de mayor interés práctico, obtenidos en nuestra investigación dentro del sector automotriz español. Por último, discutiremos la utilidad de estos resultados para gerentes, supervisores y líderes de equipos, con la idea de ilustrar cómo los tres procesos grupales mencionados pueden favorecer la efectividad de los equipos de producción del sector.

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ESPAÑOLA Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Durante la actual crisis económica, la industria del automóvil fue la última en acusar decrecimiento y una de las primeras en iniciar su recuperación. Por ejemplo, el sector del automóvil es el tercer sector exportador de España y aporta un 16% del total de las exportaciones del país, acumula un 10% del PIB y emplea a 1,8 millones de personas de forma directa o indirecta (Anfac, 2014; ICEX, 2014; Servicio Público de Empleo Estatal, 2011).

Correspondencia: Jose Navarro. Universitat de Barcelona. Facultat de Psicologia. Pg. Vall d'Hebron, 171. 08035 Barcelona. España. E-mail: j.navarro@ub.edu



Por otra parte, España continua siendo el segundo productor europeo después de Alemania y el primer productor europeo de vehículos industriales.

Por estas razones en el PIN 2020 se busca posicionar a la industria española de la automoción como un sector prioritario a la hora de invertir e impulsar proyectos competitivos a largo plazo, por ejemplo, la producción de vehículos eléctricos, híbridos y de emisiones reducidas, asegurando su competitividad en la fabricación de vehículos y componentes. Aunado a lo anterior, el sector del automóvil es uno de los más avanzados en cuanto a técnicas y procedimientos de producción y constituye una escuela de profesionales. Por ello, es muy relevante tener siempre en cuenta los conocimientos y competencias consideradas prioritarias para mejorar el desempeño en las ocupaciones del sector, entre las cuales se incluyen la orientación a la mejora continua, el trabajo en equipo y el liderazgo (Servicio Público de Empleo Estatal, 2011).

¿Por qué son estas competencias relevantes?. Fundamentalmente porque en este sector se utilizan diferentes tipos de grupos y equipos (de diseño, proyectos, producción, toma de decisiones, etc.), con diferentes objetivos, niveles de autonomía, etc. En la medida en que esta industria tenga más conocimientos y herramientas disponibles para optimizar los aspectos que pueden mejorar la efectividad de sus equipos, podrán hacer intervenciones más enriquecedoras para éstos, y que éstas sean más productivas y rentables para las empresas.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO?

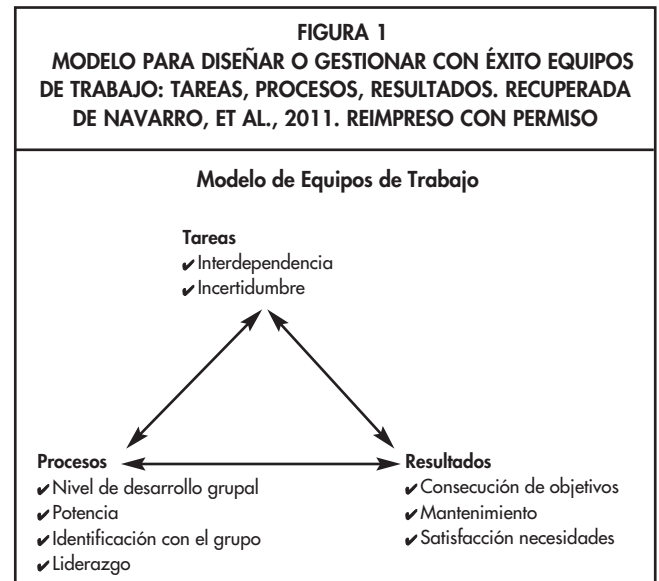
Nosotros empleamos los términos grupo y equipo de forma intercambiable en este artículo, independiente de que el primero se forma y el segundo se construye, ya que compartimos la idea de un continuum en el que ambos poseen las características fundamentales pero en niveles diferentes. Para la moderna literatura especializada, los grupos y equipos de trabajo son sistemas dinámicos y complejos inmersos en un sistema organizacional. Las tareas que desempeñan requieren interacción entre sus miembros, coordinación, cooperación y comportamientos orientados al logro de metas y resultados grupales (Rico, Alcover y Taberner, 2010). El tamaño de éstos puede oscilar entre tres y quince miembros, están reconocidos dentro de la organización (son grupos formales), sus metas son compartidas y asignadas por la institución y todos los miembros reportan al mismo líder (Kozlowski y Bell, 2003; Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005).

Desde una perspectiva pragmática el interés descansa en cuán efectivos logran ser los equipos, es decir, en su desempeño y resultados. Nosotros pensamos que un equipo efectivo descansa sobre tres elementos claves: ta-

reas que deben realizar, procesos grupales propios de cualquier equipo y los resultados obtenidos. Estos tres elementos se retroalimentan permanentemente entre sí y requieren atención simultánea para promover equipos exitosos (Navarro, Quijano, Berger y Meneses, 2011). En la Figura 1, mostramos la representación gráfica de este modelo que nos servirá de guía en el presente artículo. En concreto, en este artículo nos enfocaremos en uno de estos elementos, los procesos grupales y cómo éstos son claves para entender su efectividad (desempeño y resultados) en el sector de la automoción.

¿SON RELEVANTES LOS PROCESOS GRUPALES PARA LA EFECTIVIDAD?

Es de todos conocido que los procesos grupales tienen lugar dentro de todos los grupos y equipos y, en la literatura científica y de consultoría, se ha hablado mucho sobre ellos. Ahora bien, ¿por qué son importantes estos procesos? En pocas palabras, porque se relacionan con la efectividad de los equipos, ya que inciden en la forma como los miembros de un equipo combinan sus capacidades y comportamientos -recursos individuales, conocimientos, habilidades y esfuerzo- para resolver las demandas de la tarea; es decir, median en la conversión de insumos en resultados (Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski y Ilgen, 2006). Por tanto, si los procesos de los equipos son funcionales se generan sinergias que favorecen la interacción, el diseño de las tareas y el flujo de trabajo, incidiendo así en la efectividad de toda la organización (Hackman, 1987). De hecho, datos empíricos muestran que las mejoras en los procesos del equipo inciden favorablemente en su eficacia y se pueden considerar importantes predictores del desempeño (Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski y Ilgen, 2006; Osca et al.,



2011). Es por ello que en nuestra investigación nos centramos en tres procesos claves de los equipos de producción del sector de la automoción: el desarrollo grupal, la identificación con el grupo y la potencia del equipo. Prestar atención a estos procesos debería llevarnos a incidir en una mejora de la eficacia de los equipos.

¿A qué se refieren cada uno de estos tres procesos?. Muy brevemente, el desarrollo grupal alude a las características de un grupo o equipo de trabajo que hacen que sea percibido, tanto por observadores como por los mismos miembros, como un auténtico grupo y no como un mero agregado de personas (Meneses, Ortega, Navarro y Quijano, 2008). Según los estudios de Navarro, Meneses, Miralles, Moreno y Loureiro (en prensa), un grupo altamente desarrollado sería aquel cuyos miembros interaccionan entre sí de manera regular, coordinan sus comportamientos, éstos se orientan a la consecución de la meta grupal y se sienten identificados con el equipo al que pertenecen. El desarrollo grupal es factible de medición, la cual puede ofrecer un diagnóstico cuantitativo del grado en que un grupo es un verdadero grupo en función de su desarrollo, independientemente de la fase concreta en la cual se encuentre (ver Navarro et al, en prensa).

La identificación con el grupo se refiere a la percepción que tiene cada miembro del grupo sobre el vínculo que lo une a éste en términos de considerarse así mismo como miembro, tener conciencia de cómo es percibido el grupo y sentirse orgulloso de pertenecer a éste (Tajfel y Turner, 1979; Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wetherell, 1987). Este proceso, también ha sido asociado con la disposición de los miembros del grupo a seguir y promover el cumplimiento de las normas grupales (e.g., Barreto y Ellemers, 2002). En suma, la identificación con el grupo de trabajo se refiere al grado en el cual el empleado, miembro de un grupo formal de la empresa, se siente perteneciente a éste.

Por último, la potencia del equipo se refiere a la creencia colectiva del grupo relativa a su capacidad para alcanzar exitosamente la meta que tienen como grupo (Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993), lo que incluye aquello que hacen para afrontar las diferentes tareas. La potencia alude entonces a creencias comunes que influyen en los logros posteriores del equipo y, a su vez, dichos logros contribuyen a retro-alimentar las creencias de potencia (e.g., Gully, Incalcaterra, Joshi y Beaubien, 2002).

Como ya mencionamos, a nuestro juicio el desarrollo grupal, la identificación con el grupo y la potencia son tres procesos claves para que un equipo de trabajo sea efectivo en mayor o menor grado. Basándonos en investigaciones previas, es de esperar que serán más efectivos aquellos equipos en los que haya percepciones colectivas de alcanzar buenos desempeños, cuyos miembros consideren que son equipos altamente desa-

rollados (y no meros agregados de personas) y en los cuales sus miembros se identifiquen con dichos equipos. En esta hipótesis de trabajo quedaría por definir que entendemos por efectividad cuando nos referimos a los equipos de trabajo.

¿CUÁNDO UN EQUIPO ES EFECTIVO?

Siguiendo el modelo normativo propuesto por Hackman (1987) podemos considerar tres criterios para evaluar la eficacia del equipo. Primero, la salida (output) productiva que el grupo debe alcanzar o superar los estándares de desempeño establecidos por la organización. Segundo, la concepción del grupo como unidad de ejecución, lo cual implica que los procesos sociales involucrados en la realización del trabajo deben mantener o mejorar la capacidad de los miembros para trabajar juntos en subsecuentes equipos de tareas. Y tercero, el impacto de la experiencia de grupo sobre los miembros individuales que debe satisfacer, más que frustrar, las necesidades personales de los miembros del grupo. Resumiendo, los tres criterios de efectividad considerados por nosotros y propuestos por Hackman son: 1) consecución de objetivos propuestos, 2) mantenimiento o fortalecimiento de la capacidad de los miembros del equipo para trabajar juntos en el futuro, y 3) atención del grupo a las necesidades de sus miembros.

Retomando la relación entre procesos y efectividad son múltiples las investigaciones que la han abordado incluyendo diferentes tipos de estudios (e.g., simulaciones, longitudinales, observacionales, multinivel, etnográficos), multiplicidad de procesos y estados emergentes (e.g., cohesión, identificación, modelos mentales del equipo, potencia, etc.), diversos tipos de grupos (e.g., de desarrollo de software, toma de decisiones, I+D, producción, etc.), así como en múltiples ambientes laborales (e.g., centrales nucleares, industrias, sector salud, etc.). También hay variados estudios sobre la influencia específica de cada uno de los tres procesos que nosotros estudiamos sobre la efectividad (ver Kramer 1991, Gully et al., 2002, Kozłowski y Ilgen, 2006, Srivastava, Bartol y Locke, 2006, Somech, Syna y Lidogoster, 2009, Stajkovic, Lee y Nyberg, 2009, Navarro et al., en prensa). Pero no de los tres juntos, en equipos de producción de la industria automotriz.

Por ello, nuestra investigación estuvo dirigida a estudiar la capacidad de los procesos grupales (i.e., desarrollo grupal, identificación y potencia) para predecir el desempeño y la efectividad de 72 grupos de producción del sector de la automoción pertenecientes a cinco empresas españolas. ¿Cómo lo hicimos? Administramos un cuestionario validado con cuatro escalas que medía tanto los procesos como el desempeño. Por otro lado, los resultados grupales los medimos a través de seis in-



dicadores de efectividad para esos grupos, proporcionados éstos por las propias empresas de automoción y comunes a todas ellas (absentismo, orden e higiene, ideas de mejora, gasto en material auxiliar, polivalencia o multitarea y calidad). Para saber en qué medida los procesos grupales evaluados predecían el desempeño y la efectividad de estos equipos nos basamos en el análisis estadístico de los datos. Como todas las medidas hacía referencia al funcionamiento de los equipos o a los resultados de estos, hubo que hacer un estudio previo para garantizar que las medidas grupales (fruto de la agregación de las percepciones de los miembros) eran representativas y había acuerdo entre los miembros del grupo sobre la valoración de los procesos estudiados.

RESULTADOS DE INTERÉS PRÁCTICO

Listamos a continuación los resultados más destacados que encontramos en los 72 grupos que estudiamos:

Los tres procesos estudiados (el desarrollo grupal, la identificación y la potencia) están relacionados significativamente entre sí; por ejemplo, cuánto más desarrollado está el grupo, también será mayor su identificación grupal y su potencia. Las correlaciones mostraron valores en torno al 0.4-0.5.

Los procesos estudiados predicen entre el 40% y 43% del desempeño del grupo, según el proceso. El desempeño se midió con una escala basada en el modelo normativo de Hackman antes comentado.

Los procesos estudiados predicen cuatro de los seis indicadores de efectividad manejados por las organizaciones. Específicamente, los criterios de absentismo, orden e higiene, ideas de mejora y calidad. Siendo los resultados más importantes, el relativo al desarrollo grupal que puede explicar el 16% del absentismo, y la potencia del equipo que puede predecir el 15% del indicador de orden e higiene. La potencia del equipo también mostró poder explicativo sobre el criterio de ideas de mejora (5%). Y considerados conjuntamente los tres procesos explicaron también el indicador de calidad (un 8%).

Ninguno de los procesos mostró relación significativa con el criterios de gasto de material auxiliar y ni con el criterio de multitarea.

Considerando los tres procesos juntos, aumenta la capacidad de predicción tanto del desempeño como de la efectividad. De esta forma la capacidad de predicción del desempeño se incrementa a un 57% ; y en cuanto a los indicadores, aumenta a 18% en el caso del criterio de absentismo y el 15% en el de orden e higiene.

Resumiendo, los procesos de desarrollo grupal, identificación con el grupo y potencia del equipo predicen una parte importante del desempeño del grupo, así como al-

gunos resultados grupales, especialmente absentismo y orden e higiene en equipos de trabajo del sector de la automoción en empresa españolas.

UTILIDAD DE LOS RESULTADOS PARA GERENTES Y LÍDERES DE EQUIPOS

Como hemos mencionado, en nuestra investigación hemos estudiamos el grado en que los procesos grupales predicen el desempeño y la efectividad de los grupos de producción de cinco empresas españolas pertenecientes al sector de la automoción. Los resultados mostraron que los tres procesos de grupo (i.e., desarrollo grupal, identificación grupal y potencia de equipo) predicen el desempeño grupal, con una capacidad predictiva similar, explicando de forma conjunta un 57% desempeño.

A nuestro juicio, esta cifra es de especial interés en dos sentidos. Primero, tanto la potencia como la identificación grupal ya han sido incluidas en diferentes modelos de rendimiento de equipos, de modo que ya algunas empresas las están midiendo como parte de sus programas de mejora continua (ver Stajkovic, Lee y Nyberg, 2009, Kramer, 1991). En tales casos sólo habría que incluir la medición del desarrollo grupal, con miras a complementar el diagnóstico y aumentar la capacidad predictiva en los resultados finales conseguidos por el equipo. En segundo lugar, nosotros hemos empleado una herramienta breve y de fácil aplicación, que ha mostrado resultados útiles, lo cual disminuye sustancialmente el tiempo dedicado por los equipos para la evaluación, la inversión económica de la empresa y los requerimiento de entrenamiento de la persona encargada del diagnóstico.

En cuanto a la efectividad, la relación del conjunto de procesos con absentismo -explicando hasta un 18%- , y orden e higiene en el lugar de trabajo -hasta un 15%- son hallazgos con un claro interés práctico para líderes de equipo, supervisores y gerentes. Aquí el absentismo se refiere al nivel mínimo de ausencia de los trabajadores, preestablecido por la gerencia de la organización. El criterio de orden e higiene alude tanto en el uso correcto de herramientas y espacios de trabajo como a procedimientos relacionados con la salud y seguridad, criterio clave para las empresas industriales por el marcado énfasis que las caracteriza en materia de prevención. Estos resultados indicarían que si mejoramos el desarrollo grupal, la identificación y la potencia del equipo incrementaremos los resultados que el equipo obtiene en cuanto al mantenimiento ordenado y limpio de los espacios de trabajo lo que repercutirá en una menor accidentabilidad; a su vez disminuiríamos el nivel de absentismo. Está por demás señalar la deseabilidad de estos cambios por su impacto en la gestión de los equipos y en la mejora de sus resultados.



Nos preguntamos por qué para los criterios de ideas de mejora, gasto en material auxiliar, multitarea y calidad, los procesos estudiados mostraron baja capacidad predictiva de la efectividad o bien ésta fue nula. Pensamos que los programas de formación en polivalencia que las empresas del sector llevan años ofreciendo a sus empleados, con el objetivo de tener una fuerza de trabajo más flexible y adaptable, puede haber incidido en este resultado. Por otra parte, también nos encontramos que nuestros resultados son consistentes con hallazgos anteriores sobre cohesión y desempeño de grupo (e.g., Beal, Cohen, Burke y McLendon, 2003) en el sentido de mostrar mayor capacidad predictiva del desempeño que de la efectividad. En suma, la mejora en los procesos de grupo (desarrollo grupal, identificación y potencia), impactan de manera más positiva sobre el desempeño de los equipos de producción que sobre su efectividad final.

Podría plantearse, con razón, por qué no incluimos en nuestra investigación indicadores de efectividad relativos a la cantidad de producción. La razón de esta no inclusión fue que en los equipos y organizaciones estudiadas el nivel de producción depende del número de pedidos que recibían en un momento determinado. Se trataría, por tanto, de un criterio que está fuera del control del grupo.

En suma, los resultados muestran que los procesos estudiados (desarrollo grupal, identificación del grupo y potencia) están relacionados entre sí y predicen el desempeño del grupo y dos criterios de efectividad utilizados internamente por las organizaciones de automoción con las que trabajamos (absentismo y orden e higiene en el lugar de trabajo). Lo importante aquí es cómo el líder del equipo o los gestores de personas de la organización pueden articular estos conocimientos y sacarles el máximo provecho. Por un lado, como comentamos anteriormente, algunos de estos procesos están incluidos en los planes de desarrollo para los equipos, implementados periódicamente por las empresas, y cada vez con más frecuencia las organizaciones están invirtiendo en el desarrollo de sus equipos a través de un cambio planeado (ver Kauffeld y Lehmann-Willenbrock, 2008). Esto refuerza la importancia de incluir estos procesos en el diagnóstico, así como de evaluar el peso ponderado de la presencia de éstos tres procesos en el plan de desarrollo, a la luz de estos resultados, toda vez que un alto desempeño y unos buenos resultados grupales son los objetivos últimos de cualquier equipo.

Por otro lado, cuando los gerentes, supervisores y líderes de equipos realizan diagnósticos grupales, diseñan programas de intervención o realizan su labor diaria, es recomendable que dispongan de información procedente del contexto específico en el cual trabajan y de interés al tipo de grupo del cual se trate, para incrementar las

probabilidades de mejora y desarrollo. La información que estamos ofreciendo aquí contribuiría en esta línea, al ser específica, actual y empírica; dicho de otro modo, fue obtenida de los equipos de producción en su ambiente laboral y constituye un referente propio y no extranjero, al remitirse a la industria automotriz española.

Aunque con cautela, consideramos que nuestros resultados son útiles en similares entornos laborales y grupos de trabajo, por tres razones. Primero, porque trabajamos con un muestra grande de equipos (72 grupos); segundo, eran grupos reales trabajando en empresas de automoción; y por último, utilizamos indicadores de rendimiento utilizados por las empresas, información poco frecuente por su difícil acceso. Una limitación que debe ser contemplada es que la mayoría de los datos los obtuvimos a través de cuestionarios aplicados sólo una vez. Aunque este método ofrece una visión útil, y hasta ahora ha sido el más empleado en psicología aplicada, somos conscientes que limita la riqueza de la información obtenida al circunscribirla a un punto específico en el tiempo y a una sola fuente de evaluación. Sería ideal estudiar los grupos de trabajo durante periodos más prolongados e incluir diferentes fuentes y tipos de medición. No obstante, en el medio laboral esto no es una tarea fácil, rápida ni económica. Por otro lado, estamos seguros que la información aquí presentada ofrece datos concretos que pueden promover acciones específicas de mejora.

CONCLUSIÓN

Cada vez más el sector industrial en general, y el de la automoción en particular, emplea equipos y grupos de trabajo. El relevante papel que juegan los procesos grupales en el desempeño y resultados de los grupos de producción pertenecientes a empresas de automoción constituye una información con destacado valor práctico para los líderes de grupo, supervisores y gerentes con miras a crear una ventaja competitiva en la fabricación de automóviles.

Es factible promover una mayor efectividad y un mejor desempeño de grupos ya constituidos a partir de la evaluación del grado de presencia de ciertos procesos de grupo (desarrollo grupal, identificación y potencia) en un momento determinado; y favorecer la capacitación planificada de los equipos a través de programas específicos con miras a una mejora continua. Sin olvidar, que el desempeño del trabajo diario, tanto de los grupos como de sus gestores, también puede verse favorecido. Por otro lado, destaca el carácter económico, tanto en tiempo como en recursos, necesarios para la evaluación de estos procesos, cualidades muy apreciadas en el día a día del trabajo grupal en el contexto laboral, particularmente en estos momentos de crisis económica en España y en sectores tan prioritarios como el de la industria de la automoción.



REFERENCIAS

- Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (Anfac) (Mayo 2014). *Memoria Anual*, 2013.
- Barreto, M. y Ellemers, N. (2002). You can't always do what you want: Social identity and self-presentational determinants of the choice to work for a low status group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 891-906
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. y McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Gully, S.M., Incalcaterra, K.A., Joshi, A. y Beaubien, J.M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. y Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- 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.
- ICEX España Exportación e Inversiones (2014). Las exportaciones moderan su crecimiento en el primer semestre. Sala de Prensa, 18 agosto, 2014. Accesible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/sala-prensa/NEW2014307854.html>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From inputs-process-outputs models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Kauffeld, S. y Lehmann-Willenbrock, N. (2008). Teamdiagnose und Teamentwicklung. In Jonhs (Eds.). *Erfolgreiche Gruppenarbeit. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen* (pp.30-41). Wiesbaden: Gabler.
- Kozlowski, S. W. J. y Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 333-375. London: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J. y Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science*, 7, 77-124.
- Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role categorization processes. *Research in Organizational Behavior*, 13, 191-228.
- Meneses, R., Ortega, R., Navarro, J. y Quijano, S.D. (2008) Criteria for assessing the level of group development (LGD) of work groups. Groupness, entitativity and groupality as theoretical perspectives. *Small Group Research*, 39, 492-514
- Navarro, J., Meneses, R., Miralles, C., Moreno, D. y Loureiro, V. (en prensa). What distinguish teams from social aggregates? A tool to assess the group development. *Anales de Psicología*.
- Navarro, J., Quijano, S. D., Berger, R. y Meneses, R.. (2011). Grupos en las organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32, 17-28.
- Oscá, A, Bardera, P.; García-Salmone, L. y Urien, B. (2011). Eficacia grupal en el sector de la automoción: Tareas y Procesos Grupales. *Papeles del Psicólogo*, 32, 29-37.
- Rico, R., Alcover, C. M. y Tabernerero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo: una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 47-71.
- Servicio Público de Empleo Estatal (2011). *Estudio Prospectivo. El Sector de Automoción en España*. Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal.
- Somech, A., Syna D., H. y Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 359-378.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. y Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
- Stajkovic, A. D., Lee, D. y Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 814-828.
- Tajfel, H. y Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G. Austin y S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 94-109). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. y Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, England: Blackwell.

