

Potencia en grupos: un constructo entre la autoeficacia y la motivación colectiva

Carlos María ALCOVER DE LA HERA
Universidad Rey Juan Carlos de Madrid
Francisco GIL RODRÍGUEZ
Universidad Complutense de Madrid

Resumen

Una de las principales características de la investigación grupal realizada en las dos últimas décadas, derivada del progresivo incremento de la utilización de los equipos de trabajo como unidades productivas básicas de las organizaciones actuales, ha sido la formulación de modelos y constructos que tratan de explicar variables y procesos específicos que presentan los grupos en dichos contextos.

El presente trabajo trata de sintetizar los principales elementos teóricos y la evidencia empírica disponible acerca del constructo denominado *potencia en grupos*, o creencia colectiva de un grupo acerca de su eficacia, producto tanto de la valoración de los recursos disponibles dentro de él como de las condiciones organizacionales en las que los grupos llevan a cabo su trabajo, de modo que puede resultar un criterio fiable de su efectividad. Aunque presenta ciertos elementos comunes con otros constructos motivacionales de carácter individual y colectivo, como la *autoeficacia*, la *eficacia colectiva*, la *eficacia política*, las *aspiraciones grupales*, la *autoestima colectiva* y otros modelos de motivación colectiva, la *potencia en grupos* se diferencia de todos ellos en diversos aspectos y, en especial, en la consideración como nivel de análisis del grupo en tanto unidad de rendimiento. A pesar de lo relativamente reciente de su formulación, la *potencia* cuenta con cierta evidencia empírica en relación con el rendimiento grupal, los estilos de liderazgo y la utilización de nuevas tecnologías de la comunicación en grupos o el cambio de miembros en equipos de trabajo, de cuyos principales resultados se presenta un breve resumen. Por último, se comentan algunas implicaciones y líneas de investigación futuras que relacionan la potencia con otros constructos y tendencias teóricas en la investigación sobre equipos de trabajo.

Palabras clave: potencia en grupos, motivación grupal, eficacia grupal.

Dirección del primer autor: Área de Psicología Social. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Campus de Vicálvaro. Paseo de los Artilleros, s/n. 28032 Madrid. *Correo electrónico:* cmalcover@correo.crc.ucm.es.
Dirección del segundo autor: Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología. Campus de Somosaguas. 28223 Madrid. *Correo electrónico:* fgil@psi.ucm.es.

Abstract

One of the main characteristics of group research carried out in the last two decades, stemming from the steady increase in the use of work teams as basic productive units of present-day organizations, has been the formulation of models and constructs that attempt to explain specific variables and processes that the groups in these contexts present.

This paper attempts to synthesize the main theoretical elements and existing empirical evidence about the construct labelled group potency, or a group's collective belief about its effectiveness, a product both of the assessment of resources available within (the organization) and the organizational conditions in which the groups perform their work, thereby creating a reliable criterion for measuring their effectiveness. Group potency presents certain elements that are common to other motivational constructs of an individual or collective nature, such as self-efficacy, collective efficacy, political efficacy, group aspirations, collective self-esteem and other models of collective motivation. However, it differs from them all in certain aspects and, especially in its consideration of the level of analysis of the group as a unit of performance. In spite of its relatively recent formulation, potency has a certain amount of empirical evidence relating to group performance, leadership styles and the use of new communication technologies in groups or the change of members in work teams; a short summary of the main results is presented. Finally, the paper discusses some of the implications and future lines of research relating power with other theoretical constructs and tendencies in research on work teams.

Key words: group potency, group motivation, group efficacy.

Una de las múltiples consecuencias derivadas de los principios y métodos propuestos por F. W. Taylor y sus epígonos, cuyas influencias tanto explícitas como tácitas se han manifestado durante décadas en buena parte de los contextos laborales a lo largo del siglo XX, ha consistido en la desconfianza y en la resistencia, cuando no en la abierta proscripción, mostrada hacia los grupos de trabajo (Bramel y Friend, 1987). Si se exceptúan los significativos pero esporádicos intentos de utilización sistemática de grupos de trabajo llevados a cabo entre los años treinta y los setenta (los experimentos en la factoría *Hawthorne* en Estados Unidos, las intervenciones socio-técnicas en el Reino Unido o el rediseño de las cadenas de montaje de automóviles en Suecia, entre los más relevantes), no ha sido hasta hace poco más de dos décadas

cuando su decidida implantación y su valoración positiva se producen de manera generalizada en una gran variedad de contextos organizacionales (Ayestarán y Cerrato, 1996; Ilgen, Major, Hollenbeck y Segó, 1993; Jenkins, 1994; Moldaschl y Weber, 1998). Aun contando con un número cada vez más elevado de análisis críticos acerca de su potencial utilización como método de control de los trabajadores, en algunos casos muy similar al llevado a cabo a través de los sistemas tradicionales de corte taylorista, de los planteamientos burocráticos y de otros enfoques directivos de carácter coercitivo (véase, por ejemplo, Barker, 1993; Barker y Cheney, 1994; Barley y Kunda, 1992; Ezzamel y Willmott, 1998; Sewell, 1998; Sinclair, 1992), es indudable que desde comienzos de la década de los ochenta hasta la actualidad se ha produci-

do un radical cambio de orientación en la percepción de los grupos y equipos de trabajo, pasando de ser considerados *el* problema a ser contemplados como *la* solución, de modo que un número creciente de organizaciones, pertenecientes a ámbitos de actividad muy diversos, comenzaron a buscar los medios de optimizar el rendimiento y la eficacia de los grupos existentes y a diseñar sistemas y estructuras que permitieran la implantación de nuevos tipos de equipos de trabajo (Guzzo y Shea, 1992; Salas, Dickinson, Converse y Tanenbaum, 1992; Shea y Guzzo, 1987a; Turniansky y Hare, 1998). En consecuencia, si bien la *idea* acerca de la importancia que los grupos poseen para el funcionamiento eficaz de las organizaciones cuenta con más de sesenta años, sólo en las dos últimas décadas ha sido aprovechada en toda su extensión y puesta en práctica por un amplio número de organizaciones (Cannon-Bowers, Oser y Flanagan, 1992; Donnellon y Scully, 1994; Guzzo, 1996; Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995).

Como resultado de ello, buena parte de la investigación, tanto de carácter aplicado como realizada en contextos estrictamente académicos, se ha centrado en el estudio de variables relacionadas con los principales factores implicados en los contextos organizacionales en los que los grupos y equipos han de desenvolverse, y en especial en el análisis de la eficacia grupal y de las variables que pueden influir sobre ella. Como señala Guzzo (1996),

“... El cambio producido no supone tanto la desaparición del interés en los procesos intragrupal [por ejemplo, el cambio de actitudes individuales, la identificación con el grupo, etc.] como el predominio de un nuevo foco, como

es la eficacia del rendimiento grupal definida en términos de los productos y las consecuencias de la acción del grupo” (pág. 10).

Ahora bien, como se preguntan Levine y Moreland (1998),

“... Teniendo en cuenta todo lo que sabemos acerca de los procesos de grupo en general y de la productividad grupal en particular, ¿a qué es debido todo este alboroto alrededor de los equipos?” (pág. 441).

Los autores señalan la existencia de al menos dos buenas razones para ello. En primer lugar, el interés por los equipos es muy marcado en contextos empresariales y militares (donde buena parte de las actividades sólo pueden realizarse trabajando en equipo), lo que conlleva el apoyo y la financiación de múltiples proyectos de investigación y programas de intervención que atraen a un gran número de investigadores. Y en segundo lugar, la convicción de que los equipos difieren significativamente en algunos aspectos de los grupos de laboratorio a partir de los cuales se han construido la mayor parte de las teorías tradicionales de carácter psicosocial, de modo que esas diferencias justifican que se les dedique una especial atención tanto teórica como empírica.

Entre los múltiples modelos teóricos formulados en las dos últimas décadas acerca del rendimiento y de la productividad de los grupos y equipos de trabajo, y los constructos articulados en relación con diversos aspectos implicados en su funcionamiento (véase, para una revisión, Alcover, 1998), en este artículo nos vamos a limitar al análisis de uno de estos constructos de

reciente formulación que presenta un carácter motivacional: la *potencia grupal*, cuya delimitación conceptual, evidencia empírica disponible y futuras líneas de investigación constituirán el núcleo de este trabajo.

Articulación del constructo *potencia en grupos*

El constructo ha sido propuesto por Guzzo y sus colaboradores (Guzzo, 1986; Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993; Shea y Guzzo, 1987a, 1987b), quienes definen la potencia en grupos como "*la creencia colectiva que existe en un grupo de que puede ser eficaz*" (Guzzo et al., 1993, p. 87). Los autores señalan que se trata de un constructo motivacional que hace referencia a fenómenos psicosociales propios de los grupos que no son considerados por otros modelos o constructos que tratan de explicar la motivación colectiva o los procesos motivacionales en los grupos, un campo de investigación de gran tradición en la dinámica de grupos (Cartwright y Zander, 1968), y que ha experimentado una gran actividad en los últimos años, si bien, en opinión de Guzzo y Dickson (1996), la atención dedicada ha contado con un carácter más teórico que empírico.

En una reciente y exhaustiva revisión acerca de la investigación sobre motivación en el trabajo publicada durante la década de los noventa en revistas en lengua inglesa, Ambrose y Kulik (1999) destacan que el cambio producido en las organizaciones en cuanto al incremento de trabajo basado en los equipos se ha reflejado en la investigación sobre motivación en un significativo aumento del interés por estudiar esta variable en contextos grupales. Para estas autoras, las investigaciones sobre

motivación en los grupos pueden incluirse en dos categorías: la primera de ellas, relacionada con el diseño del trabajo en equipos de trabajo autónomos, e inspirada directamente en el modelo de características del puesto formulado por Hackman y Oldham (1976, 1980), y la segunda, centrada en los efectos de la asignación de metas en contextos grupales, que en realidad supone una extensión de la investigación sobre asignación de metas en situaciones individuales (Locke, 1996; Locke y Latham, 1984, 1990). Ambas constituyen dos de las tendencias dominantes en el debate actual mantenido entre los múltiples modelos generales formulados acerca de la motivación, y ambas presentan ventajas e inconvenientes, dado que la elección de estrategias de intervención basadas en cualquiera de los modelos existentes ha de considerar los objetivos que se persiguen, las características de los individuos implicados y las influencias de los factores del contexto (Munduate, 1994).

A pesar de esta creciente actividad relacionada con el estudio de la motivación en grupos y equipos de trabajo, Guzzo y sus colaboradores (1993) consideran que el constructo de potencia es necesario debido a que incluye matices ausentes en las orientaciones más tradicionales mencionadas y defienden su singularidad y su carácter no redundante, como más adelante analizaremos.

Los antecedentes del constructo de potencia en grupos señalados por los autores se remontan al trabajo de Sayles (1958) sobre diferencias en las creencias grupales acerca de su potencial efectividad, en particular en cuanto a su capacidad percibida de provocar cambios o influir en su lugar de trabajo. Guzzo et al. (1993) reconocen que lo esencial del concepto ya se encuen-

tra en las conclusiones de Sayles: los grupos difieren en función de la creencia colectiva de sus miembros sobre su potencial eficacia como grupo; esta creencia está relacionada con la eficacia actual y actúa como causa y como consecuencia; y dicha creencia se encuentra determinada por las características de los contextos en los que trabajan los grupos.

Otros ejemplos más recientes de paralelismos entre el concepto de potencia y conceptos afines se encuentran en los análisis de equipos reales recogidos en Hackman (1990) y Larson y LaFasto (1989). En el primero de ellos se alude a grupos de trabajo que cuentan con creencias fuertes o débiles acerca de su potencial efectividad, lo que parece influir en sus resultados, y grupos que se crean una reputación, buena o mala, con respecto a su eficacia, provocando una autopercepción y un reforzamiento por parte de los agentes del entorno que actúan a modo de profecía autocumplida sumiendo a los equipos en espirales de éxito o de fracaso respectivamente (Hackman, 1990). Por su parte, Larson y LaFasto (1989) identifican la *sensación de confianza* entre los miembros del equipo acerca de sus posibilidades de éxito como un factor crítico para alcanzar la eficacia. Esa confianza compartida ayuda al grupo a adaptarse a contratiempos inesperados y a desafíos imprevistos, y contribuye a crear la convicción de que los desacuerdos pueden ser superados de manera razonable, que las aportaciones de todos los miembros son importantes para el rendimiento del equipo y que la excelencia puede ser una realidad sostenible.

Además de estos antecedentes mencionados por Guzzo y sus colaboradores (1993), hemos creído encontrar otras significativas raíces del constructo de potencia

en la literatura relacionada con el término "*moral*", muy utilizado en la investigación psicosocial de la primera mitad del siglo XX, al que dedicaron su atención psicólogos e investigadores de la talla de Allport, Watson, Roethlisberger y Dickson o Lippitt (Guion, 1958; Viteles, 1954), y que, curiosamente, es un constructo que se está intentando recuperar en la actualidad como un *factor general* (factor *m*) que subyace en las medidas actitudinales y perceptivas proporcionadas por los miembros de las organizaciones (Organ, 1997). Si nos retrotraemos a los orígenes del término, por ejemplo Child (1941), al sintetizar los resultados de una conferencia sobre los factores psicológicos de la moral realizada en 1940 bajo los auspicios de la División de Antropología y Psicología del *National Research Council*, ofrecía una definición de *moral* que ponía el énfasis sobre el grupo y que citamos como posible antecedente de algunos aspectos del constructo que estamos analizando:

"Moral hace referencia a un tipo de grupo en el que existen unos objetivos (propósitos) claros y determinados, objetivos que se consideran importantes e integrados con los objetivos de los individuos; en el que existe confianza en la obtención de dichos objetivos; y, en un plano inferior, confianza en los medios para conseguirlos, en el líder, en los compañeros y, finalmente, en uno mismo; en el que las acciones del grupo son acciones integradas y en las que todos cooperan y en el que la agresión y la hostilidad se manifiestan contra las fuerzas que tienden a frustrar al grupo antes que contra otros individuos del mismo grupo" (Child, 1941, p. 393).

Por su parte, Viteles (1954), al revisar las definiciones conceptuales y operacionales del término moral, concluía afirmando que el punto común entre ambas es el énfasis que otorgan a las aspiraciones del grupo y a la integración de los objetivos del individuo con los que caracterizan al grupo. Por último, French (1949), en la misma década que Child, sostenía acerca de la abundante literatura existente sobre la moral que:

“Contiene muchas y variadas definiciones del término, pero en aquellas definiciones que incluyen cualquier tipo de operaciones para la observación de la moral, parece existir un acuerdo tácito en que este término denota los aspectos del grupo indicativos de su eficacia... Si puede demostrarse que los grupos que consiguen realizar sus objetivos poseen efectivamente un alto grado de cohesión, tienen una buena opinión de sus líderes, no luchan mucho entre ellos mismos, están de acuerdo con sus objetivos, tienen confianza en los medios de los que disponen, y así sucesivamente, en este caso estas manifestaciones representarán a la moral elevada, pero únicamente en el caso de que pueda ponerse totalmente de manifiesto la relación con la consecución del objetivo” (French, 1949, p. 465).

En resumen, los diferentes análisis realizados por Sayles (1958), Hackman (1990) y Larson y LaFasto (1989) coinciden en señalar que lo que Guzzo y sus colaboradores (1993) denominan potencia en grupos es un producto tanto de las valoraciones de los recursos de que disponen los miembros del grupo como de las condicio-

nes organizacionales bajo las cuales realizan su trabajo. La principal diferencia entre ellos estriba en la consideración de la potencia grupal como un constructo motivacional, distinto a su vez de otros constructos y modelos existentes de motivación grupal o colectiva. En concreto, los autores distinguen la potencia de otros constructos relacionados con la eficacia, como la *autoeficacia*, la *eficacia colectiva* y la *eficacia política*, de constructos con los que pueden existir algunos paralelismos, entre los que incluyen las *aspiraciones grupales* y la *autoestima colectiva*, y, por último, de los modelos de *motivación colectiva*. A continuación revisaremos brevemente las principales semejanzas y diferencias entre ellos.

Como es sabido, el concepto de *autoeficacia* ha sido depurado y contrastado a lo largo de diversos trabajos realizados durante más de dos décadas por Albert Bandura y sus colaboradores (véase Bandura, 1977, 1982, 1986a, 1986b, 1989, 1995a, 1997), y ha sido utilizado tanto en contextos clínicos (p. ej., Kirsch, 1986; Ozer y Bandura, 1990) como en contextos organizacionales y relacionados con la gestión de recursos humanos (Frese, 1997; Gist, 1987; Gist y Mitchell, 1992; Gist, Schwoerer y Rosen, 1989; Gist, Stevens y Bavetta, 1991; Lee y Bobko, 1994; Mathieu, Martineau y Tannenbaum, 1993; Matsui y Onglatco, 1992; Speier y Frese, 1996; Vrugt, 1996), además de contar con múltiples aplicaciones en todo tipo de ámbitos (Bandura, 1995b; Gecas, 1989; Schwarzer, 1992). En síntesis, la autoeficacia puede ser definida como la creencia de una persona acerca de su capacidad o competencia para llevar a cabo con éxito las conductas necesarias para alcanzar unos resultados deseados. Dicha creencia está en función de la autoevaluación que la persona realiza de sus

capacidades y habilidades para ejecutar con éxito una determinada tarea y de la atribución de control personal sobre las conductas requeridas, si bien se ha comprobado que, además de la creencia individual, la retroalimentación positiva que se recibe puede provocar un incremento de la autoeficacia percibida (Bandura, 1986b; Bandura y Adams, 1977). En definitiva, esa creencia influye sobre la energía, la persistencia y la dirección (es decir, sobre la motivación) de la conducta de las personas y, como ha permitido mostrar un reciente meta-análisis llevado a cabo por Sadri y Robertson (1993), la autoeficacia se encuentra positivamente relacionada tanto con el rendimiento como con la elección de las conductas apropiadas en el contexto del comportamiento organizacional. Guzzo y sus colaboradores (1993) afirman que los constructos de autoeficacia y de potencia se diferencian básicamente en tres aspectos. En primer lugar, la autoeficacia alude a creencias individuales acerca del rendimiento potencial, mientras que la potencia se refiere a las creencias de un grupo en relación con su ejecución *como grupo*. En segundo lugar, la potencia es una creencia *compartida* por los miembros de un grupo, en contraste con la autoeficacia que es una creencia sostenida *privadamente* por los individuos. Y la tercera diferencia se cifra en que mientras la autoeficacia posee más bien un carácter específico en relación con una tarea o una situación determinada, la potencia:

“Hace referencia a la creencia compartida acerca de la efectividad general a través de las múltiples tareas a las que se enfrentan los grupos que trabajan en entornos complejos” (Guzzo *et al.*, 1993, p. 90).

Por lo que respecta a las relaciones entre la potencia y la *eficacia colectiva*, ésta, que puede considerarse incluida en el tradicional y, a juicio de Shamir (1990), excesivamente ambiguo concepto de *moral de grupo* al que aludíamos antes, se refiere a la creencia de un individuo acerca de la capacidad de un grupo de realizar con éxito su trabajo, de afrontar y resolver problemas que les afectan o de alcanzar determinadas metas a través de la acción conjunta (Bandura, 1995b). El estudio de las relaciones entre la eficacia colectiva o grupal y el rendimiento y la eficacia de los equipos de trabajo está recibiendo en la actualidad una gran atención por parte de los investigadores, como demuestra el creciente número de trabajos publicados recientemente en esta línea (véase, por ejemplo, Durham, Knight y Locke, 1997; Lindsley, Brass y Thomas, 1995; Mulvey y Klein, 1998; Prussia y Kinicki, 1996; Whyte, 1998). Al igual que en el caso de la potencia, la eficacia colectiva tiene como referente a un grupo, que puede ser un equipo de trabajo, una familia, una comunidad e, incluso, una nación, como sostiene el propio Bandura (1995b). Ahora bien, la potencia alude a la creencia *compartida* por los miembros acerca de su eficacia, mientras que la eficacia colectiva se refiere a las creencias individuales que pueden no ser compartidas por los demás. En suma, la potencia es un atributo grupal y la eficacia colectiva, individual (Guzzo *et al.*, 1993).

En cuanto al último concepto relacionado con la eficacia, Guzzo y sus colaboradores mencionan la *eficacia política*, definida como el sentimiento de un individuo de que su comportamiento político tiene o puede tener un impacto sobre el sistema y los procesos políticos (Kelly y Kelly, 1994; Wollman y Stouder, 1991). La efica-

cia política puede presentar dos formas: interna, o creencia individual acerca de la capacidad personal para ejercer influencia política, y externa, o creencias sobre la sensibilidad del sistema con respecto a los intentos de influencia y de presión de los ciudadanos. Como ocurría en los constructos analizados anteriormente, la eficacia política, tanto interna como externa, es un atributo individual que sirve para explicar comportamientos individuales, mientras que la potencia es atributo de un grupo y alude a una creencia compartida que puede ser útil para la comprensión del rendimiento colectivo (Guzzo *et al.*, 1993).

Por lo que respecta al análisis comparado entre la potencia y otros constructos relacionados, los autores se refieren, en primer lugar, a las *aspiraciones grupales*, un concepto clásico en la investigación que Zander y Medow (1963, 1964; véase también Zander, 1968) definieron como el nivel esperado de rendimiento grupal que se pretende alcanzar en una tarea inmediata. En concreto, un nivel de aspiración grupal existe cuando, a través de la discusión de grupo, los miembros alcanzan un acuerdo unánime acerca del objetivo específico de rendimiento que se fijan con respecto a la tarea que van a realizar. El matiz que diferencia el nivel de aspiraciones grupales y la potencia se encontraría, según Guzzo *et al.* (1993), en el hecho de que aquél refleja el estado concreto de las creencias del grupo en relación con una meta específica, mientras que éste alude a las creencias acerca de la eficacia del grupo en general. Por su parte, el segundo concepto relacionado es el de *autoestima colectiva*, que puede definirse como el grado en que los individuos evalúan positivamente a su grupo social (Crocker y Luhtanen, 1990; Luhtanen y Crocker, 1992). Así, junto a la identidad

personal del individuo, en la que se incluirían las creencias acerca de la propia capacidad de las que derivaría la autoestima personal, la autoestima colectiva se encontraría relacionada con los conceptos de *identidad social*, formulado por Tajfel y otros autores (véase Tajfel, 1979, 1981; Tajfel y Turner, 1986), y de *categorización del yo*, desarrollado por Turner y sus colaboradores (por ejemplo, Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wetherell, 1987), que comprenderían las creencias acerca del valor y el significado emocional de pertenecer a uno o más grupos sociales; ambos tipos de autoestima conformarían el autoconcepto del individuo. La principal diferencia entre la autoestima colectiva y la potencia puede resumirse en que ésta se encuentra claramente relacionada con el rendimiento grupal, mientras que aquélla no alude explícitamente a la eficacia del grupo (Guzzo *et al.*, 1993). No obstante, estos autores señalan que puede llegar a establecerse una relación positiva entre ambos factores a lo largo del tiempo, esto es, una autoestima colectiva elevada puede contribuir a incrementar la potencia de un grupo, del mismo modo que un fuerte sentimiento de potencia puede contribuir a fortalecer la autoestima colectiva de un grupo.

Por último, Guzzo y sus colaboradores analizan en comparación con la potencia los tres modelos propuestos por Shamir (1990) relacionados con la motivación colectiva, y que pueden aplicarse a grupos y equipos de trabajo, organizaciones en su conjunto o comunidades. Según Shamir (1990), el primer modelo está basado en el *cálculo* que el individuo lleva a cabo con respecto a las recompensas y sanciones anticipadas como consecuencia de trabajar en equipo. La teoría basada en las expectativas propuesta por Lawler (1982) sería un

ejemplo típico. Según la modelización de Staw (1984) de dicha teoría, la motivación colectiva vendría expresada en la fórmula:

$$\text{Motivación colectiva} = \text{Prob. } (R_i \rightarrow R_o) \times (R_o \rightarrow Re_e)$$

Donde R_i representa el rendimiento del individuo; R_o , el rendimiento de la organización; y Re_e , los resultados para el individuo. De acuerdo con esta fórmula, la persona se encuentra motivada para contribuir al rendimiento colectivo en la medida en que percibe que éste depende de su contribución y en la medida en que espera conseguir recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, como resultado del rendimiento colectivo.

En segundo lugar, Shamir (1990) considera la orientación representada por los trabajos de diferentes autores como Rokeach (1973), Schwartz y Bilsky (1987) y otros, que destacan el papel jugado por la interiorización de normas sociales como origen de valores personales que guían el comportamiento individual. Desde esta perspectiva, la motivación colectiva sería el resultado de dicha interiorización de normas, valores y principios morales compartidos por un colectivo (como, por ejemplo, un grupo de trabajo), en la que las conexiones medios-fines no serían esenciales para explicar por qué los individuos realizan contribuciones al colectivo.

Por último, el tercer modelo analizado por Shamir (1990) supone una formulación alternativa del modelo anterior propuesto por Lawler (1982) llevada a cabo por Staw (1984), y que se fundamenta en el papel desempeñado en la motivación colectiva por las necesidades de identidad y de autoexpresión del individuo:

$$\text{Motivación colectiva} = ID \times \text{Prob. } (R_i \rightarrow Re_e)$$

Donde ID representa la identificación del individuo con la organización; R_i , el rendimiento del individuo; y Re_e , los resultados para la organización. Esta fórmula multiplicativa destaca una importante relación potencial entre el elemento *calculador* y la identificación como fuente motivadora. En concreto, muestra cómo la identificación con la colectividad puede incrementar la importancia para el individuo de los resultados colectivos, lo que a su vez aumenta la motivación para realizar aportaciones que permitan el logro de tales resultados.

En resumen, Guzzo y sus colaboradores (1993) concluyen que, sin olvidar las relaciones existentes con los conceptos analizados, *“la potencia se diferencia de los constructos de autoeficacia, eficacia colectiva y eficacia política, así como tampoco se encuentra presente en ninguno de las tres orientaciones teóricas sobre motivación colectiva”* (pág. 93), por lo que su formulación resulta necesaria al considerar una perspectiva hasta ahora ignorada de la motivación grupal.

El marco conceptual propuesto por los autores acerca del lugar que ocupa la potencia en el funcionamiento de los equipos de trabajo resulta relativamente sencillo. En primer lugar, la potencia depende de dos tipos de factores: externos e internos al grupo. Entre los primeros se incluyen los recursos disponibles, el sistema de metas (asignadas), el aprendizaje vicario, el sistema de recompensas, la persuasión, el liderazgo y la reputación con la que cuenta el grupo. Los factores internos más relevantes son las metas grupales, el tamaño del equipo, las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia de los miembros, y los estados fisiológicos relacionados con el rendimiento. Y en segundo lu-

gar, la potencia desempeña un papel causal en la determinación de la eficacia del grupo, al tiempo que se considera que esta eficacia a su vez puede ejercer una importante influencia en el sentimiento de potencia de un grupo. La figura 1 reproduce el esquema propuesto por los autores.

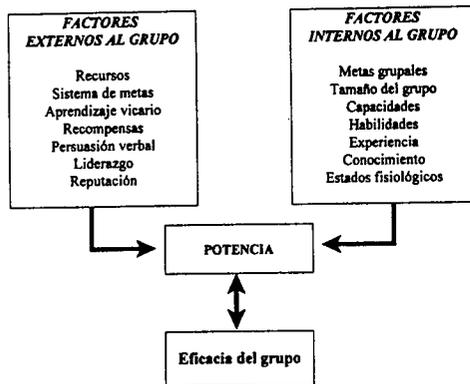


Figura 1. Modelo conceptual de la potencia en grupos (tomado de Guzzo *et al.*, 1993, pág. 99).

Aunque los autores advierten que no pretenden ofrecer un modelo multivariado sobre la eficacia de los equipos de trabajo, nos parece importante señalar dos aspectos que pueden dificultar la operacionalización de este marco conceptual. El primero de ellos, ya señalado por Guzzo y sus colaboradores (1993), es el relacionado con la influencia *directa* que pueden ejercer los distintos factores, tanto internos como externos, sobre la eficacia del equipo, sin que se encuentre mediada por la potencia; determinar cuándo, cómo y en qué medida se produce un tipo u otro de influencia representa una condición importante que el modelo no explica. La segunda limitación que nos parece detectar se refiere a la dificultad de operacionalizar variables como el *aprendizaje vicario* o la *persuasión*, así

como analizar las interacciones que se pueden producir entre estas variables y otras como los estilos de liderazgo, el sistema de metas o las recompensas, por aludir sólo a los factores externos al grupo. Estas carencias pueden provocar que la potencia, como ha ocurrido tradicionalmente con el estudio de las creencias grupales en general, corra el riesgo de perderse en la niebla donde suelen ocultarse espíritus familiares como la *mente de grupo*, e impedir con ello su aplicación práctica al estudio de los equipos reales.

En cualquier caso, los autores subrayan el importante papel que el constructo puede desempeñar como complemento de los modelos que enfatizan las influencias del contexto sobre el rendimiento y la eficacia de los equipos, asumiendo la tendencia de la investigación más reciente que destaca el tratamiento de las relaciones del grupo con el contexto organizacional y social junto a los factores de la dinámica intragrupal considerados habitualmente (Alcover, 1999; Ancona, 1987; Ayestarán, 1999; Bushe y Johnson, 1989; Goodman, Ravlin y Schminke, 1987; Guzzo y Shea, 1992; Levine y Moreland, 1998; Salanova, Prieto y Peiró, 1996; Sundstrom, De Meuse y Futrell, 1990).

Medida de la potencia y evidencia empírica disponible

El cuestionario elaborado como instrumento de medida de la potencia en grupos ha sido depurado a través de diferentes versiones (véase, para una descripción detallada de su construcción, Guzzo *et al.*, 1993). La primera de ellas (Shea y Guzzo, 1987a) contaba con treinta y tres ítems a los que se respondía en una escala de siete puntos. Una segunda versión adaptada

para ser aplicada en una organización concreta contaba con sólo cinco ítems y una escala de respuesta de cinco puntos. El cuestionario hasta el momento definitivo está compuesto de ocho ítems a los que se responde en una escala de cinco puntos. En resumen, los resultados obtenidos por los autores en estos estudios les permiten afirmar que la potencia puede ser medida de manera fiable en los grupos y que éstos difieren significativamente en sus puntuaciones en potencia. Esta información corrobora la validez de la medida como un indicador del atributo en un nivel grupal (Guzzo *et al.*, 1993), si bien advierten acerca de la necesidad de contar con una mayor evidencia en apoyo de la validez de constructo en cuanto a la relación de la potencia con las variables criterio del rendimiento productivo del grupo.

Si bien los autores insisten en que la potencia considera la motivación del equipo en un nivel grupal de análisis, la obtención de la medida presenta los problemas metodológicos habituales derivados de la agregación de medidas individuales. Es decir, las respuestas individuales de cada miembro del grupo a los ítems de los que consta el cuestionario son promediadas y las medias de los ítems se combinan en una escala cuya puntuación ofrece la medida de la potencia en cada grupo. Guzzo y sus colaboradores (1993) informan de la obtención de índices de fiabilidad adecuados (índices de consistencia interna con valores comprendidos, según las distintas muestras utilizadas, entre $r = 0.81$ y $r = 0.88$), así como de diferencias estadísticamente significativas entre equipos. No obstante, los inconvenientes de las medidas de agregación y de la dificultad de distinguir los efectos individuales de los grupales continúan sin resolverse de modo

satisfactorio, aunque estos problemas nos son exclusivos del constructo de potencia, sino que afectan a la medida de la mayor parte de las variables estudiadas habitualmente por la investigación grupal (Hoyle y Crawford, 1994; Huici, 1996; Kenny, Kashy y Bolger, 1998; Kenny y La Voie, 1985).

Además de la evidencia empírica recogida por los autores responsables de la formulación del constructo de potencia, otras investigaciones han permitido indagar en las relaciones existentes entre ella y otras variables grupales. Recientemente, Sosik, Avolio y Kahai (1997; véase también Kahai, Sosik y Avolio, 1997) han llevado a cabo un estudio en el que comparan los efectos del liderazgo transformacional frente al transaccional sobre la eficacia de los grupos, directamente y a través de la potencia, bajo condiciones anónimas e identificadas de Sistemas de Apoyo a la Decisión Grupal (*Group Decision Support Systems*, GDSS), siguiendo las hipótesis avanzadas por otros autores (Guzzo *et al.*, 1993; Shamir, House y Arthur, 1993) acerca de las influencias de ambos tipos de liderazgo sobre la eficacia y la potencia grupales. Los principales resultados obtenidos permitieron comprobar que los sistemas de apoyo a la decisión grupal en los que los miembros trabajaban en situación de anonimato amplificaban el efecto positivo del liderazgo transformacional sobre la potencia grupal, así como sobre la eficacia del grupo, en comparación con el liderazgo transaccional. También encontraron apoyo a la hipótesis según la cual la potencia predice la eficacia grupal. Sosik *et al.* (1997) concluyen que sus resultados son consistentes con el modelo de Guzzo y sus colaboradores (1993), en el sentido de que el estilo de liderazgo influye sobre las creen-

cias del grupo acerca de su potencia y, a su vez, sobre su eficacia.

Por otra parte, y siguiendo también las sugerencias de Guzzo *et al.* (1993) sobre la importancia de estudiar longitudinalmente los efectos del cambio de miembros sobre la potencia, los autores de este trabajo (Alcover, 1998; Alcover y Gil, 1998) incluimos ésta como variable dependiente en una investigación que trataba de analizar los efectos de la continuidad y de diferentes pautas de cambio de miembros en equipos de trabajo a lo largo de ocho semanas. Utilizando la última versión mencionada del cuestionario, traducimos y adaptamos los items (lo que supone, que nosotros conozcamos, la única versión en castellano del cuestionario sobre potencia, y que aparece recogido en Alcover, 1998) a las características de los equipos de nuestra investigación. Los principales resultados obtenidos señalaron la influencia negativa en general de los diferentes tipos de cambios de miembros, en comparación con los equipos estables en su composición, sobre la potencia. Estos últimos grupos mostraban un incremento en la potencia semana a semana, si bien dicho incremento no era constante, mientras que las diferentes magnitudes de los cambios de miembros provocaban efectos contrarios sobre la potencia en los equipos inestables en su composición, disminuciones que presentaban variaciones según cada pauta de cambios (véase, para detalles, Alcover, 1998). Sin embargo, un resultado que, en principio, parece contradecir la hipótesis de Guzzo y sus colaboradores (1993), es el referido a los efectos sobre la productividad, medida en cantidad y en calidad en tareas de solución de problemas, ya que los equipos estables obtenían peores resultados que los equipos con cambios de

miembros; en concreto, ciertas pautas de cambio resultaban mucho más positivas, con diferencias estadísticamente significativas, en sus efectos sobre la productividad en comparación con los equipos sin cambios. Aunque no pueden extraerse conclusiones definitivas, en nuestro caso parece que la potencia y la productividad guardaban una relación inversa, si bien este resultado ha de contemplarse con suma cautela dado que en ningún momento se consideró a la potencia como predictor de la productividad. Por último, también pudimos comprobar que la anticipación del cambio de miembros atenuaba los efectos negativos de dichos cambios sobre la potencia (véase, para más detalles, Alcover, 1998).

En suma, la evidencia empírica disponible hasta el momento sobre la potencia en grupos nos parece relativamente escasa, resultando un campo en su mayor parte aún por explorar en la investigación dedicada a los equipos de trabajo en contextos organizacionales.

Implicaciones y futuras líneas de investigación de la potencia en grupos

Como hemos tratado de poner de manifiesto a lo largo de este trabajo, el constructo de potencia en grupos trata de cubrir el hiato existente entre los modelos de motivación colectiva o grupal mencionados al comienzo (Shamir, 1990) y otros constructos derivados del concepto de autoeficacia desarrollado por Bandura, así como de complementar la investigación dedicada al estudio de la motivación individual de los miembros que forman parte de un equipo de trabajo (véase en esta línea, por ejemplo, Earley, 1993; Ilgen y Klein, 1988; Sheppard, 1993).

Una de las principales implicaciones que, a nuestro juicio, presenta el concepto de potencia en grupos al centrarse en las *creencias* de los miembros acerca de su eficacia como grupo es la referida a sus conexiones implícitas con los postulados de otros enfoques teóricos, que predominan en el estudio de las relaciones intergrupales (Huici, 1996), y en principio más alejados de la investigación sobre equipos de trabajo, como las teorías de la identidad social y de la categorización del yo.

En primer lugar, en lo que respecta a la investigación dedicada a las creencias grupales, entendidas como las convicciones que los miembros de un grupo comparten conscientemente y que consideran como definidoras de su *grupalidad* (Bar-Tal, 1990), podemos identificar nuevos enfoques que tratan de integrar las influencias de factores cognitivos e interpersonales en la explicación del funcionamiento y de la eficacia de los equipos de trabajo. Por ejemplo, y además de la potencia en grupos ya analizada, recientemente se ha propuesto el constructo *seguridad psicológica en equipos* (*Team psychological safety*, Edmonson, 1999) para referirse a la creencia compartida por los miembros acerca de la seguridad que ofrece el equipo en lo relativo a las relaciones interpersonales. No se trata de definir la existencia de un ambiente permisivo en el grupo ni de uno en el que predomine un afecto positivo a prueba de cualquier contingencia, sino que el concepto alude a un clima grupal caracterizado por la confianza interpersonal y el respeto mutuo en el que las personas se encuentran confortablemente. Aunque la importancia de la confianza interpersonal en el desarrollo de los procesos grupales ya fue destacada hace décadas (Golembiewski y McConkie, 1975), Edmonson (1999) trata

de demostrar con su constructo de seguridad psicológica que la confianza entre los miembros y la creencia en la eficacia del equipo influyen sobre el aprendizaje y el rendimiento grupales.

Y en segundo lugar, se detecta un interés explícito en aplicar las teorías de la identidad social (por ejemplo, Abrams, 1990; Hogg y Abrams, 1993; Tajfel y Turner, 1986) y de la categorización del yo (por ejemplo, Turner *et al.*, 1987), dado que proporcionan un nexo entre la cognición social y la conducta grupal (Brewer, 1993), para explicar los procesos cognitivos, evaluativos y emocionales que motivan a los individuos a unirse a grupos y a incrementar su capacidad para realizar aportaciones que contribuyan a la ejecución de las tareas grupales. Así, Lembke y Wilson (1996, 1998) recurren a la teoría de la identidad social para afirmar que la motivación para pensar, sentir y, en consecuencia, trabajar como un equipo cohesionado se construye socialmente, de manera que para lograr que el trabajo en equipo alcance altos niveles de productividad se requiere que "*los miembros reconozcan al equipo como una unidad y como un medio atractivo de trabajar*" (Lembke y Wilson, 1998, pág. 927). Los autores concluyen señalando que la teoría de la identidad social permite explicar dos características fundamentales de la *psicología de un equipo*: 1) convertirse en miembro de un equipo es un proceso que incluye tomar conciencia de categorías sociales y de los propósitos u objetivos vinculados con ellas; y 2) un equipo posee su propio modelo mental que guía los procesos cognitivos combinados de sus miembros, un proceso muy diferente a la mera suma de las cogniciones individuales de las personas que lo constituyen. Este marco teórico está encontrando

también recientes aplicaciones en la comprensión del comportamiento organizacional en general (Ashforth y Mael, 1989) o de aspectos específicos, como ocurre especialmente con el análisis de la diversidad. Así, la teoría de la identidad social es utilizada, por ejemplo, por Brewer (1995) como una perspectiva para conceptualizar los efectos de la diversidad en contextos organizacionales; por Chatman, Polzer, Barsade y Neale (1998), para explicar las influencias de los procesos de categorización de los miembros en función de los valores culturales sobre la interacción social, la productividad, el nivel de conflicto y la percepción de creatividad en organizaciones caracterizadas por la diversidad demográfica; o por Northcraft, Polzer, Neale y Kramer (1995), como marco teórico en el que se puede encuadrar la utilización de equipos transfuncionales o multidisciplinarios como vehículos para la incorporación de la diversidad en los procesos de solución de problemas organizacionales.

No obstante, Levine y Moreland (1998) alertan acerca de las sutiles formas de reduccionismo que pueden presentar este tipo de constructos y modelos, puesto que consideran que en muchos casos los fenómenos grupales son explicados por completo en términos de pensamientos y sentimientos individuales:

“Incluso cuando las explicaciones utilizan un nivel grupal, el individuo sirve casi siempre como un modelo explícito o implícito del grupo, el cual es analizado a través de una metáfora o de una analogía”. (p. 418)

Los autores incluyen en este análisis crítico algunos intentos recientes de reconceptualización de características in-

dividuales como características grupales, entre los que mencionan la autoestima (Swogger, 1993), la autoeficacia (Guzzo *et al.*, 1993) y los estados de ánimo (George, 1990; véase también, Totterdell, Kellett, Tenchmann y Briner, 1998). Levine y Moreland (1998) concluyen afirmando que si bien suele resultar útil comparar fenómenos similares en diferentes niveles de análisis, esta estrategia resulta más eficaz cuando todos los niveles se consideran en serio. Si las comparaciones entre fenómenos de grupo e individuales siempre utilizan este último como el término de referencia o de comparación, es muy posible que los aspectos únicos y específicos de los fenómenos grupales se pasen por alto.

Por lo que respecta a las futuras líneas de investigación sobre la potencia en grupos, Guzzo y sus colaboradores (Guzzo y Dickson, 1996; Guzzo *et al.*, 1993) señalan, en primer lugar, el valor con que pueden contar los estudios en los que se compare la potencia con otros constructos basados en las expectativas y en la percepción de eficacia en un nivel de análisis grupal, así como la comparación de modelos sobre rendimiento de grupo con y sin la inclusión de la potencia para evaluar su carácter predictivo. En segundo lugar, los autores destacan la necesidad de realizar estudios longitudinales para analizar la evolución de la potencia en grupos de trabajo, incluido su declive, y, específicamente, que consideren los efectos sobre la potencia del cambio de miembros a lo largo del tiempo; en este sentido, como ya mencionamos en el apartado anterior, el trabajo exploratorio llevado a cabo por nosotros (Alcover, 1998) ha permitido obtener algunos indicios de las modificaciones en la potencia de grupos sometidos a diferentes pautas de cambios en su com-

posición a lo largo de varias semanas. En relación con lo anterior, una tercera recomendación alude a la importancia de que la investigación sobre la potencia cuente con un carácter intervencionista, tal y como se produce en situaciones experimentales, capaz de superar las limitaciones de los estudios observacionales y correlacionales efectuados hasta ahora; también en este aspecto nuestra investigación citada estuvo guiada por la sugerencia de Guzzo y sus colaboradores (1993), al considerar la potencia como una de las variables dependientes a través de las que se medían los efectos de la continuidad y el cambio de miembros en un experimento de campo (Alcover, 1998). Por último, los autores señalan la relevancia de la investigación llevada a cabo en contextos naturales, puesto que, como se analizó en el apartado correspondiente a su conceptualización, la potencia se encuentra determinada por los efectos de variables del contexto organizacional del que forman parte los grupos, además de por los habituales factores intragrupal. Ignorar o minimizar las influencias del contexto de los grupos no conduciría sino a la imposibilidad real de comprender y analizar el papel de la potencia en la eficacia de los equipos de trabajo en las organizaciones.

Referencias

- Abrams, D. (1990). How do group members regulate their behavior? An integration of social identity and self-awareness theories. En D. Abrams y M. A. Hogg (Eds.), *Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances* (págs. 89-112). Nueva York: Springer Verlag.
- Alcover, C. M^a. (1998). *Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficacia productiva de los equipos de trabajo*. Madrid: Dykinson.
- Alcover, C. M^a. (1999). Influencias del contexto: Grupos, organizaciones y sociedad. En F. Gil y C. M^a. Alcover (Coords), *Introducción a la psicología de los grupos* (págs. 333-355). Madrid: Pirámide.
- Alcover, C. M^a. y Gil, F. (1998). Efectos de la continuidad y del cambio de miembros sobre la eficacia productiva de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 33-50.
- Ambrose, M. L. y Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Ancona, D. G. (1987). Groups in organizations: Extending laboratory models. En C. Hendrick (Ed.), *Group Processes and Intergroup Relations* (págs. 207-230). Newbury Park, CA: Sage.
- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ayestarán, S. (1999). Prólogo. En F. Gil y C. M^a. Alcover (Coords), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 13-18). Madrid: Pirámide.
- Ayestarán, S. y Cerrato, J. (1996). La creación de equipos de trabajo en las organizaciones. En S. Ayestarán (Ed.), *El grupo como construcción social* (págs. 59-78). Barcelona: Plural.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy. Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986a). The explanatory and predictive scope of self-efficacy

- theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 359-373.
- Bandura, A. (1986b). *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez Roca, 1987.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A. (Ed.) (1995a). *Self-Efficacy in Changing Societies*. Nueva York: Cambridge University Pres.
- Bandura, A. (1995b). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. En A. Bandura (Ed.), *Self-Efficacy in Changing Societies* (págs. 1-45). Nueva York: Cambridge University Pres.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Nueva York: Freeman.
- Bandura, A. y Adams, N. E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognitive Therapy and Research*, 1, 287-310.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Barker, J. R. y Cheney, G. (1994). The concept and the practices of discipline in contemporary organizational life. *Communication Monographs*, 62, 19-43.
- 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.
- Bar-Tal, D. (1990). *Group Beliefs*. Nueva York: Springer-Verlag.
- Brewer, M. B. (1993). The role of distinctiveness in social identity and group behaviour. En M. A. Hogg y D. Abrams (Eds.), *Group Motivation. Social Psychological Perspectives* (págs. 1-16). Nueva York: Harvester Wheatsheaf.
- Brewer, M. B. (1995). Managing diversity: The role of social identities. En S. E. Jackson y M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams. Research Paradigms for a Changing Workplace* (págs. 47-68). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bushe, G. R. y Johnson, A. L. (1989). Contextual and internal variables affecting task group outcomes in organizations. *Group and Organization Studies*, 14, 462-482.
- Cannon-Bowers, J. A., Oser, R. y Flanagan, L. (1992). Work teams in industry: A selected review and proposed framework. En R. W. Swezey y E. Salas (Eds.), *Teams. Their Training and Performance* (págs. 355-377). Norwood, NJ: Ablex.
- Cartwright, D. y Zander, A. F. (1968). Procesos motivacionales en los grupos: introducción. En D. Cartwright y A. F. Zander (Eds.), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría* (págs. 439-456). México: Trillas.
- Crocker, J. y Luhtanen, R. (1990). Collective self-esteem and ingroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 60-67.
- Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G. y Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43, 749-780.
- Child, I. L. (1941). Morale: A bibliographical review. *Psychological Bulletin*, 38, 393-420.
- Donnellon, A. y Scully, M. (1994). Teams, performance, and rewards: Will the

- post-bureaucratic organization be a post-meritocratic organization? En C. Heckscher y A. Donnellon (Eds.), *Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change* (págs. 63-90). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Durham, C. C., Knight, D. y Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 203- 231.
- Earley, P. C. (1993). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39, 89-117.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in Management: Productivity as a Self-Fulfilling Prophecy*. Lexington, MA: Lexington, MA: Lexington Books.
- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Ezzamel, M. y Willmott, H. (1998). Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43, 358-396.
- French, R. L. (1949). Morale and leadership. En *Human Factors in Undersea Warfare* (págs. 421-427). Washington, DC: National Research Council (citado por Viteles, 1954).
- Frese, M. (1997). Dynamic self-reliance: An important concept for work in the Twenty-First Century. En C. L. Cooper y S. E. Jackson (Eds.), *Creating Tomorrow's Organizations. A Handbook for Future Research in Organizational Behavior* (págs. 399-416). Chichester: John Wiley & Sons.
- Gecas, V. (1989). The social psychology of self-efficacy. *Annual Review of Sociology*, 15, 291-316.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698- 709.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Gist, M. E. y Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Gist, M. E., Schwoerer, C. y Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74, 884-891.
- Gist, M. E., Stevens, C. K. y Bavetta, A. G. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel Psychology*, 44, 837-861.
- Golembiewski, R. T. y McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group process. En C. L. Cooper (Ed.), *Theories of Group Process* (págs. 131-181). Londres: John Wiley & Sons.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. C. y Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. En L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (págs. 121-173). Greenwich, CT: JAI Press.
- Guion, R. M. (1958). Some definitions of morale. *Personnel Psychology*, 11, 59-61.
- Guzzo, R. A. (1986). Group decision making and group effectiveness in organizations. En P. S. Goodman (Ed.),

- Designing Effective Work Groups* (págs. 34-71). San Francisco: Jossey-Bass.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. En M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (págs. 3-21). Chichester: John Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A. y Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R. A. y Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2ª Ed., Vol. 3, págs. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 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. (Ed.) (1990). *Groups That Work (and Those That Don't). Creating Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hogg, M. A. y Abrams, D. (1993). Towards a single-process uncertainty reduction model of social motivation in groups. En M. A. Hogg y D. Abrams (Eds.), *Group Motivation. Social Psychological Perspectives* (págs. 173-190). Nueva York: Harvester Wheatsheaf.
- Hoyle, R. H. y Crawford, A. M. (1994). Use of individual level data to investigate group phenomena: Issues and strategies. *Small Group Research*, 25, 464-485.
- Huici, C. (1996). Psicología social de los grupos: desarrollos recientes. *Revista de Psicología Social*, 11, 3- 18.
- Ilgen, D. R. y Klein, H. J. (1988). Individual motivation and performance: Cognitive influences on effort and choice. En J. P. Campbell y R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in Organizations* (págs. 143-176). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ilgen, D. R., Major, D. A., Hollenbeck, J. R. y Sego, D. J. (1993). Team research in the 1990s. En M. M. Chemers y R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions* (págs. 245-270). San Diego, CA: Academic Press.
- Jenkins, A. (1994). Teams: From "ideology" to analysis. *Organization Studies*, 15, 849-860.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J. y Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology*, 50, 121-146.
- Kelly, C. y Kelly, J. (1994). Who gets involved in collective action?: Social psychological determinants of individual participation in Trade Unions. *Human Relations*, 47, 63-88.
- Kenny, D. A. y La Voie, L. (1985). Separating individual and group effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 339-348.
- Kenny, D. A., Kashy, D. y Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske

- y G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4ª Ed., Vol. 1, págs. 233-265). Nueva York: McGraw-Hill.
- Kirsch, I. (1986). Early research on self-efficacy: What we already know without knowing we knew. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 339-358.
- Larson, C. E. y LaFasto, R. M. J. (1989). *Teamwork: What Must Go Right / What Can Go Wrong*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lawler, E. E., III (1982). Increasing worker involvement to enhance organizational effectiveness. En P. S. Goodman (Ed.), *Change in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lee, C. y Bobko, P. (1994). Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures. *Journal of Applied Psychology*, 79, 364-369.
- Lembke, S. y Wilson, M. G. (1996). The psychology of teamthink: A journey towards highly productive teamwork. En M. Bullock, C. Friday y K. Belcher (Eds.), *The 1996 International Conference on Work Teams*. Proceedings. The University of North Texas.
- Lembke, S. y Wilson, M. G. (1998). Putting the "team" into teamwork: Alternative theoretical contributions for contemporary management practice. *Human Relations*, 51, 927-944.
- Levine, J. M. y Moreland, R. L. (1998). Small groups. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4ª ed., Vol. 2, págs. 415-469). Nueva York: McGraw-Hill.
- Linsdley, D. H., Brass, D. J. y Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multi-level view. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1984). *Goal Setting for Individuals, Groups, and Organizations*. Chicago: Science Research Associates.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Luhtanen, R. y Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale for evaluation of one's social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 302-318.
- Mathieu, J. E., Martineau, J. W. y Tannenbaum, S. I. (1993). Individual and situational influences on the development of self-efficacy: Implications for training effectiveness. *Personnel Psychology*, 46, 125-127.
- Matsui, T. y Onglatco, M. L. (1992). Career self-efficacy as a moderator of the relation between occupational stress and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 79-88.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. y Mohrman, A. M. (1995). *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moldaschl, 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.
- Mulvey, P. W. y Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 62-87.
- Munduate, L. (1994). Motivación y compromiso en el trabajo. En J. Mª. Peiró y J. Ramos (Dirs.), *Intervención psicosocial en las organizaciones* (págs. 203-258). Barcelona: PPU.

- Northcraft, G. B., Polzer, J. T., Neale, M. A. y Kramer, R. M. (1995). Diversity, social identity, and performance: Emergent social dynamics in cross-functional teams. En S. E. Jackson y M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams. Research Paradigms for a Changing Workplace* (págs. 69-96). Washington, DC: American Psychological Association.
- Organ, D. W. (1997). Toward an explication of "morale": In search of the *m* factor. En C. L. Cooper y S. E. Jackson (Eds.), *Creating Tomorrow's Organizations. A Handbook for Future Research in Organizational Behavior* (págs. 493-503). Chichester: John Wiley & Sons.
- Ozer, E. M. y Bandura, A. (1990). Mechanisms governing empowerment effects: A self-efficacy analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 472-486.
- Prussia, G. E. y Kinicki, A. J. (1996). A motivational investigations of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 187-198.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Nueva York: Free Press.
- Sadri, G. y Robertson, I. T. (1993). Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 139-152.
- Salanova, M., Prieto, F. y Peiró, J. M^a. (1996). Grupos de trabajo. En J. M^a. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo* (págs. 101-136). Madrid: Pirámide.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. y Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. En R. W. Swezey y E. Salas (Eds.), *Teams. Their Training and Performance* (págs. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.
- Sayles, L. R. (1956). *The Behaviour of Industrial Work Groups*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Schwartz, S. M. y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schwarzer, R. (Ed.) (1992). *Self-efficacy: Thought Control of Action*. Washington, DC: Hemisphere Publishing Corporation.
- 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.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43, 313-332.
- Shamir, B., House, R. y Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 1-17.
- Shea, G. P. y Guzzo, R. A. (1987a). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 28, 25-31.
- Shea, G. P. y Guzzo, R. A. (1987b). Groups as human resources. En K. Rowland y G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 5* (págs. 323-356). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sheppard, J. A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 113, 67-81.

- Sinclair, A. (1992). The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*, 13, 611-626.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J. y Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Speier, C. y Frese, M. (1996). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10, 171-192.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the fields outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. y Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Swogger, G. J. (1993). Group self-esteem and group performance. En L. Hirschhorn y C. K. Barnett (Eds.), *The Psychodynamics of Organizations: Labor and Social Change* (págs. 99-117). Filadelfia: Temple University Press.
- Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology. *British Journal of Social Psychology*, 18, 183-190.
- Tajfel, H. (1981). *Grupos humanos y categorías sociales. Estudios de Psicología Social*. Barcelona: Herder, 1984.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986). La teoría de la identidad social de la conducta intergrupala. En J. F. Morales y C. Huici (Eds.), *Lecturas de Psicología Social* (págs. 225-259). Madrid: UNED, 1989.
- Totterdell, P., Kellett, S., Tenchmann, K. y Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1504-1515.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. y Wetherell, M. S. (1987). *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la categorización del yo*. Madrid: Morata, 1990.
- Turniansky, B. y Hare, A. P. (1998). *Individuals and Groups in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Viteles, M. S. (1954). *Motivación y moral en la industria*. Barcelona: Editorial Hispano Europea, 1970.
- Vrugt, A. (1996). Perceived self-efficacy, work motivation and well-being. En M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst y C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (págs. 389-403). Chichester: John Wiley & Sons.
- Whyte, G. (1998). Recasting Janis' groupthink model: The key role of collective efficacy in decision fiascoes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 185-209.
- Wollman, N. y Stouder, R. (1991). Believed efficacy and political activity: A test of the specificity hypothesis. *The Journal of Social Psychology*, 131, 557-566.
- Zander, A. F. (1968). Aspiraciones de grupo. En D. Cartwright y A. F. Zander (Eds.), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría* (págs. 457-469). México: Trillas.
- Zander, A. F. y Medow, H. (1963). Individual and group levels of aspiration. *Human Relations*, 16, 89-105.
- Zander, A. F. y Medow, H. (Dir.) (1964). *Group Aspirations and Group Coping Behavior*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.