

APLICABILIDAD DE LA TEORÍA DE LOS ROLES DE EQUIPO DE BELBIN: UN ESTUDIO LONGITUDINAL COMPARATIVO CON EQUIPOS DE TRABAJO

AITOR ARITZETA Y SABINO AYESTARÁN

Dpto. de Psicología Social y Metodología
Universidad del País Vasco

Resumen

Este trabajo presenta un análisis y aplicación de la Teoría de Roles de Equipo de Belbin (Belbin, 1981). Esta aproximación teórica supone un avance cualitativo en la clásica división de los roles de tarea y los roles socioafectivos, convirtiéndose en una teoría que integra ambas aproximaciones. El artículo contrasta la hipótesis del «equilibrio de roles» y su relación con la efectividad. Por otro lado, observa el efecto de la interacción y el tiempo sobre la «claridad de rol» y su relación con el desempeño (Beauchamp y Bray, 2001). La muestra se compone de 34 equipos que desempeñan tareas a lo largo de 4 meses. Los resultados reafirman la hipótesis del «equilibrio de los roles» y el efecto significativo de la interacción grupal y el tiempo sobre la «claridad de rol». Se analizan las implicaciones para la selección miembros y la composición de equipos, así como las limitaciones del estudio.

Palabras clave: Roles de equipo, equipos de trabajo, efectividad, autoconocimiento, claridad de rol.

Abstract

This work presents an analysis and application of the Belbin's Team-Roles Theory (Belbin, 1981). The theoretical approach proposed by the author supposes a qualitative advance in the classical division of task roles and socio-affective roles, becoming a theory that integrates both approaches. The article contrasts the «Team Roles Balance» hypothesis and its relationship with effectiveness. On the other hand, it observes the effect of interaction and time on «role clarity» and its relation with team performance. The sample is composed by 34 teams (range 5 to 9) that carried out tasks along 4 months. The results obtained confirm the «Team Roles Balance» hypothesis and the significant effect of group interaction and time on «role clarity». Implications for selection of members and team building are discussed, as well as the limitations of the study.

Key words: Team Roles, Work Teams, Effectiveness, Self-knowledge, Role Clarity.

INTRODUCCIÓN

El concepto de Rol

La definición del concepto de Rol puede diferenciarse en dos grandes categorías. La primera, la referida a la perspectiva antropológico-sociológica. Ésta entiende los Roles como patrones normativos culturales, es decir una agrupación de valores, actitudes y conductas que la sociedad asigna a las personas que ocupan una posición ligada a un determinado estatus social (Linton, 1945). El estudioso encontrará en Biddle (1979) un análisis pormenorizado de los conceptos de posición social y estatus social. Para nuestro objetivo, nos basta señalar que el concepto de posición social hace referencia al lugar que ocupa una persona en el entramado de las relaciones sociales, mientras que el concepto de estatus se refiere a las funciones asignadas a la persona que ocupa dicha posición y a la valoración de esas funciones. Así, desde esta perspectiva, el

Rol puede definirse como la conducta que una persona tiene en función de la posición que ocupa (Yinger, 1965). Tomando en consideración que el concepto de Rol hace referencia a una estructura social y a una jerarquía social, los Roles estarían relacionados con las conductas que realizan las personas en función de su pertenencia a los grupos sociales, y en función del estatus que tiene dichos grupos en la estructura social.

La segunda categoría, muy relacionada con la anterior, englobaría la perspectiva psicosocial. Desde esta perspectiva se han subrayado los contenidos cognitivos y conductas esperadas (expectativas de conducta) en relación a una posición laboral concreta (Katz y Kahn, 1978; Hontangas y Peiró, 1996). La expectativa es un constructo cognitivo que prescribe, anticipa y predice el comportamiento. Así, el concepto de Rol sitúa a la persona en un contexto social determinado y en una estructura social y grupal concreta. Esto hace que la interacción interpersonal se realice dentro de una estructura grupal e intergrupal, lo que introduce la necesidad de un aprendizaje específico de habilidades sociales para cada contexto social. Esto es lo que reflejan los Roles que adoptan las personas en las diferentes posiciones sociales (Sarbin y Vernon, 1954). En este sentido, los psicólogos sociales aplicaron el concepto de Rol al estudio de los grupos pequeños y establecieron una estrecha relación entre los conceptos y significados de grupo (conjunto de posiciones), estatus (funciones decisivas para el funcionamiento grupal y para la consecución de las metas grupales), rol (prescripciones de cómo llevar a cabo esas funciones dentro del equipo), norma (prescripciones normativas para el mantenimiento de un esquema de relaciones dentro del grupo) y comunicación marcos de referencia compartidos dentro de un grupo respecto a los procedimientos interpretativos de la realidad) (Blanco y Fernández Ríos, 1985, p. 380).

Autores como Homans, Thibaut, Hare y Bales reforzaron mucho la relación entre *estatus*, *rol* y *norma*, lo que provocó considerar la estructura grupal como algo rígido y jerarquizado, donde las funciones de cada persona en el grupo poseen un estatus diferente.

La rigidez de la estructura grupal se manifiesta, principalmente, en el hecho de que es el grupo quien determina el estatus y el Rol de cada uno de sus miembros, al igual que determina las normas que regulan las relaciones interpersonales y los códigos de comunicación. Esta concepción del Rol somete a los individuos al control del grupo, refuerza el pensamiento colectivista y dificulta el desarrollo de la creatividad.

El carácter jerárquico de la estructura grupal también se pone de manifiesto en la concepción unipersonal del liderazgo. Ciertamente es que Bales (1950) distingue dos tipos de líderes: los de tarea (los cuales son activos y cuentan con habilidades en la ejecución de las tareas) y los socio-afectivos (los cuales cuentan con habilidades socio-emocionales). Así, estos dos tipos de liderazgo han conducido a dos tipos de grupos: grupos de tarea y grupos de crecimiento personal. La separación entre procesos de tarea y procesos socio-afectivos ha conducido a la distinción entre grupos de trabajo y grupos de encuentro o grupos de crecimiento personal, lo que ha favorecido la separación entre el estudio académico de los grupos y la utilización profesional de la Psicología de los Grupos.

La Teoría de Roles de Equipo

Superación de la división rol de tarea vs. rol socio-emocional

Meredith R. Belbin (1981;1993a;2000;2001) realiza una doble aportación respecto a esta división con su "Teoría de los Roles de Equipo". Por una parte, flexibiliza la estructura grupal, dando a los individuos una mayor responsabilidad en la definición y en la evaluación de su Rol. Cada individuo, como veremos más adelante, teniendo en cuenta las características que posee y teniendo en cuenta las necesidades del grupo, negocia su Rol con el resto de los miembros del grupo. Cada uno puede cambiar de Rol, si los rasgos, necesidades del individuo y/o del grupo así lo requieren. Por otro lado, Belbin reduce la jerarquización interna del grupo introduciendo un liderazgo

compartido, lo que, en la práctica, significa que los criterios de evaluación de las funciones que desempeña cada miembro son igualitarios y variados.

La concepción de los Roles de Equipo de Belbin abandona la distinción entre Roles de tarea y Roles socio-afectivos. En su lugar habla de Roles de equipo y Roles de trabajo. De este modo, los Roles de trabajo hacen referencia a la distribución de tareas y de responsabilidades dentro del equipo y tienen mucha relación con los Roles de tarea de Bales. En cambio, los Roles de equipo se diferencian mucho de los Roles socio-afectivos de Bales. Los roles socioafectivos hacen referencia a los procesos emocionales del grupo, mientras que los Roles de equipo hacen referencia a los procesos de desarrollo e interacción del equipo, en su conjunto. En un equipo de trabajo, los procesos emocionales no tienen un tratamiento directo porque son considerados como una consecuencia de otro tipo de procesos: procesos de comunicación, procesos de distribución de tareas y de responsabilidades y procesos de crecimiento de los individuos y del equipo. Dicho de otra manera: las emociones forman parte del trabajo en común y no es posible cambiar las emociones sin modificar las relaciones de trabajo y el estilo de comunicación.

La Teoría de Roles de Equipo nos proporciona un marco de comprensión de la adquisición de roles, donde el Rol no es entendido como una propiedad adscrita a un individuo por razones de estatus o por la función desempeñada en la tarea. Más bien es un potencial constante accesible a los miembros que posean determinadas características, y que responde de forma flexible a las necesidades funcionales del equipo (Agazarian, 1989). Dicho potencial puede estar limitado por los rasgos del individuo, los requerimientos de la tarea y la dinámica de interacción grupal en el equipo.

Modelos de Roles laborales

Los roles laborales hacen referencia a las características exigidas a los individuos en función de los puestos de trabajo que ocupan. Inicialmente, cuando las exigencias de los puestos eran predecibles, la asignación de los trabajadores a los puestos constituía una tarea relativamente sencilla. En este sentido, las teorías de adopción de los Roles explicaban adecuadamente la adquisición de los Roles laborales, ya que reflejaban fielmente las estructuras burocráticas de las organizaciones (Dawis y Lofquist, 1969). Tras el aumento de la complejidad de las habilidades técnicas y sociales requeridas, la pregunta decisiva en este ámbito ya no era saber qué habilidades y conocimientos tenía el potencial trabajador, sino, cómo éste iba a adecuarse y comportarse en el equipo donde tendría que desarrollar su labor (Belbin, 1993a).

La Teoría de Belbin encuentra así un cierto paralelismo con los *modelos de elaboración de los Roles laborales*, los cuales otorgan un papel activo a las personas en la definición y desarrollo de sus Roles. Desde esta perspectiva se plantea que los trabajadores cuentan con cierta flexibilidad para modificar ciertas conductas preestablecidas, formando su Rol laboral a partir de las características personales. Así mismo, Katz y Kahn (1978), desde un proceso inicial de adquisición de Roles donde los sujetos adoptan los Roles definidos previamente, desarrollan una perspectiva muy flexible donde factores personales, interpersonales y organizaciones interaccionan en un proceso dinámico que va modulando los Roles que las personas adoptan. Quizás, el modelo teórico que más se asemeja a la Teoría de Roles de Equipo sea el *modelo de organización diádica del Rol* (Graen y Scandura 1987), no tanto en su formulación donde se afirma que el desarrollo del Rol se basa en un proceso de tres fases (adopción de Rol, elaboración de Rol, y rutinización de Rol), sino en su objetivo: Analizar cómo se coordinan e interactúan los integrantes de un equipo de trabajo para realizar tareas no prescritas previamente en sus Roles. O lo que es lo mismo, analizar cómo la interacción entre los miembros de un equipo tiene como consecuencia la asunción de distintos Roles interdependientes, funcionales y efectivos para la finalización de la tarea del equipo (Belbin, 1993a).

Roles de Equipo

En este contexto, Belbin, inspirado por los trabajos de Benne y Sheats (1948; citado en Prichard y Staton, 1999) sobre la influencia de los Roles (definidos como características conductuales) en la efectividad del trabajo, relaciona los tipos de Roles del equipo con el funcionamiento efectivo del equipo. Mientras que las conductas de un individuo en un equipo pueden ser infinitas, el rango de conductas útiles que realizan una contribución efectiva al equipo es finito. Belbin, tras la observación de multitud de equipos de trabajo durante nueve años, agrupó inicialmente dichas conductas en ocho clusters (Belbin, 1981), pasando posteriormente a nueve (Belbin, 1993a). Cada cluster define un patrón característico de conducta de la forma en que un individuo interactúa con otro miembro del equipo. A esta interacción Belbin la denominó «Rol de Equipo» y la definió como:

“[...] un patrón característico de conducta que refleja la forma en que un miembro del equipo interactúa con los otros miembros y en donde su desempeño sirve para facilitar el progreso del equipo como un todo.” (Belbin, 1981, p.169)

Existe una diferencia básica entre los Roles funcionales o Roles de trabajo y los Roles de equipo (Belbin, 1993a). Los Roles funcionales o laborales están definidos por el tipo de tarea que un trabajador desempeña en el puesto. Los Roles de equipo, por otro lado, tienen una connotación interactiva dentro del equipo, además de una composición más compleja que las habilidades técnicas. El «Rol de equipo» contiene aspectos de habilidades sociales, personalidad del individuo, actitudes, comunicación, y sobre todo cobra sentido en la interacción con los otros miembros del equipo.

Para el funcionamiento efectivo de los equipos, son necesarios tanto las conductas orientadas a la tarea como las orientadas a los aspectos socio-emocionales (Torrington, Weightman, Johns, 1985). Belbin afirmó que los «Roles de equipo» eran vitales para la efectividad del desempeño de los equipos e identificó cinco principios que subyacían a tal desempeño:

1.- Cada miembro contribuye al logro de los objetivos del equipo a través del desempeño tanto funcional (determinado por su conocimiento o habilidad profesional) como del Rol de equipo (determinado por sus patrones característicos de interacción en el equipo).

2.- El equipo necesita de un equilibrio óptimo entre el Rol funcional y el Rol de equipo. En este equilibrio influyen los objetivos y las tareas que los miembros desempeñan.

3.- Se promueve la efectividad del equipo en la medida en que los miembros del equipo reconozcan las necesidades y potencialidades del equipo y se auto-ajusten a ellas, tanto en lo referido a los roles funcionales como a los Roles de equipo.

4.- Ciertas cualidades personales se adecuan a ciertos Roles mientras que reducen la probabilidad de que puedan adoptar otros Roles.

5.- Un equipo puede desplegar sus recursos técnicos de forma excelente sólo cuando existe un rango mínimo de Roles de equipo que asegure un trabajo de equipo suficiente.

Esta comprensión de los Roles de equipo condujo a Belbin a conceptualizar los patrones característicos de conducta de interacción entre miembros de equipo como: Cerebro, Investigador de recursos, Coordinador, Impulsor, Monitor Evaluador, Cohesionador, Implementador, Finalizador y Especialista. Estos nueve Roles de equipo y sus abreviaturas conceptuales están representados en la tabla 1. En la misma puede observarse tanto sus potencialidades como sus debilidades.

Las descripciones sobre la naturaleza de los Roles reflejan, en cierto modo, el componente flexible y adaptativo de los mismos en la configuración de los equipos de trabajo diferenciándolos más si cabe del componente más estructurado y rígido de los Roles de trabajo. Belbin aporta distintas definiciones sobre los Roles de equipo, entre las que podríamos destacar la siguiente: «Los Roles de equipo son definidos como una tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse de una determinada manera» (Belbin, 1993a, p.13). Los Roles de equipo surgen a partir de un componente de personalidad de los individuos. Pero, además del componente individual, están

Tabla 1: Definición de los nueve Roles de equipo, adaptado de Belbin (1993a).

Rol	Descripción	Debilidades
Cerebro (CE)	Es creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los detalles. Tiene dificultades para comunicarse eficazmente.
Investigador de Recursos (IR)	Es extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
Coordinador (CO)	Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Delega el trabajo personal.
Impulsor (IS)	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Ofende los sentimientos de las personas.
Monitor Evaluador (ME)	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las oposiciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y habilidad para inspirar a otros. Demasiado crítico.
Cohesionador (CH)	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha y evita los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales. Fácilmente influenciable.
Implementador (ID)	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en ocasiones. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador (FI)	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Especialista (ES)	Sólo le interesa una cosa a un tiempo, cumplidor del deber. Aporta cualidades y conocimientos técnicos específicos.	Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.

imbricados en las interacciones laborales y socio-emocionales de los miembros del equipo. Cuentan en su definición con un componente autoperceptivo y un componente evaluativo del resto de los miembros. Por esta razón se deduce que a medida que un grupo aprende a trabajar en equipo, se familiariza con el desempeño de las tareas, y los miembros van conociéndose mutuamente, los Roles de equipo van configurándose más claramente. A medida que los individuos aprenden a trabajar en equipo los miembros van descubriendo cómo armonizar sus habilidades técnicas y socio-emocionales en el equipo, lo cual incide en el desempeño. Evidentemente, dichas habilidades deben ser útiles para finalizar la tarea con éxito o deben aportar un valor añadido a la misma.

Roles de Equipo y Equipos de Trabajo

Desde décadas precedentes el espectro de estudios en torno a los equipos de trabajo ha ido aumentando sin cesar (ver revisiones en West, 1996; Yeatts y Hitten, 1997). Para profundizar en las implicaciones que la Teoría de los Roles de Belbin puede tener es importante profundizar en lo que entendemos por Equipo de Trabajo.

Un Equipo de Trabajo podría ser definido como un grupo de personas responsables de gestionar y desempeñar tareas técnicas que crean un producto o servicio que es ofrecido a un cliente externo o interno. Habitualmente, el equipo consiste en un número reducido de miembros (e.j.: entre 5 y 7), los cuales son responsables de gestionar casi todos los aspectos del trabajo incluidos, por ejemplo, la planificación, los horarios, la selección de miembros, la formación, etc. Del mismo modo también son responsables de todos los aspectos técnicos del trabajo. Además los miembros de estos equipos habitualmente pueden rotar en esta gestión y en las responsabilidades técnicas entre ellos de forma periódica (Goodman, Devadas y Hughson, 1988). Existen, además de los componentes de esta definición, una serie de procesos compartidos por todos los equipos. Estos procesos son fundamentales para fomentar la autonomía personal, la creatividad, la participación y la creación de nuevos conocimientos.

El objetivo central de los equipos de trabajo, además de incrementar los niveles de eficacia y eficiencia de las tareas encomendadas, es crear nuevos conocimientos (Mankin, Cohen y Bikson, 1996). Para que los equipos de trabajo logren desarrollarse adecuadamente, Ayestarán (1999), afirma que deben realizar tres aprendizajes básicos. El primero se refiere a la participación de todos. No existe equipo de trabajo si todos los miembros que lo conforman no entienden que deben participar en su funcionamiento y toma de decisiones. Una vez logrado este extremo, se trata de tomar en consideración los conocimientos que cada uno de los miembros puede aportar a la mejora del proceso en cuestión. En segundo lugar, el equipo debe aprender a gestionar las ideas opuestas. En la mayoría de los casos basta una profundización de las ideas, que aparentemente parecen opuestas, para encontrar caminos en la integración de las mismas. Es decir, buscar elementos comunes en lo aparentemente distinto. Y finalmente, la construcción de un objetivo compartido a través de tres aprendizajes. Aprender a pensar con las ideas de todos, aprender a expresar los intereses personales, aceptando los del resto de los miembros, y aprender a descubrir la interdependencia objetiva en el logro de los objetivos personales y grupales. Si bien estos aprendizajes parecen complejos, las experiencias con la facilitación de equipos han mostrado que son posibles de lograr en un periodo relativamente corto de tiempo, aplicando, eso sí, las técnicas adecuadas para ello.

La comprensión del concepto de equipos de trabajo es fundamental a la hora de entender la teoría de Belbin, ya que ésta, toma en consideración los procesos de interacción grupal algo abandonados en la actualidad en favor de los procesos laborales más afines al concepto de Roles de trabajo. En este sentido, la descripción planteada por Ayestarán (1999) incluye elementos psicosociales afines a la teoría de los Roles de Belbin (1981).

Belbin (2001), afirma que la efectividad de los equipos de trabajo está directamente relacionada con la existencia de diversos Roles en los equipos de trabajo. La composición equilibrada de los equipos es el aspecto central que predice la efectividad del equipo. Un equipo compuesto por miembros brillantes e ingeniosos tendrá un desempeño deficiente si dichos miembros no cuentan con habilidades alternativas a su ingenio creativo. Esta reflexión teórica ha llevado a ciertos autores a testar la denominada hipótesis del «equilibrio de los Roles» (Senior, 1997; Prichard y Stanton, 1999). Dicha hipótesis afirma que aquellos equipos que contengan mayor cantidad de Roles desempeñarán mejor la tarea (e.d.: serán más efectivos) que aquellos equipos que contengan menor cantidad de Roles. Por lo tanto, se establece una relación directa entre el equilibrio de Roles y el rendimiento del equipo.

La manera más directa de analizar el equilibrio de los Roles es observar si cada equipo cuenta con una representación de todos los Roles a un nivel natural. Siendo el cuestionario de carácter

«*ipsative*» (es decir donde cada sujeto cuenta con una cantidad predeterminada de puntos a distribuir entre diferentes secciones) los análisis de las puntuaciones obtenidas por cada individuo aparecen distribuidas en una escala de 0 a 100. Véase Figura 1.

Figura 1. Representación de puntuaciones de Autopercepción extraídas del software «Interlace for Windows» (Belbin Associates, 1988). Nótese que en este caso existen dos Roles naturales puntuando por encima de 70.

Roles evitados			Roles capaces de asumir.				Roles naturales.			
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
.	CE	X.
.	IR	.	X.	.	.	.
.	.	X.	.	.	CO
.	.	.	X.	.	IS
.	X.	.	.	.	ME
.	CHX	.
.	ID	.	X.	.	.	.
.	FIX
.	.	.	.	X.	ES

Las puntuaciones que se encuentran en 70 o por encima se consideran Roles naturales del individuo. Las puntuaciones entre 30 y 60 hacen referencia a los Roles capaces de asumir, mientras que las puntuaciones por debajo de 30 se denominan Roles evitados. Si todos los Roles están representados en el equipo por encima de 70, entonces podremos hablar de equilibrio de Roles y consecuentemente de un incremento en el rendimiento. En términos de Belbin (1981), un equipo no se encuentra equilibrado cuando alguno de los Roles no se presenta de forma «natural» o en el rango de «capaces de asumir». Este análisis del equilibrio de los Roles se basa en el análisis individual de todos los miembros. En nuestro caso, siguiendo estudios precedentes (Senior, 1997) hemos operacionalizado el «equilibrio de Roles» asumiendo que todos los Roles están presentes en el rango de Roles naturales del individuo, ya que, «este tipo de cuestionarios tiende a sobrestimar la consistencia interna de las respuestas de los individuos.» (Furnham, Steele y Pendleton 1993a, p. 246).

MÉTODO

Hipótesis

Basándonos en la hipótesis del «equilibrio de los Roles» (Belbin, 2001), esperamos encontrar mejores resultados en aquellos equipos que muestren un «equilibrio de Roles» que en aquellos donde el equilibrio de Roles no exista. Algunos autores han mostrado evidencia en la confirmación de esta hipótesis (Prichard y Stanton, 1999; Senior, 1997). Esta predicción también se basa en la teoría del conflicto de Rol en grupos de trabajo (Jackson y Schuler, 1985). Estos autores observaron que cuando alguna persona del equipo adopta un Rol determinado, otros miembros

se muestran en ocasiones en desacuerdo con dicho Rol. Si se da un «equilibrio de Roles», es decir, una representación más o menos equilibrada de todos los Roles en el equipo, al nivel de roles naturales, se reduce la probabilidad de una sobre-saturación de un Rol específico evitándose de este modo un solapamiento de Roles. Un solapamiento de Roles puede facilitar la aparición de conflictos entre los miembros del equipo reduciendo su desempeño. Del mismo modo, Pearce y Ravlin (1987) han sugerido que la diversidad de roles puede tener efectos positivos en los procesos interpersonales dentro de los equipos. La heterogeneidad de los roles puede reducir la cantidad de competición cuando se trata de realizar la misma tarea dado que cada miembro del equipo subraya su propia habilidad respetando las habilidades de los otros.

Tal y como menciona Munich (1996, p. 28) «En la medida en que las personas van interactuando entre sí, el grupo va construyendo una cultura común, que incluye la consolidación de ciertos roles...según va creciendo la cultura grupal los roles van diferenciándose cada vez más ...lo cual implica un acuerdo acerca de la naturaleza y valor de cada rol». De forma natural las personas tienden a diferenciarse dentro del equipo respecto a los Roles de equipo que deben desempeñar. Este hecho junto con la búsqueda de consenso sobre el estatus de cada uno, empujan a algunos miembros a adoptar Roles diversos que respondan a las necesidades del grupo (Munich, 1996).

Tanto el componente de autoconocimiento de los individuos, como la interacción con los otros miembros del equipo son cruciales para una autopercepción efectiva (Belbin, 1993a), así como para una clarificación del rol a desempeñar dentro del equipo. Cuando se crean nuevos equipos se produce una incertidumbre inicial en torno a los roles que las personas deben asumir. Es predecible que los individuos respondan a esta situación aumentando el rango de roles capaces de asumir, lo que, a su vez, refleja una baja claridad de rol (Rizzo, House y Lirtzman, 1970). Por lo tanto, es predecible encontrar una distribución de roles diferente en la primera autopercepción (al inicio de los equipos) y en la segunda (tras 3'5 meses).

Por otro lado, la ambigüedad del rol ha sido relacionada con una menor efectividad del rol desempeñado (Beauchamp y Bray, 2001). Del mismo modo, en el meta-análisis realizado por Tubre y Collins (2000) encontraron una amplia representación de estudios donde se relacionaba negativamente la ambigüedad de rol y el desempeño relacionado con el rol. Así, por ejemplo, cuando las personas en el equipo no tienen claro qué rol de equipo se adecua con mayor precisión, tanto a sus características personales como al contexto específico de su equipo, se pueden mostrar inseguras acerca de las conductas apropiadas para cada tarea (Bray y Brawley, 2002). Este hecho puede tener un doble efecto en función de la autoeficacia percibida (Bandura, 1997). Si la autoeficacia percibida es alta, las personas pueden responder ampliando el rango de conductas para responder a las situaciones. Por otro lado, si la autoeficacia es baja, puede darse una infravaloración de sus capacidades. Teniendo en cuenta lo afirmado, esperamos encontrar un mayor número de roles «capaces de asumir» en la primera toma de datos que en la segunda y, a su vez, esperamos que dicha reducción se muestre relacionada con la efectividad del equipo. Del mismo modo, el incremento de roles naturales y evitados a lo largo del tiempo podría considerarse un indicador de la claridad del rol. Así, y en la medida en que las personas aclaran sus roles a lo largo del tiempo, es predecible encontrar un incremento en los roles naturales y evitados en la segunda toma de datos. Dicho incremento también tenderá a mostrarse relacionado con la efectividad grupal.

Siguiendo la descripción que Belbin hace sobre la evolución de las actividades de los equipos, se pretende observar si, en el transcurso del intervalo de tiempo, los estadios de desarrollo propuestos por Belbin coinciden con los Roles relevantes para cada estadio. En su libro, Belbin (1993a, p.100-101), enfatiza la relación existente entre los estadios de las actividades de los equipos y la necesidad de Roles diferentes en cada estadio. Así diferencia 6 estadios de evolución de equipos. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Estados de evolución de los equipos de trabajo y ajuste de roles. (Belbin, 1993a).

Estadios Clave	Roles relevantes para los estadios particulares
Identificación de necesidades	Las claves de este estadio son personas con una alta consciencia de los objetivos, por lo que los Impulsores y Coordinadores prevalecerán
Búsqueda de ideas	Una vez el objetivo se establece, se requiere saber las formas de lograrlo. Los Cerebros y los Investigadores de recursos juegan un papel importante.
Formulación de planes	Dos actividades ayudan a que las ideas se conviertan en planes. Una es sopesa las opciones y la otra es utilizar adecuadamente las experiencias y conocimientos para asegurar una buena decisión. Los monitores-evaluadores realizan buenos planes a largo plazo y los especialistas son muy importantes.
Hacer contactos	Las personas deben ser persuadidas de que hay perspectivas de mejora. Deben buscarse personas clave. Esta es una actividad apropiada para los investigadores de recursos.
Estableciendo la organización	Los planes deben convertirse en procedimientos, métodos y prácticas de trabajo. Aquí se necesitarían implementadores. Estos procedimientos requieren de personas que los hagan funcionar para lo que los coordinadores son excelentes candidatos.
Finalización	El Rol de finalizador es un excelente candidato para adquirir relevancia en este estadio final. Los implementadores también tienen su peso en este estadio.

Dado que en este estudio contamos únicamente con dos tomas de datos, no podemos analizar la relevancia de los Roles en cada uno de los seis estadios propuestos, pero podemos observar si al inicio de la formación del equipo (es decir en los estadios de Identificación de necesidades y búsqueda de ideas) aparecen de forma más significativa los Roles relevantes propuestos: Impulsor, Coordinador, Investigador de recursos y Cerebro. Así mismo, y dado que la segunda toma de datos se realiza justo en la fase de finalización de las reuniones del equipo, donde deben concluirse las tareas, en el estadio de ejecución final, los Roles de Finalizador e Implementador estarán presentes de forma más relevante que el resto de los Roles.

Muestra y Procedimiento

La muestra está compuesta por un total de 40 equipos (241 sujetos) de los últimos años de psicología. De los cuales un 82% eran mujeres, con una media de edad de 23,5 años. De éstos un total de 34 equipos (191 sujetos) fueron observados durante los meses que duró la investigación y contaron con un índice de valoración del desempeño. Los equipos tenían un número de miembros de entre 5 y 9 participantes. El periodo del trabajo en equipo duraba un cuatrimestre, a lo largo del cual todos los grupos contaban con 8 sesiones estructuradas para la realización de tareas. Estas sesiones eran inicialmente coordinadas y supervisadas por el personal de investigación.

La naturaleza de dichas tareas era de dos tipos. Los equipos contaban con tareas donde se analizaban contenidos teóricos adquiridos en las sesiones teóricas. Un ejemplo de este tipo de tareas sería «comparar tres modelos de terapia grupal (terapia psicoanalítica, terapia grupoanalítica y terapia breve) respecto a la importancia que conceden a la dinámica del grupo en la realización de la terapia.» Además de este tipo de tareas contaban con tareas de dinámica grupal donde los equipos obtenían *feedback* de su propio funcionamiento. Un ejemplo de este tipo de ejercicios era «comparar los resultados obtenidos por observación directa sobre el tipo de comunicación en el equipo con la percepción que tienen los miembros del mismo.»

La capacidad de desempeño de los equipos se operacionalizó a partir de la valoración de informes por un experto en dinámicas grupales. Para ello se seguían unos criterios estándares

aplicados a todos los grupos de forma similar. Para cada tarea encomendada los equipos debían realizar un trabajo el cual era valorado y calificado. La valoración final de los equipos, es decir, el criterio de efectividad de los equipos en este estudio, era la media de las ocho tareas realizadas. Además, se cuenta con un índice de valoración individual extraído de un conjunto de ejercicios teóricos realizados durante las clases teóricas

El instrumento de medida utilizado fue el «Inventario de Autopercepción de Roles de Equipo» de Belbin Associates (1988). Este cuestionario consta de 7 columnas con 10 preguntas en cada columna. Para cada columna se cuentan con 10 puntos a distribuir libremente entre las afirmaciones.

Los cuestionarios fueron administrados utilizando las sesiones de los grupos. El referente a la hora de rellenar el cuestionario de Autopercepción fue el grupo de pertenencia de los individuos. Tras la primera reunión operativa todos los grupos rellenaban los formularios de Autopercepción de los Roles de Equipo. Tras la finalización de las sesiones de trabajo los grupos rellenaban nuevamente los cuestionarios. El intervalo medio de tiempo entre las recogidas de los datos de la toma 1 y los de la toma 2 fue de 3,5 meses.

Los datos fueron transferidos a una matriz de datos de SPSS 10.1 y analizadas en función de las puntuaciones obtenidas por los sujetos en cada Rol.

RESULTADOS

Con el objetivo de observar en qué medida el «equilibrio de los Roles» se relacionaba con la efectividad, se llevaron a cabo correlaciones entre la nota académica y la presencia o ausencia del equilibrio en las tomas 1 y 2. Además, con objeto de observar la evolución de los equipos equilibrados y no equilibrados a lo largo del tiempo se realizó un test de independencia Chi cuadrado. La nota académica tanto individual como del equipo se mostró ligeramente correlacionado con el «equilibrio de Roles» en ambas tomas. El valor de la correlación para las puntuaciones individuales fue de (.232, $p < .001$) para la toma 1 y de (.299, $p < .001$) para la toma dos. A nivel de las puntuaciones grupales computadas, las correlaciones parecen ser ligeramente superiores sobre todo para la segunda toma de datos (.403*, $p < .05$). Al nivel grupal la efectividad y el equilibrio de los roles aparecen con una relación mayor que al nivel individual.

En la siguiente tabla puede observarse la combinación de los valores de efectividad en función del equilibrio o desequilibrio de los equipos y los momentos temporales. La prueba de independencia de observaciones arrojó una distribución no azarosa de los grupos con un valor de ($\chi^2_{(191,3)} = 36.31$; $p < .001$) El test de Kurskal-Wallis demostró que los valores de efectividad entre los grupos eran significativamente distintos ($\chi^2_{(34,3)} = 5.31$; $p < .05$).

Tabla 3: Evolución del equilibrio de roles de equipo y efectividad (entre paréntesis).

		<u>Tiempo 2</u>		
		Equilibrados	Desequilibrados	
<u>Tiempo 1</u>	Equilibrados	4(154.3)	5(76.6)	9
	Desequilibrados	8(91.9)	17(85.6)	25
		12	22	
				34

Como puede observarse, de los 34 equipos sólo 9 se mostraron equilibrados en la primera toma, subiendo esta cantidad a 12 en la segunda toma. 8 equipos pasaron de estar no equilibrados en la toma primera a estar equilibrados en la segunda toma. Solo 4 equipos se mantuvieron equilibrados durante las dos tomas, mientras que 17 se mantuvieron desequilibrados. La puntuación más alta en efectividad la obtuvieron los equipos equilibrados durante las dos tomas (154.3), siendo los equipos que inicialmente se mostraron equilibrados y posteriormente no equilibrados los que más bajo puntuaron (76.6).

Con objeto de observar si existían diferencias en la distribución de los Roles naturales, evitados y capaces de asumir, en el transcurso del tiempo, se realizaron comparaciones de rangos promedios a partir de la U de Mann-Whitney. Los resultados se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Comparación de los valores promedios de Roles rechazados, capaces de asumir y naturales. Correlaciones del valor de la diferencia con efectividad.

Tipos de Roles	Toma	Rango Promedio	U	r
Roles rechazados	Primera	230.92	26490.5	.168*
	Segunda	252.08		
Roles capaces de asumir	Primera	255.17	25746*	-.081
	Segunda	227.83		
Roles naturales	Primera	229.38	26119.5*	-.074
	Segunda	253.62		

* $p < .05$

Los análisis para las distribuciones de las puntuaciones de los Roles rechazados, capaces de asumir y naturales mostraron resultados predecibles. Así, las comparaciones entre las tomas primera y segunda fueron positivas para los Roles rechazados y para los naturales, aunque sólo fueron significativas para los Roles naturales. En cambio, el rango promedio de los Roles capaces de asumir se redujo significativamente entre la primera toma y la segunda ($U = 25746$, $p < .05$). Por otro lado, los valores de las diferencias entre las categorías obtuvieron correlaciones muy bajas con los valores de efectividad, siendo únicamente significativa la diferencia observada para los roles rechazados.

Finalmente, para comprobar de forma exploratoria la predicción de la aparición de ciertos Roles a través de los estadios iniciales y finales, se utilizó la misma prueba no paramétrica con cada Rol, tomando en consideración su presencia en los estadios inicial y final. Esperábamos encontrar una mayor presencia en la Toma 1 de los Roles (*Cerebro, Investigador de recursos, Coordinador e Impulsor*) mientras que en la Toma 2 esperábamos encontrar una mayor presencia de los Roles (*Implementador, Finalizador*).

Los resultados de las comparaciones para la aparición de ciertos Roles en los estadios iniciales y finales no mostró diferencias significativas entre los Roles analizados.

DISCUSIÓN

La primera de las hipótesis asumía que la efectividad de los equipos estaba relacionada con la existencia de una variedad alta de Roles, es decir, con la representación de todos los roles

de equipo. Dado que las puntuaciones medias de los equipos equilibrados han sido superiores a las de los no equilibrados, podemos afirmar que rechazamos la Hipótesis nula, cumpliéndose la predicción realizada. Por ello podemos concluir que, en la muestra analizada, el equilibrio de los Roles en los equipos favorece la efectividad. Estos resultados son coherentes con los obtenidos por Senior (1997), así como con los encontrados por otros autores en el ámbito de la diversidad de personalidades en los equipos (Neuman, Wagner y Christiansen, 1999). En este sentido, los resultados obtenidos podrían ser considerados en los procesos de selección de los miembros que participan en los equipos. Potenciar la complementariedad de Roles en los equipos puede incidir en la efectividad de los resultados. Según Neuman, Wagner y Christiansen (1999), los modelos de equipos complementarios (heterogéneos) predicen en mayor grado la efectividad grupal que los modelos de equipos suplementarios (homogéneos). Este hecho hace pensar que los equipos son más efectivos cuando las personalidades de sus miembros son diversas, y cada miembro del equipo realiza una contribución a partir de sus atributos específicos al equipo. Es posible que al asumir cada miembro del equipo un rol específico, éste tenga consecuencias sobre la información que se destaca y se percibe. Este hecho ayuda al equipo a considerar múltiples puntos de vista contribuyendo así a una mejor decisión (Maznevski, 1994).

En la segunda hipótesis se afirmaba que entre las tomas 1 y 2 se observarían diferencias en la distribución de los Roles capaces de asumir. Más concretamente predecíamos que por el efecto del aprendizaje y la interacción, se daría una clarificación del Rol de las personas, produciéndose un doble efecto: una reducción de los Roles capaces de asumir y un incremento de los Roles naturales y evitados. Los resultados de U de Mann-Whitney reflejan dicha predicción y confirman que se da una reducción del número de Roles capaces de asumir, produciéndose un incremento en los Roles rechazados y en los Roles naturales.

Como mencionábamos previamente, la efectividad del equipo puede ser promovida en la medida en que los miembros del equipo reconozcan y se auto-ajusten correctamente a las potencialidades relativas de su equipo. Este extremo parece ser más probable a medida en que los miembros pasan tiempo trabajando conjuntamente, lo que queda reflejado en la reducción de los roles capaces de asumir observado en la segunda toma de datos. Es decir, podemos concluir que las personas, a medida que aumentan el conocimiento respecto a la tarea y respecto a los procesos de interacción en el equipo, parecen entender más claramente cuál es el rango de conductas apropiadas que incrementan la efectividad y se adecuan mejor a sus características personales. Lo mismo ocurre con el rango de conductas a evitar. De todas formas, no podemos extraer conclusiones claras sobre la segunda parte de la predicción, donde se asumía que dicha clarificación estaría relacionada con la efectividad. Los valores de la correlación de las diferencias con la efectividad han sido muy bajos siendo tendencial el observado para los roles rechazados. Así, a medida que dicha diferencia aumenta, es decir existe una mayor presencia de roles rechazados a lo largo del tiempo, la efectividad tendería a incrementar.

Si bien inicialmente nos basábamos en la crítica de Furnham, Steele y Pendleton (1993a) para considerar la hipótesis del equilibrio de los roles, los resultados muestran que los procesos de interacción, el tiempo y el aprendizaje individual tienen un impacto significativo en la reducción de la sobrevaloración de las puntuaciones de los sujetos. Así, la amenaza de la sobresaturación se reduce considerablemente a medida que la interacción social y los procesos de autoconocimiento facilitan la clarificación de los Roles útiles para el equipo.

Estos resultados pueden tener implicaciones interesantes. El funcionamiento a través de los equipos ayuda a desarrollar un mayor autoconocimiento personal, facilitando que cada persona asuma un papel importante para el equipo. Esta visión ayuda a superar la concepción clásica de *Scientific Management*, la cual asume que el conocimiento válido se encuentra en los cargos "expertos", lo que dificulta el desarrollo de los equipos de trabajo hacia la participación conjunta. Desde una perspectiva individual y en términos de la Teoría de Roles de Equipo de Belbin, los

que son expertos cerebros siguen pensando que nada pueden aprender de los que son cohesionadores y siguen pensando que pueden perder su posición cuando entran a funcionar en una estructura de equipos. Comprender que cada Rol de equipo, adecuadamente integrado y equilibrado, es necesario para optimizar el resultado significa entender que todos los miembros tienen un papel importante en el equipo. Significa entender que las personas, cada una con sus características individuales, puede desempeñar un conjunto de conductas efectivas para el equipo.

Otra de las cuestiones de interés en relación a los resultados obtenidos es la referida a la problemáticas de la ambigüedad y el conflicto de Rol (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal, 1969). En la medida en que las personas forman parte de equipos, existe una mayor disponibilidad de información respecto al papel a desempeñar por cada individuo, sea por que hay una mayor interacción entre los miembros, o sea por que existe una mayor interdependencia de objetivos y de tareas (Franz, 1998). Dicha interacción parece afectar al autoconocimiento de los miembros lo cual también ayuda a reducir los elementos de ambigüedad en el desempeño de los Roles de equipo. Por otro lado, la incompatibilidad de las demandas y expectativas respecto a los roles funcionales puede reducirse en la medida en que los Roles de equipo se orientan hacia partes del trabajo interrelacionadas. Así, el conflicto de Rol podría ser reducido en la medida en que cada demanda requiere de la realización de ciertas tareas mejor cubiertas por ciertos Roles que por otros, entendiendo que cada Rol cubre una parte importante para el logro del objetivo final del equipo.

Finalmente, la tercera hipótesis, con talante exploratorio, buscaba observar si se daba una mayor presencia de ciertos Roles en los estadios iniciales y de otros en los finales. Los resultados obtenidos no han sido concluyentes. Tampoco se han analizado todos los estadios propuestos, por ello futuras investigaciones podrían centrar sus esfuerzos en analizar los 6 estadios y los Roles relevantes para cada estadio.

Entre las limitaciones del estudio debemos mencionar que las tareas analizadas son específicas, y que si bien buscan el desarrollo de habilidades de razonamiento, éstas se enmarcan en la especificidad del ámbito académico.

Si bien muchas de las críticas psicométricas recibidas se refieren al primer cuestionario de 8 roles (Belbin, 1981), Furnham, Steele y Pendleton (1993a) muestran que la segunda versión, utilizada en este estudio, es más fiable y válida que la primera. Sin embargo, estos cuestionarios (*ipsative*) en general, y el de Belbin en particular, cuentan con una serie de limitaciones psicométricas inherentes que podrían ser resumidas en tres categorías:

(a) Desde una perspectiva puramente psicométrica, no permite la comparación de individuos de escala en escala, imposibilitando la comparabilidad de los factores. Además, la fiabilidad de estas escalas puede resultar sobrestimada.

(b) Desde una perspectiva de contenido, las preguntas son realizadas de forma general planteando situaciones vagas y poco concretas.

(c) La tercera de las limitaciones analiza el origen del cuestionario. Éste proviene de las medidas estandarizadas de los test de personalidad 16 PF y el EPI. Sin embargo, la tipología posterior de los Roles fue desarrollada en base a observaciones e inducciones en lugar de ser teóricamente deducidas (Furnham, Steele y Pendleton, 1993a).

Johnson, Wood y Blinkhorn (1988), han subrayado que en la construcción de este cuestionario se observa una ausencia de teoría contrastada y un proceso de validación inadecuado. Sin embargo, Lindgren (1997) propone un proceso de validación desde la perspectiva de las teorías de personalidad, obteniendo mejoras significativas tanto en la validez de contenido como en la de constructo. Existe cierta polémica en torno a los constructos de los roles de equipo (Belbin, 1993b) y los criterios psicométricos de los mismos (Furnham, Steele y Pendleton, 1993b), pero lo cierto es que ningún estudio ha podido invalidar la teoría de los Roles de Belbin y todos, de alguna u otra forma, se han encontrado con datos que apoyan la perspectiva de la teoría de los «Roles de equipo».

REFERENCIAS

- Agazarian, Y. M. (1989). *The visible and invisible group: Two perspectives on group psychotherapy and group process*. New York: Tavistock/Routledge.
- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 52, 203-217.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis; a method for the study of small groups*. Cambridge: Mass., Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Beauchamp, M. R., & Bray, S. R. (2001). Role ambiguity and role conflict withing interdependent teams. *Small group research*, 32, 133-157.
- Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Way they succeed or fail*. Oxford: Butterwoth-Heinemann.
- Belbin, R. M. (1993a). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R. M. (1993b). A reply to the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory by Furnham, Steele and Pendelton. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 259-260.
- Belbin, R. M. (2000). *Beyond the team*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R. M. (2001). *Managing without power*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- BelbinAssociates. (1988). *Interplace: Matching people to jobs*. Cambridge: Belbin Associates.
- Biddle, B. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities and Behaviors*. New York: Academic Press.
- Blanco, A., & Fernández Ríos, M. (1985). Estructura grupal: Estatus y Roles. In C. Huici (Ed.), *Estructura y Procesos de grupo*. (pp. 367-398). Madrid: UNED.
- Bray, S., R., & Brawley, L., R. (2002). Role efficacy, role clarity, and role performance effectiveness. *Small Group Research*, 33(2), 233-253.
- Davis, J., Millburn, P., Murphy, T., & Woodhouse, M. (1992). *Successful team building: How to create teams that really work*. London: Kogan Page.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A Psychological theory of work adjustment*. Minneapolis.: Uni. of Minnesota Press.
- Franz, R. S. (1998). Task Interdependence and Personal Power in Teams. *Small Group Research*, 29, 226-253.
- Furnham, A., Steele, H., & Pendleton, D. (1993a). A Psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 245-257.
- Furnham, A., Steele, H., & Pendleton, D. (1993b). A response to Dr. Belbin's reply. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(3), 261.
- Goodman, P. S., Devadas, R., & Hugson, T. L. (1988). Groups and Productivity: Analyzing the Effects and Self-Managing Temas. In J. A. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productity in Organizations* (pp. 295-327). San Francisco (Cal.): Jossey-Bars.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, 9, 175-208.
- Hontangas, P. M., & Peiró, J. M. (1996). Tareas, puestos, Roles y ocupaciones. In J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (Vol. 1, pp. 169-214.). Madrid: Síntesis.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A Meta-analysis and conceptual critique of research on Role ambiguity and Role conflict in work settings. *Organizational Behavior*, 36, 16-78.
- Johnson, C., E., Wood, R., & Blinkhorn, S. F. (1988). Spuriouser and spuriouser: The use of ipsative personality tests. *Journal of Occupational Psychology*, 61(2), 153-162.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1969). *Organizational stress: Studies on role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicología Social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Lindgren, R., M. (1997). *R.Meredith Belbin's team roles viewed from the perspective of the Big*

- 5: A content validation. , Universitetet i Oslo, Oslo.
- Linton, R. (1945). *The cultural background of personality*. New York: Applenton Century.
- Linton, R. (1945). *The cultural background of personality*. New York.: Applenton Century.
- Manking, D., Cohen, S. G., & Bikson, T. K. (1996). *Teams and Technology. Fulfilling the Promise of the New Organization*. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding our differences: Performance in decisión-making groups with diverse members. *Human Relations*, 47, 531-552.
- Munich, R. L. (1996). Dinámica de grupos. In H. I. Kaplan & B. J. Sadock (Eds.), *Terapia de grupo* (pp. 23-35). Madrid: Panamericana.
- Neuman, G., A., Wagner, S., H., & Christiansen, N., D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Groups & Organization Management*, 24(1), 28-45.
- Pearce, J. A., & Ravlin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulation work groups. *Human Relations*, 40, 751-782.
- Pichard, J. S., & Stanton, N. A. (1999). Testing Belbin's team role theory of effective groups. *Journal of Management Development*, 18(8), 652-665.
- Rizzo, J., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflicts and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quaterly*, 15, 150-163.
- Sarbin, T. R., & Vernon, L. A. (1954). Role theory. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (Vol. 1, pp. 507-611). California: Addison-Wesley.
- Senior, B. (1997). Team roles and team performance: Is there 'really' a link? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 241-258.
- Torrington, D., Weightman, J., & Johns, K. (1985). *Management methods*. London.: Personnel Management, Ins.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(155-169).
- West, M. A. (1996). *Handbook of Work Group Psychology*. Wets Sussex: Wiley.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams : a comparison of theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Yinger, M. (1965). *Toward a field theory of behavior*. México.: McGraw-Hill.