

FACILITADORES Y CONSECUENTES DEL APRENDIZAJE DE EQUIPO: APUNTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Facilitators and consequences of team learning: Notes for future investigations

Aída Ortega - Francisco Gil - Mirko Antino

RESUMEN

El aprendizaje ha sido destacado como uno de los pilares fundamentales de la organización (Senge, 1990) y especialmente en los momentos actuales, de incertidumbre y cambio. Como señalan Alcover y Gil (2002) 'La capacidad para aprender más, y de hacerlo más deprisa que las demás organizaciones, se convierte en la principal, y quizás la única ventaja competitiva sostenible, y por tanto la razón de subsistencia'. El aprendizaje tiene lugar en distintos niveles; además del aprendizaje individual, resulta fundamental el aprendizaje colectivo, tanto organizacional, como de equipo. En relación al aprendizaje de equipo, los investigadores se han centrado en analizar, partiendo de los trabajos pioneros de Edmondson (1999), por una parte los principales factores que influyen en dicho aprendizaje y en segundo lugar la influencia del mismo en los resultados de los equipos. Este artículo tiene un doble objetivo. Primero, sintetizar e integrar las definiciones de aprendizaje de equipo, entendido éste tanto como proceso y como resultado. Segundo, analizar las principales variables antecedentes y de resultado de la investigación actual sobre aprendizaje de equipo.

Palabras claves: Aprendizaje; Organizaciones; Equipos.

ABSTRACT

The learning has been highlighted as one of the main pillars of the organization (Senge, 1990) and especially in the present time of uncertainty and change. As Alcover and Gil (2002) affirm, the 'capacity to learn more, and make it more quickly than the other organizations becomes the main, and perhaps only sustainable competitive advantage, and therefore the reason for subsistence'. The learning takes place at various levels; in addition to the individual learning, it is essential the collective learning, both organizational, and team. In relation to the learning of teams, researchers have focused on analyze, on the basis of the pioneering work of Edmondson (1999), first in what concerns the main factors that influence such learning and secondly the influence of the same in the results of the teams. This article has a dual purpose. First, to synthesize and integrate the definitions of team learning, understood that as a process and as a result. Second, to analyze the main background and outcoming variables of the current research on team learning.

Key-words: Learning; Organizations; Teams.

¹ Universidad Complutense de Madrid. E-mail: aortegav@psi.ucm.es

² Universidad Complutense de Madrid. E-mail: fgil@psi.ucm.es

³ Universidad Complutense de Madrid. E-mail: ntnmrk82@hotmail.com

1. DEFINICIONES DE APRENDIZAJE DE EQUIPO

Si bien la literatura ofrece diferentes definiciones del constructo “aprendizaje de equipo”, la tendencia general lo define bien como proceso (ej., Alcover, Gil y Barasa, 2004; Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter; West y Moon, 2003; van Offenbeek, 2001), bien como proceso y resultado (ej., Edmondson, 1999; Van den Bossche, Gijsselaers, Segers y Kirschner, 2006; Wong, 2004). Por un lado, el aprendizaje de equipo se define como un proceso continuo de reflexión y acción encaminado a obtener y procesar información con el fin de detectar, comprender y adaptarse a los cambios del entorno, mejorar el desempeño y los resultados del equipo (Edmondson, 1999). Este proceso se manifiesta a través de una serie de conductas de los miembros del equipo, como formular preguntas, pedir retroalimentación, experimentar, reflexionar sobre los resultados y discutir los errores o resultados inesperados de sus acciones. Por otro lado, el aprendizaje de equipo se define como resultado cuando mejoran el rendimiento y la eficiencia (Edmondson, Dillon y Roloff, 2007; Wilson, Goodman y Cronin, 2007).

La Tabla 1 resume los resultados de una revisión sistemática de la investigación sobre el constructo de aprendizaje de equipo en la última década. Para la elaboración de esta revisión, se identificaron el contexto, el método, los antecedentes y los consecuentes del aprendizaje de equipo.

Tabla 1. Revisión de definiciones sobre el aprendizaje de equipo. (final)

Como se puede apreciar en la Tabla 1, la investigación sobre aprendizaje de equipo realizada aún es muy escasa. Los estudios examinan determinados antecedentes (como la seguridad psicológica, co-

hesión, composición del equipo, etc.) y consecuentes (como el rendimiento, eficiencia, innovación, etc.). Los diseños de investigación son mayoritariamente transversales y con metodología cuantitativa. Por otra parte, predominan los estudios realizados con equipos reales de trabajo, siendo todos ellos equipos principalmente presenciales o cara a cara y no virtuales.

2. VARIABLES ANTECEDENTES DEL APRENDIZAJE DE EQUIPO

La identificación de las condiciones sociales que facilitan el aprendizaje de los equipos de trabajo ha sido una cuestión que ha llamado la atención de los investigadores en los últimos diez años (Edmondson, 1999; Van den Bossche, Akkermans, Gijsselaers y Segers, 2009). Entre estas condiciones, destacan las creencias grupales sobre el contexto interpersonal definidas como “percepciones compartidas que emergen entre los miembros de un equipo acerca de la naturaleza de las relaciones existentes entre ellos” (Van den Bossche et al., 2006, p. 498). Estas creencias guían las interacciones que tienen lugar entre los miembros de un equipo, especialmente las acciones orientadas al aprendizaje. De ahí, la importancia de entender su relación con los comportamientos de aprendizaje. A continuación se detallan algunas de las creencias con mayor relevancia para el desarrollo de los comportamientos de aprendizaje de equipo.

2.1 Seguridad psicológica

La seguridad psicológica se define como “la creencia compartida de los miembros de que el equipo es un lugar seguro para asumir riesgos interpersonales” (Ed-

mondson, 1999, p. 354). Este constructo tiene sus orígenes en la investigación sobre cambio organizacional de Shein y Bennis (1965), quienes señalaron la importancia de crear seguridad psicológica para que los individuos se sientan capaces y seguros para afrontar los cambios. En equipos psicológicamente seguros, las personas se sienten con libertad para preguntar, pedir retroalimentación o hablar de los errores en el trabajo, ya que no esperan ser penalizadas o infravaloradas por los demás. En cambio, los miembros de equipos psicológicamente inseguros tienden a omitir sus dudas y errores y evitan hablar de asuntos importantes, lo que reduce las oportunidades para aprender de otros y perjudica el rendimiento del equipo (Edmondson, 2003).

Varios estudios han demostrado la relación positiva entre seguridad psicológica y aprendizaje de equipo. Edmondson (1996) encontró que los equipos sanitarios se diferenciaban en el manejo de los errores en el trabajo en función de su nivel de seguridad psicológica. Basándose en los estudios de Edmondson (1996, 1999), West (2002) ha señalado que en equipos con mayor seguridad psicológica se crea un clima donde las personas se sienten cómodas para aprender, innovar y manejar los conflictos de forma constructiva. Por su parte, Nembhard y Edmondson (2006) han observado que la seguridad psicológica se relaciona con el aprendizaje colaborativo y el compromiso con la calidad del trabajo.

Interdependencia de tarea

La interdependencia de equipo informa del grado en que los integrantes de un equipo interactúan y dependen unos de otros para conseguir sus objetivos (Campion, Medsker y Higgs, 1993). Es decir, la percepción de interdependencia existe en un equipo cuando sus miembros perciben

que sus acciones y resultados están fuertemente afectados por las acciones y resultados de los demás.

Diversas investigaciones indican que la interdependencia facilita procesos grupales como la cooperación y la ayuda (van der Vegt, Emans y van der Vliert, 2001; Wageman, 1995). Van den Bossche et al. (2006) han encontrado que la interdependencia percibida se relaciona con los comportamientos de aprendizaje en equipos de estudiantes. Más recientemente, Ortega et al. (2010) analizaron esta misma relación en equipos virtuales de estudiantes.

La interdependencia percibida puede ser importante para el aprendizaje en los equipos virtuales, ya que cuando sus miembros tienen una creencia compartida de dependencia mutua tienden a manejar los conflictos y compartir información de modo más eficaz (De Dreu, 2007).

2.2 Eficacia colectiva

La eficacia colectiva se refiere a la creencia compartida de que el equipo posee la capacidad necesaria para organizar y ejecutar las acciones que requiere alcanzar un cierto nivel de rendimiento en una tarea específica (Bandura, 1997). La investigación ha demostrado que la eficacia colectiva predice el aprendizaje de equipo. Edmondson (1999) encontró una relación positiva entre eficacia colectiva y comportamientos de aprendizaje en equipos organizacionales. Por su parte Ortega et al. (2010) encontraron una relación entre eficacia colectiva y aprendizaje de equipo en equipos virtuales de estudiantes.

2.3 Potencia grupal

La potencia grupal hace referencia a la creencia colectiva de que el equipo puede

ser eficaz desarrollando su trabajo (Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993). La investigación ha demostrado consistentemente que la potencia grupal correlaciona positivamente con el rendimiento grupal (ej., Gully, Incalcaterra, Joshi y Beaubien, 2002; Kennedy, Loughry, Klammer y Beyerlein, 2009; Stajkovic, Lee y Nyberg, 2009).

No obstante, el papel de la potencia grupal en el aprendizaje de equipo apenas se ha considerado hasta la fecha. Van den Bossche et al. (2006) y Stalmeijer et al. (2007) han encontrado correlaciones positivas entre la potencia grupal y los comportamientos de aprendizaje en equipo en muestras de estudiantes.

2.4 Liderazgo

Existe un reconocimiento de que el líder de equipo puede afectar de forma considerable la dinámica interna y los resultados del equipo (Yukl, 2004). Edmondson (2003b) encontró que un liderazgo de equipo basado en el coaching se relacionaba con el aprendizaje de equipo, debido a que él líder ayudaba a minimizar las diferencias de poder y fomentaba conductas entre los miembros del equipo (ej. hablar sobre las dudas, problemas y preocupaciones en el trabajo). Sarin y MacDermott (2003) examinaron cómo las características del líder de proyecto afectaban tanto al aprendizaje de equipo, como al conocimiento en el desarrollo de nuevos productos y de forma consecuente a su rendimiento.

Srivastava, Bartol y Locke (2006) encontraron que el liderazgo de empoderamiento se relacionaba positivamente con el conocimiento compartido y este a su vez con el rendimiento en equipos de dirección. En un meta-análisis reciente Burke y colaboradores (2006) encontraron que el lidera-

zgo centrado en las personas se relacionaba significativamente con el aprendizaje de equipo, así mismo señalaron que aunque la investigación apunta a que los líderes de equipo juegan un papel clave en la creación y el mantenimiento de equipos efectivos, existe poca investigación sobre la relación de liderazgo y aprendizaje de equipo.

2.5 Composición del equipo

La composición del equipo ha resultado ser otro antecedente importante para el aprendizaje de equipo. Gibson y Vermeulen (2005) encontraron en 156 equipos de una compañía farmacéutica que la fuerza del subgrupo (grado en el cual algunos pares en un grupo compartían características demográficas que a su vez no compartían con otros miembros del equipo) fue un importante moderador del impacto de las características del diseño organizacional sobre el aprendizaje de equipo. Lau y Murnighan (2005) midieron el efecto de las "fallas" demográficas (líneas divisorias demográficas entre subgrupos) sobre el aprendizaje en 79 grupos de universitarios. Sus resultados sugieren que la etnia y la comunicación entre el mismo sexo benefician el aprendizaje de equipo, pero este efecto es moderado negativamente por la fuerza de las fallas. En otro estudio, van der Vegt y Bunderson (2005) encontraron en 57 equipos multidisciplinarios que la identificación con el equipo moderaba los efectos de la diversidad relacionada con el conocimiento en la relación de aprendizaje de equipo y rendimiento grupal.

3. APRENDIZAJE DE EQUIPO Y EFECTIVIDAD GRUPAL

La investigación empírica ha evidenciado la relación positiva entre los comportamientos de aprendizaje y la efectividad de los equipos de trabajo (ej., Chan, Pearson y

Entrekin, 2003; Wong, 2003). Edmondson (1999) encontró que los comportamientos de aprendizaje predecían el rendimiento de equipos organizacionales en diferentes sectores industriales. Posteriormente, Edmondson, Bohmer y Pisano (2001) encontraron que los comportamientos de aprendizaje permitían la implementación exitosa de nuevas tecnologías en una muestra de equipos sanitarios multidisciplinarios. Asimismo, Chan, Pearson y Entrekin (2003) confirmaron la relación entre aprendizaje de equipo y rendimiento en 189 equipos sanitarios de un hospital australiano. Por su parte, Tucker, Nembhard y Edmondson (2007) han evidenciado recientemente cómo las actividades relacionadas con el aprendizaje grupal, como la experimentación y solución colaborativa de problemas, promueven la adopción de nuevas prácticas en equipos de cuidado intensivo neonatal. Recientemente, se han empezado a considerar las implicaciones del aprendizaje de equipo para otros aspectos de la efectividad grupal además del rendimiento. Por ejemplo, Van den Bossche et al. (2006) han encontrado una correlación positiva entre el aprendizaje de equipo y la viabilidad en equipos de estudiantes. Zellmer-Bruhn y Gibson (2006) han observado que el aprendizaje de equipo aumenta la satisfacción de los integrantes de equipos multinacionales.

4. INVESTIGACIÓN FUTURA SOBRE APRENDIZAJE DE EQUIPO

Finalmente se mencionan algunos temas, apenas explorados y que se consideran que puedan resultar relevantes para investigaciones futuras.

4.1 Nivel de análisis

La investigación sobre aprendizaje de equipo se ha venido realizando de

forma mayoritaria a nivel grupal. A pesar de que la metodología multinivel está suficientemente desarrollada (Kozlowski y Klein, 2000) los estudios que examinan el fenómeno del aprendizaje de equipo en diferentes niveles son muy escasos (ver, por ejemplo, Hirst, van Knippenberg y Zhou, 2009). Dado que el aprendizaje es un proceso que ocurre en diferentes niveles en las organizaciones, se necesitan estudios que exploren las variables que influyen o limitan el aprendizaje de equipo, a nivel individual y organizacional, además de grupal, como son la retroalimentación sobre el desempeño, la motivación individual o la cultura organizacional.

4.2 Tipo de tarea

Aunque existen algunos estudios sobre la influencia del tipo de tarea en el aprendizaje de equipo, la investigación referente a esta variable es escasa. En este sentido sólo destaca el estudio de Wong (2004) quién no encontró relación alguna entre el aprendizaje de equipo y la rutina de la tarea en equipos de servicios financieros.

4.3 Diferentes tipos de liderazgo

Los estudios sobre la influencia del liderazgo en el aprendizaje de equipo son escasos. Un reciente meta-análisis (Burke et al., 2006) ha puesto de relieve la falta de investigación sobre qué comportamientos de los líderes afectan al aprendizaje en equipo. Los resultados indicaron que sólo el apoderamiento (categoría incluida en el liderazgo orientado a personas) explicaba el 31% de la varianza del aprendizaje de equipo. Además, no se encontraron estudios relacionados con el liderazgo

orientado a la tarea. Futuras investigaciones deberían también explorar los efectos de otras conductas del liderazgo sobre el aprendizaje de equipo.

4.4 Tamaño del equipo

El tamaño del equipo ha sido relacionado con los resultados en la productividad de los equipos de trabajo. Recientemente, Wheelan (2009) ha revelado que los equipos pequeños son más productivos y se desarrollan mejor que los equipos grandes. Con lo que respecta al aprendizaje de equipo sólo algunos investigadores han analizado el efecto del tamaño del equipo, como Sarin y McDermott (2003), quienes encontraron una correlación negativa entre el tamaño de equipos de enfermería y los comportamientos de aprendizaje de equipo. Los investigadores explican que esto puede ser debido a que los equipos con mayor número de integrantes necesitan más tiempo y esfuerzo para comunicarse y coordinarse que los equipos más pequeños, lo que termina reduciendo las posibilidades para interactuar y compartir información. La investigación futura debería analizar en profundidad el proceso de aprendizaje en equipos de diferente tamaño, ya que podría existir un tamaño óptimo capaz de favorecer el aprendizaje colectivo, descartando tanto grupos muy pequeños como muy grandes (Barrasa, West y Gil, 2007).

Estas son algunas de las variables a explorar en un tema que resulta fundamental, ya que como señala Sutton 1994, p. 80 (citado por Alcover y Gil, 2002). 'el aprendizaje comprende la capacidad de responder al cambio; si las organizaciones no aprenden están muriéndose o están muertas'

REFERENCIAS

- Alcover, C.M. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente. Aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 2-3, 259-302.
- Alcover, C.M., Gil, F y Barrasa, A. (2004). Aprendizaje de Equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje. *Psicothema*, 16 (3), 378-383.
- Barrasa, A., West, M.A., y Gil, F. (2007). Is there an optimal team size for health-care teams?. Effects on team climate for innovation and performance. En P. Richter, J. M. Peiro y W. Schaufeli (Eds.), *Psychosocial Resources in Human Service Work. Organizational Psychology and Health Care Vol. 5* (pp. 51-66). Munich: Rainer Hampp.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bresman, H. (2010). External learning activities and team performance. A multimethod field study. *Organization Science*, 1, 81-96.
- Bunderson, J. S., y Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 552-560.
- Burke, C. S., Stagl, K. C, Klein C., Goodwin, G.F., Salas E., & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Campion, M.A., Medsker, G.J., y Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823- 847.
- Chan, C.C.A., Pearson, C. y Entekin, L. (2003). Examining the effects of internal and external team learning on performance. *Team Performance Management*, 9, 174-181.

- De Dreu, C. K. W. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity and team performance: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 628-638.
- Edmondson, A.C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-28.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behaviors in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A.C. (2003a). Managing the risk of learning. En M. A. West, D. Tjosvold y K.G. Smith (Eds.). *International Handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 255-275). Chichester/London: Wiley.
- Edmondson, A.C. (2003b). Speaking up in operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.
- Edmondson, A.C., Bohmer, R.M., y Pisano, G.P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46, 685-716.
- Edmondson, A.C., Dillon, J.R., y Roloff, K.S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. *The Academy of Management Annals*, Volume 1.
- Ellis, A.P.J., Hollenbeck, J.R., Illgen, D.R., Porter, C.O.L.H., West, B.J., y Moon, H. (2003). Team learning: collectively connecting the dots. *Journal of Applied psychology*, 88, 821-835.
- Gibson, C.B. y Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., y Beaubien, J. J. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., y Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 3, 87-106.
- Hirst, G., Van knippenberg, D. y Zhou, J. (2009). A cross-level perspective of employee creativity: Goal orientation, team learning behavior and, individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52, 280-293.
- Kennedy, F.A., Loughry, M.L., Klammer, T.P. y Beyerlein, M.M. (2009). Effects of Organizational Support on Potency in Work Teams: The mediating role of team processes. *Small Group Research*, 40, 72-93.
- Kozlowski, S. W., y Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lau, D.C., y Murnighan, J.K. (2005). Interactions within groups and subgroups: the effects of demographics faultlines. *Academy of Management Journal*, 48, 645-659.
- Nemhard, I. M., y Edmondson, A. C. (2006). The effect of leader inclusiveness and professional status on psychological

- improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941-966.
- Ortega, A., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. y Rico, R. (2010). Team learning and effectiveness in virtual Project teams: the role of beliefs about interpersonal context. *The Spanish Journal of Psychology*, 13 (1), 266-275.
- Sarin, S., y McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance on cross-functional new product development teams. *Decision Sciences*, 34, 707-739.
- Savelsbergh, C. M. J. H., van der Heijden, B. I. J. M. y Poell, R.F. (2009). The development and empirical validation of a multidimensional measurement instrument for team learning behaviors. *Small Group Research*, 40, 578-607.
- Stajkovic, A. D., Lee, D., y Nyberg, A.J. (2009). Collective efficacy, group efficacy and team performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied psychology*, 94, 814-828.
- Stalmeijer, R.E., Gijsselaers, W. H., Wolfhagen, I.H.A.P, Harendza, S. y Sherpbier, A.J.J.A. (2007). How interdisciplinary teams can create multi-disciplinary education: the interplay between team processes and educational quality. *Medical Education*, 41 (11), 1059-1066.
- Senge, P.M. (1994). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica.
- Shein, E. H. y Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change via group methods*. New York: Wiley.
- Srivastava, A., Bartol, A.M. y Locke, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
- Tjosvold, D., Yu, Z. y Hui, Ch. (2004). Team learning from mistakes: the contribution of cooperative goals and problem solving. *Journal of Management Studies*, 41, 1223-1245.
- Tucker, A. L., Nembhard, I. M., y Edmondson, A. C. (2007). Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science*, 53, 894-907.
- Van den Bossche, P., Akkermans, M., Gijsselaers, W., y Segers, M. (2009). Shared mental models and team learning for improving patient safety. En A. R. Heller (Ed.). *Dresden teamwork concept for medical high risk organizations* (pp. 45-64). Nova Science Publishers.
- Van den Bossche, P., Gijsselaers, W. H., Segers, M., y Kirschner P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments. *Small Group Research*, 37, 490-521.
- Van der Veegt, G.S., y Bunderson J.S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 532-547.
- Van der Veegt, G.S., Bunderson J.S. y Kuipers, B. (2009). Why turnover in self-managing work teams: learning, social integration and task flexibility. *Journal of Management*, 23, 1-23.
- Van der Veegt, G.S., Emans, B.J., y van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54, 51-69.

- Van der Vegt, G.S., de Jong, S.B., Bunderson J.S., y Molleman, E. (2005). Power asymmetry and learning in teams: the moderating role of performance feedback. *Organization Science*, 21 (3), 347-361.
- Van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes from team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 303-317.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-424.
- Wheelan, S.A. (2009). Group size, group development and group productivity. *Small Group Research*, 40, 247-262.
- Wilson, J.M., Goodman, P.S., y Cronin, M.A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1041-1059.
- Wong, S. (2003). Collective cognition in teams: The role of interactive learning and effects on team performance. Paper presented at the 63th Meeting of the Academy of Management, Seattle, WA.
- Wong, S. (2004). Distal and local group learning: performance trade-offs and tensions. *Organization Science*, 15, 645-656.
- Yukl, G. (2004). Tridimensional leadership theory: a road map for flexible, adaptive leaders. En Burke, R.J. and Cooper, C. (Eds), *Leading in Turbulent Times*, Blackwell, Oxford, pp.75-91.
- Zellmer-Bruhn, M., y Gibson, C. (2006). Multinational Organization Context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 501-518.

Tabla 1. Revisión de definiciones sobre el aprendizaje de equipo.

Autor	Concepto	Contexto	Método:Instrumentos y diseño	Antecedentes	Consecuentes
Edmondson (1999)	Proceso continuo de reflexión y acción encaminado a obtener y procesar información con el fin de detectar, comprender y adaptarse a los cambios del entorno.	Equipos de una empresa manufacturera	EscalasEntrevistas ObservacionesDiseño longitudinal.	Seguridad psicológicaEficacia colectivaConfianzaCoaching del líder	Rendimiento Satisfacción del cliente.
Edmondson, Bohmer y Pisano (2001)	Aprender de los roles de otros, improvisar y realizar pequeños ajustes que faciliten la implementación de una tecnología.	Equipos sanitarios del área de cirugía cardíaca.	Archivos clínicos EntrevistasDiseño de caso.	Acciones del líderEstabilidad del equipoSeguridadPsicológica.	Implementación de nuevos procesos.
Bunderson y Sutcliffe(2003)	Grado en el cual un equipo promueve un aprendizaje proactivo y un desarrollo de competencia entre sus miembros.	Equipos de dirección de una firma de productos de consumo.	Escalas contestadas por miembros y líderes del equipoDiseño transversal.	Datosdemográficos de registros-corporativos.	Rendimiento.
Ellis,Hollenbeck, Ilgen, Porter West y Moon (2003)	Cambio relativamente permanente en el nivel colectivo del conocimiento y habilidades del equipo producido por la experiencia compartida de sus miembros.	Equipos de proyecto.	SimuladorEscalas contestadas por los miembros del equipoDiseño longitudinal.	HabilidadcognitivaExtraversiónA-pertura a laexperienciaDistribución de la carga de trabajo.	Aprendizaje de equipo.
Gibson y Vermeulen (2003)	Ciclo de experimentación, comunicación reflexiva y codificación del conocimiento.	Equipos de firmas de productosmédicos y farmacéuticos.	Escalas EntrevistasDiseño transversal.	Composición del equipo: Fuerza del subgrupoHeterogeneidad demográfica del equipoCaracterísticas de diseño organizacional.	Aprendizaje de equipo.
Sarin y McDermott (2003)	El aprendizaje de equipo ocurre cuando el procesamiento de la experiencia cambia el rango potencial de conductas.	Equipos de proyecto de industrias de alta tecnología.	Escalas EntrevistasDiseño longitudinal	Características del líder del equipo.	InnovaciónAprendizaje de equipo.
Tjosvold, Yu y Hui (2004)	Los miembros del equipo reflexionan sobre su rendimiento y las consecuencias, descubren causas y efectos en las relaciones interpersonales e identifican debilidades y fortalezas en sus propios esfuerzos.	Equipos de organizaciones de diferentes sectores.	Cuestionarios contestados por miembros y líderes del equipoDiseño transversal.	Metas cooperativas.	Aprendizaje de los errores.
Wong (2004)	Distingue entre aprendizaje local (dentro del grupo inmediato) y aprendizaje distal (fuera del grupo).	Equipos de diferentes compañías.	Escalas contestadas por miembros y líderes del equipoDiseño transversal.	Cohesión.	EficienciaInnovación.
Van der Vergt y Bunderson (2005)	Actividades a través de las cuales los miembros del equipo buscan adquirir, compartir, refinar, o combinar conocimiento relevante de la tarea a través de la interacción con otros.	Equipos de una compañía de gas industrial.	Escalas contestadas por los miembros y supervisores del equipo Datos de archivoDiseño transversal.	Diversidad grupal relativa al conocimientoIdentificación con el equipo.	Rendimiento.
Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirschner (2006)	Proceso de construcción y mantenimiento de la concepción compartida de un problema o tarea, distribuida responsablemente entre los miembros del equipo.	Equiposcolaborativos de estudiantes.	Escalas contestadas por los miembros del equipoDiseño transversal.	InterdependenciaCohesión socialCohesión de tareaPotencia de grupoSeguridad psicológica.	RendimientoViabilidadAprendizaje de equipo.
Zellmer-Bruhn y Gibson (2006)	Grado en que el equipo crea nuevos procesos y nuevas prácticas.	Equipos de firmas multinacionales de productos farmacéuticos.	Escalas,entrevistas,observaciones y datos de archivoDiseño transversal.	Características del macro contexto organizacional.	Rendimiento de la tareaCalidad en las relaciones InterpersonalesAprendizaje de equipo.
Hirst, Van Knippenberg y Zhou (2009)	Proceso a través del cual los miembros del equipo buscan información, resuelven diferencias de opinión y solucionan problemas.	Equipos I + D de una compañía multinacional farmacéutica.	Escalas contestadas por los miembros del equipoDiseño transversal.	Orientación hacia el aprendizaje-Aprendizaje individual.	Creatividad.
Van der Vergt, Bunderson y Kuipers (2009)	Aprender de los errores, integrar nueva información del medio ambiente, beneficiarse de la experiencia de los otros, utilizar efectivamente la información de diversidad de los miembros y coordinar los esfuerzos para que conduzcan a un alto desempeño de la tarea.	Equipos auto-gestionados de una compañía de manufactura de automóviles.	Escalas contestadas por los miembros y supervisores de los equiposArchivos de la organizaciónDiseño longitudinal.	Rotación de puestos en el equipo.	Efectividad grupal.
Savelsbergh, Van der Heijden y Poell (2009)	Proceso de adquisición del conocimiento a través de la experiencia el cual conduce a un cambio en la conducta.	Equipos de entidades bancarias.	Entrevistas semi-estructuradasEscalas contestadas por los miembros y supervisores de los equiposDiseño transversal.		Rendimiento.
Bresman (2010)	Aprendizaje vicario (el cual permite al equipo aprender de otros con experiencia previa acerca de aspectos claves de la tarea) y Aprendizaje contextual (el cual permite al equipo aprender de otros acerca de aspectos claves de su contexto).	Equipos de una compañía farmacéutica.	Escalas yEntrevistassemiestructuradas aplicadas a los miembros del equipo GrabacionesDiseño longitudinal.		Rendimiento.
Van der Vergt, de Jong Bunderson y Molleman (2010)	Actividades a través de las cuales los miembros del equipo buscan adquirir, compartir, refinar, o combinar conocimiento relevante de la tarea a través de la interacción con otros.	Equipos de entidades bancarias.	Escalas aplicadas a los miembros y supervisores de los equipos Diseñolongitudinal	Asimetría de poderRetroalimentación en el desempeño	Rendimiento.
Ortega, Gil, Sánchez-Manzanares y Rico (2010)	Proceso continuo de reflexión y acción encaminado a obtener y procesar información con el fin de detectar, comprender y adaptarse a los cambios del entorno, mejorar el desempeño y los resultados del equipo.	Equipos virtuales universitarios.	Escalas aplicadas a los miembros de los equipos Diseñotransversal	Creencias sobre el contexto interpersonal: seguridad psicológica, interdependencia de tarea, eficacia colectiva.	Rendimiento, satisfacción y viabilidad.

Fuente: elaboración propia.