

Efectos de la presión temporal sobre la cohesión grupal en diferentes tipos de tareas y en diferentes canales de comunicación

Francisco Javier Gracia, Amparo Caballer y José María Peiró
Universidad de Valencia

En este trabajo se pretenden estudiar los efectos de la presión temporal sobre la cohesión grupal en grupos que trabajan en la realización de tareas de distinta naturaleza y a través de diversos canales de comunicación. Para ello se llevó a cabo un experimento con 124 sujetos, que fueron distribuidos aleatoriamente en grupos de 4 personas en las seis condiciones creadas (3*2 canal de comunicación*presión temporal). Los resultados muestran la importancia del tipo de tarea y el canal de comunicación para comprender la relación entre presión temporal y cohesión grupal. Concretamente, la presión temporal disminuye la cohesión grupal cuanto mayor es la interdependencia entre los miembros requerida por la tarea, y en condiciones de comunicación cara a cara, pero no en comunicación mediada. Se sugiere que futuros trabajos deberán incluir variables del ambiente o individuales para comprender la relación entre presión temporal y resultados del trabajo en grupo.

Effects of time pressure on group cohesiveness in different task types and communication media. The aim of this paper is to study the effects of time pressure on group cohesiveness in different tasks types (creativity, intellectual and mixed-motive) and communication media (face-to-face, videoconference and e-mail). It was carried out an experiment using a sample of 124 subjects, randomly assigned into six different experimental conditions (3*2 communication media*time pressure) in four-person work groups. The results showed the relevance of task type and communication media to understand the relation between time pressure and group cohesiveness. Specifically, time pressure influenced negatively on group cohesiveness, when interdependence task requirements were high or middle, and groups worked face-to-face. It is suggested that future research should include other environmental or individual variables to reach a better understanding of the relation between time pressure and group work outcomes.

Cada vez más personas llevan a cabo una parte importante de su actividad laboral en grupos de trabajo, mediados por nuevas tecnologías (p. ej., correo electrónico, videoconferencia...) y sometidos a presión temporal. Por ello, resulta importante conocer cómo afecta la presión temporal a los resultados del trabajo de grupos que utilizan diferentes tecnologías para comunicarse.

La presión temporal tiene lugar cuando una persona y/o grupo percibe que el tiempo necesario para llevar a cabo una o varias tareas o actividades es superior al tiempo disponible. A pesar de que frecuentemente el trabajo en grupo se realiza bajo importantes restricciones temporales, sorprendentemente pocos investigadores han dedicado esfuerzo a la comprensión de los efectos de la presión temporal sobre los resultados del trabajo en grupo.

Los escasos estudios empíricos que han explorado los efectos de la presión temporal sobre los resultados del trabajo en grupo se han centrado en la función de producción (McGrath, 1990), esto es, en las contribuciones al suprasistema grupal. Concretamente,

dichos estudios han explorado los efectos de la presión temporal sobre la cantidad y sobre la calidad del desempeño. En términos generales, estos estudios muestran que la presión temporal aumenta la cantidad de desempeño (Davis, 1969; Kelly, 1988; Kelly, Futoran y McGrath, 1990; Locke y Latham, 1990), aunque a costa de disminuir la interacción social y llevar a los grupos a centrarse en la tarea y en menor medida en las relaciones socioemocionales (De Grada, Kruglanski, Mannetti y Pierro, 1999; Karau y Kelly, 1992; Kelly y McGrath, 1985; McGrath y Kelly, 1986).

Los efectos sobre la calidad del desempeño son mucho más complejos, como se desprende de la inconsistencia de los resultados hallados sobre esa relación (Davis, 1969; Isenberg, 1981; Karau y Kelly, 1992; Kelly y Karau, 1993; Kelly y McGrath, 1985; Lanzetta, 1955; Pepinsky, Pepinsky y Pavlik, 1960; Yukl, Malone, Hayslip y Pamin, 1976). En un estudio reciente, Gracia, Arcos y Caballer (2000) hipotetizaban que la inconsistencia entre los resultados de los trabajos que han explorado los efectos de la presión temporal sobre la calidad del desempeño podía deberse a la falta de consideración de variables relevantes para explicar dicha relación. De hecho, los autores encontraron apoyo a la hipótesis de que el tipo de tarea (creativa, intelectual, negociación) y el canal de comunicación (cara a cara, videoconferencia, correo electrónico) modularían el efecto de la presión temporal sobre la calidad del desempeño.

Sin embargo, los efectos de la presión temporal sobre los resultados del trabajo en grupo a nivel del sistema y del subsistema apenas han sido estudiados. En este trabajo nos centraremos en el estudio de los efectos de la presión temporal sobre la función de bienestar o mantenimiento y desarrollo grupal (resultados del sistema), y más concretamente sobre la cohesión grupal, que definimos siguiendo a Carron (1982, 124) como un «proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a seguir juntos y permanecer unidos en la persecución de sus metas y objetivos». Para su operacionalización hemos empleado un índice compuesto, que recoge varias de las formas más habituales para su medida: evaluar al grupo como un todo, el grado de cercanía o identificación con el grupo y el deseo de permanecer en el grupo (Cartwright, 1968).

La cohesión es un fenómeno grupal, por lo que se debe recurrir a medidas de nivel grupal en los análisis o usar procedimientos de agregación adecuados en el caso de utilizar medidas de nivel individual (Rousseau, 1985). Desafortunadamente, mucha de la investigación sobre cohesión ha ignorado este aspecto (Carron y Brawley, 2000; Gully, Devine y Whitney, 1995). En el presente trabajo se han utilizado medidas individuales de la cohesión que posteriormente se han agregado.

El objetivo del presente trabajo es estudiar los efectos de la presión temporal sobre la cohesión grupal en diferentes tipos de tareas (creativas, intelectivas y de negociación o de motivos mixtos) y en diferentes canales de comunicación (cara a cara, videoconferencia y correo electrónico).

Hemos visto que uno de los efectos de la presión temporal es que lleva a los grupos a reducir la interacción y a centrarse en mayor medida en la realización de la tarea que en las relaciones socioemocionales. En base a esto podría pensarse que la presión temporal conducirá a una peor cohesión grupal. Sin embargo, nuestra hipótesis de partida es que los efectos de la presión temporal sobre los resultados del trabajo en grupo dependen de las condiciones concretas que se den en cada caso. En nuestro estudio, esas condiciones vienen determinadas por el tipo de tarea que los grupos realizan y el canal de comunicación empleado en su realización. En este sentido, esperamos que los efectos de la presión temporal sobre la cohesión grupal no sean independientes de las condiciones en que tiene lugar el trabajo grupal.

Respecto al tipo de tarea, y siguiendo el modelo circunflejo de tareas de McGrath (1984; Argote y McGrath, 1993), se seleccionaron para nuestro estudio tres tipos de tareas: de generación de ideas o creativas, intelectivas (con respuesta correcta) y de negociación o de motivos mixtos (resolución de conflicto de intereses). En este modelo se apunta que una de las diferencias principales entre estas tareas es el grado de interdependencia necesario entre los miembros del grupo para su realización. En un extremo estarían las tareas creativas, en las cuales el desempeño de los diferentes miembros del grupo es relativamente independiente. En el extremo contrario estarían las tareas de negociación, en la que los miembros del grupo se encuentran en competición (interdependencia competitiva). En el medio estarían las tareas intelectivas, que se caracterizan por altos niveles de interdependencia cooperativa entre los miembros.

Dado que la presión temporal genera una mayor orientación a la tarea y menor a las relaciones interpersonales, esperamos que la presión temporal afecte negativamente a la cohesión grupal en aquellas situaciones en que la tarea requiere de una mayor interdependencia entre los miembros del grupo (intelectivas y de negociación). Por ello:

H1. La presión temporal llevará a una menor cohesión grupal en tareas intelectivas y principalmente en tareas de negociación, pero no en tareas creativas.

Respecto al canal de comunicación empleado en la realización de la tarea (cara a cara, videoconferencia o correo electrónico), una de las diferencias más frecuentemente señalada tiene que ver con el proceso de interacción grupal. Concretamente, la comunicación cara a cara favorece en mayor medida la orientación hacia las relaciones socioemocionales (p. ej., intervenciones dirigidas a relajar la tensión, a expresar acuerdo o desacuerdo con otras personas, etc.), mientras que en situaciones de comunicación mediada (p. ej., videoconferencia o correo electrónico) la comunicación se orienta en mayor medida hacia la tarea (p. ej., dar o pedir información, hacer sugerencias, etc.) (Hiltz, Johnson y Turoff, 1986; Peiró, Prieto y Zornoza, 1993). Dado que la presión temporal llevará a una mayor orientación a la tarea, esperamos que afecte negativamente a la cohesión de aquellos grupos cuyo funcionamiento habitual tiene lugar a través de una mayor interacción y orientación hacia las relaciones socioemocionales. Karau y Kelly (1992) encuentran que en situaciones de presión temporal, la orientación hacia las relaciones socioemocionales entorpecía los resultados grupales al menos a nivel del suprasistema. En este sentido, no sería extraño que la mayor orientación a las relaciones socioemocionales que es propiciada por la comunicación cara a cara entrara en conflicto con la necesidad de centrarse en la tarea para ser eficaces en la condición de presión temporal, produciendo importantes tensiones en el grupo, que podrían afectar negativamente a la cohesión grupal. Por ello:

H2. La presión temporal llevará a una menor cohesión grupal en los grupos que se comunican cara a cara, pero no en los que lo hacen a través de videoconferencia ni de correo electrónico, independientemente del tipo de tarea, aunque las diferencias serán más pronunciadas en las tareas de negociación, seguidas de las intelectivas y de las creativas.

Método

Descripción de la muestra

En el estudio participaron 124 estudiantes de 3.º curso de Psicología pertenecientes a la Universitat de València y a la Universitat Jaume I de Castellón. Se tuvo en cuenta que los alumnos no hubieran participado con anterioridad en ningún experimento llevado a cabo por la unidad de investigación. Por otra parte, se les pidió que se comprometieran por escrito a asistir a todas las sesiones experimentales (8 sesiones). A los participantes se les informaba de que formaban parte de un equipo que debía competir con otros durante el proceso de resolución de las diferentes tareas planteadas, de manera que los dos grupos que mejor rendimiento obtuvieran recibirían un premio en metálico. Con todo ello se pretendía asegurar la continuidad del grupo y la implicación de los participantes en el desarrollo de la tarea.

Diseño

El presente estudio se ha planteado como un experimento de laboratorio con un diseño factorial (2*3) con observaciones repetidas. Los sujetos fueron organizados en 31 grupos de 4 miembros cada uno, que fueron asignados aleatoriamente a una de las seis

condiciones experimentales resultantes del cruce entre *tres condiciones de comunicación* (cara a cara con apoyo de ordenador, videoconferencia y correo electrónico) y *dos situaciones ambientales de trabajo* (con presión temporal y sin presión temporal).

Cada uno de los grupos experimentales se reúne un total de ocho sesiones, teniendo que resolver en cada una de estas sesiones una tarea diferente (dos de generación de ideas o creativas, cuatro de carácter intelectual y dos de negociación). Para evitar que el efecto de la práctica contaminara los resultados en función del tipo de tarea, las tareas se alternan entre sí en las diferentes sesiones.

Variables

Presión temporal. La mitad de los sujetos que trabajaron en cada canal de comunicación lo hicieron sin presión (sin límite de tiempo), mientras que los otros lo hicieron bajo presión temporal. Los que trabajaron bajo presión temporal debían llevar a cabo la tarea en un tiempo un 25% menor a la media del tiempo empleado en la ejecución de la tarea por los grupos sin presión temporal en cada uno de los canales de comunicación. Se trata de una de las formas más frecuentes de inducir presión temporal. Para comprobar si la condición experimental que queríamos crear tuvo realmente los efectos esperados (diferentes percepciones de presión temporal), se llevaron a cabo pruebas t, tomando como variable dependiente la presión temporal percibida y como variable independiente las diferentes condiciones experimentales creadas. La presión temporal percibida es una medida de autoinforme con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos. Está compuesta por dos ítems: «El tiempo disponible ha sido suficiente para realizar la tarea» y «Me he sentido bajo presión de tiempo para llevar a cabo la tarea». Su consistencia interna es de 0,64.

El hecho de que se encuentren diferencias significativas en la presión temporal percibida entre los sujetos que llevaron a cabo sus tareas bajo presión temporal y los que trabajaron sin dicha presión en las diferentes situaciones estudiadas confirman que la condición experimental creada ha funcionado adecuadamente. Las personas que han trabajado en la condición de presión temporal realmente han percibido dicha presión en mayor medida que el grupo de sujetos de la condición de sin presión temporal. Tan sólo existe una situación en la que esas diferencias no han alcanzado el nivel de

significación estadística convencional, cuando se trabaja con correo electrónico en la realización de tareas creativas (ver Tabla 1).

Tipo de tarea. Cada uno de los grupos realizaba tres tipos distintos de tareas: de creatividad, intelectivas y de negociación, determinadas de acuerdo con el modelo de clasificación de tareas elaborado por McGrath (1984; Argote y McGrath, 1993).

Canal de comunicación. Los grupos que participaron en el estudio eran asignados aleatoriamente a tres situaciones de comunicación diferentes: cara a cara con apoyo de ordenador (CAC), videoconferencia (VC) y correo electrónico (CE).

Cohesión grupal. La variable *cohesión grupal* está medida con una escala tipo Likert con cinco anclajes de respuesta (1-nada a 5-mucho). Está formada por tres ítems (*Éste ha sido un grupo muy cohesionado, realmente me he sentido parte del grupo y estaría dispuesto en el futuro a trabajar con este grupo*). Su fiabilidad es de 0,73. Hay una medida para cada sesión.

Al tratarse de una variable grupal, a nivel de sistema, se ha creado una medida agregada a nivel de grupo de trabajo. Previo a esto, se calculó el índice $AD_{M(J)}$ en la escala de cohesión grupal para cada uno de los grupos de trabajo y en las ocho sesiones. Los valores oscilan entre la puntuación media de la séptima sesión media= 0,38 (dt= 0,19) y la puntuación de la sesión número cuatro, media= 0,59 (dt= 0,34). Teniendo en cuenta estos resultados, concluimos que el nivel de acuerdo intra-grupo era suficiente para permitir agregar las puntuaciones individuales de cohesión al nivel del grupo de trabajo.

Resultados

Previo a la comprobación de las hipótesis, realizamos una prueba t para ver si existían diferencias en cohesión grupal en función de la presión temporal. Esperábamos que los efectos de la presión temporal no se dejaran notar cuando se ignora el tipo de tarea que los grupos realizan y el canal de comunicación empleado para su realización. Tal y como se esperaba, no se hallaron diferencias significativas en cohesión grupal entre los grupos que trabajaron bajo presión temporal y los que lo hicieron sin presión ($T= 1,418$; $p= 0,159$).

A continuación, para probar la primera hipótesis, por la que esperábamos que la presión temporal redujera la cohesión grupal en las tareas intelectivas y en las de negociación, pero no en las tareas creativas, llevamos a cabo tres análisis de varianza one-way, uno por cada uno de los tipos de tarea, siendo la variable dependiente la cohesión grupal y la independiente la presión temporal. Los resultados se presentan conjuntamente en la Tabla 2. En ella se presentan las N, las medias de los grupos que trabajaron con presión temporal y sin presión temporal en cada uno de los tres tipos de tareas, además de los indicadores de significación estadística.

Tabla 1
Chequeo experimental: diferencias en la percepción de presión temporal

		Sin presión (media)	Con presión (media)	T	p
TODOS GRUPOS		1,62	2,52	10,731	<0,001
Tareas creativas	TODOS	1,52	2,16	5,621	<0,001
	CAC	1,31	2,66	7,060	<0,001
	VC	1,37	1,76	2,577	0,014
	CE	1,86	2,12	1,462	0,152
Tareas intelectivas	TODOS	1,64	2,84	11,278	<0,001
	CAC	1,50	2,85	7,736	<0,001
	VC	1,42	2,52	6,802	<0,001
	CE	2,01	3,22	7,594	<0,001
Tareas de negociación	TODOS	1,68	2,23	4,220	<0,001
	CAC	1,67	2,12	1,964	0,057
	VC	1,45	2,10	3,480	0,001
	CE	1,92	2,49	2,277	0,029

Tabla 2
Análisis de varianza de la cohesión grupal en tareas creativas, intelectivas y de negociación en función de la presión temporal

		Tareas creativas		Tareas intelectivas		Tareas negociación	
Sin presión (N= 60)	Con presión (N= 64)	Sin presión (N= 60)	Con presión (N= 64)	Sin presión (N= 60)	Con presión (N= 64)	F	p
4,24	4,23	4,32	4,16	4,21	4,00		
F= 0,018	p= 0,894	F= 5,658	p= 0,019	F= 11,409	p= 0,001		

trabajaban con presión temporal expresaban menor cohesión grupal que los que trabajaban sin presión temporal. Complementariamente, la presión temporal no tenía efectos negativos sobre la cohesión grupal cuando las tareas a realizar requerían menos interdependencia (tareas creativas). Estos resultados eran esperables en la medida en que uno de los efectos más estudiados de la presión temporal sobre el trabajo en grupo es que disminuye la interacción social y produce una mayor orientación hacia la tarea y menor hacia las relaciones socioemocionales (De Grada et al., 1999; Karau y Kelly, 1992; Kelly y McGrath, 1985; McGrath y Kelly, 1987).

También la segunda hipótesis recibió apoyo. Efectivamente, en la condición de comunicación cara a cara, se observan diferencias en cohesión grupal entre los que trabajan con presión temporal y los que lo hacen sin presión, de manera que ésta es menor en el primer grupo, mientras que estas diferencias no se producían cuando las tareas se realizaban a través de videoconferencia o correo electrónico. Este resultado era esperado en la medida en que una de las principales diferencias entre la comunicación cara a cara y la comunicación mediada es que aquella favorece en mayor medida la orientación hacia las relaciones socioemocionales, mientras que en situaciones de comunicación mediada la comunicación se orienta en mayor medida hacia la tarea (Hiltz et al., 1986; Peiró et al., 1993), y dado que existía alguna evidencia de que en situaciones de presión temporal la orientación hacia las relaciones socioemocionales entorpece el llegar a un buen rendimiento grupal (Karau y Kelly, 1992). Por ello, era de esperar que la mayor orientación a las relaciones socioemocionales que es propiciada por la comunicación cara a cara entrara en conflicto con la necesidad de centrarse en la tarea para ser eficaces en la condición de presión temporal, produciendo importantes tensiones en el grupo, que afectaran negativamente a la cohesión grupal. Además, y de nuevo como se había hipotetizado, este resultado tuvo lugar en los tres tipos de tareas en los grupos que trabajaron cara a cara, aunque sus efectos fueron más pronunciados, cuanto mayor era la interdependencia requerida por la naturaleza de la tarea.

Son dos las principales contribuciones del presente trabajo a la investigación anterior sobre los efectos de la presión temporal en los resultados del trabajo grupal.

En primer lugar, nuestros resultados, unidos a los del trabajo de Gracia et al. (2000), suponen un apoyo rotundo a la necesidad de considerar el tipo de tarea y el canal de comunicación como variables que inciden en la relación entre la presión temporal y resultados del trabajo en grupo, y nos advierten de la posibilidad de que otras variables puedan estar influyendo de manera significativa en dicha relación. Futuros trabajos deberían avanzar en esta dirección, buscando variables individuales y ambientales que podrían estar influyendo en la relación entre presión temporal y eficacia grupal, entendiendo dentro de ésta los resultados no sólo a nivel del supra-sistema, sino también los resultados para el grupo y para sus miembros (Argote y McGrath, 1993; McGrath, 1990; McGrath, 1991). En la medida en que se avance en dicha línea, las implicaciones para la práctica profesional son obvias, ya que permitirá a gerentes, directivos, supervisores o jefes de equipo, asignar plazos temporales más o menos exigentes adaptándolas al tipo de tarea, al canal de comunicación, a otras variables situacionales, a las personas que han de llevarlas a cabo o a los resultados que se pretenda conseguir (p. ej., mayores o menores exi-

gencias de calidad). Las exigencias de mayor competitividad del entorno en el que se mueven las empresas deriva a menudo en mayores exigencias temporales sobre sus empleados. Sin embargo, conviene conocer en qué circunstancias esa mayor presión temporal se traducirá en una mayor eficacia para el grupo y para la empresa. Y en este sentido es importante saber no sólo si esas presiones llevan a las empresas a cumplir sus objetivos, sino también a qué coste. Por ejemplo, a veces un buen desempeño se va a obtener a costa de disminuir su cohesión y, por tanto, la posibilidad de seguir siendo eficaces y ofrecer un buen rendimiento en un futuro. Futuros trabajos deberían seguir explorando la relación entre desempeño o rendimiento y cohesión, relación que dista de estar clara (Gully et al., 1995; Mullen y Copper, 1994) y en la que habría que introducir otras variables moduladoras, como la presión temporal, que pueden cambiar el patrón de interacción natural en la realización de ciertas tareas y/o en ciertos canales de comunicación.

En segundo lugar, hasta el momento, la investigación sobre los efectos de la presión temporal sobre los resultados del trabajo en grupo se había centrado prácticamente de forma exclusiva sobre los resultados para el suprasistema que engloba al grupo, o en la función de producción (McGrath, 1990, 1991). En el presente trabajo se ha complementado esa investigación con la exploración de los efectos de la presión temporal sobre la variable de resultados para el sistema más ampliamente estudiada, la cohesión grupal. Futuros trabajos deberían explorar también los efectos de la presión temporal sobre los resultados del trabajo en grupo a nivel del subsistema. En este sentido, sería relevante conocer, por ejemplo, cuan satisfechos se sienten los miembros del grupo con el proceso seguido durante la realización de la tarea, o con el resultado obtenido. Por ejemplo, en algunas tareas es posible que la presión temporal haga que el grupo se centre en la tarea y, consecuentemente, obtenga un buen rendimiento, pero que, sin embargo, sus miembros no se sientan satisfechos con el proceso seguido o duden de haber alcanzado un buen resultado, o de que el resultado alcanzado era el mejor que se podía obtener en esas circunstancias. Si ello fuera así, el buen rendimiento presente podría estar obteniéndose a costa de hipotecar el desempeño futuro de ese grupo. Futuros estudios deberían proseguir en línea con el trabajo de Karau y Kelly (1992), explorando si grupos de trabajo sometidos a condiciones idénticas de presión temporal obtienen diferentes resultados en función del proceso seguido en su funcionamiento, y qué procesos grupales son los que conducen a mejores resultados en situaciones de presión temporal. La investigación en esa línea permitirá orientar a los grupos que trabajan en condiciones de alta presión temporal acerca de cómo deben proceder para conseguir una mayor eficacia.

No obstante, nuestro trabajo presenta algunas limitaciones que deberían salvarse en futuros trabajos. En primer lugar, se plantea un diseño cuasi-experimental con una muestra de estudiantes, lo que dificulta su generalización al contexto laboral. Si bien es cierto que se crearon ciertas condiciones que permitieran simular una situación lo más cercana posible a la del mundo laboral (p. ej., trabajar juntos a lo largo del tiempo y no sólo en una ocasión, inducir motivación mediante recompensas económicas), estos resultados necesitan confirmarse en contextos más cercanos a la realidad laboral. Por otra parte, el tamaño de la muestra aconseja la confirmación de estos resultados con muestras de mayor tamaño.

Referencias

- Argote, L. y McGrath, J. (1993). Group processes in organizations: continuity and change. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, pp. 333-389. New York: John Wiley & Sons.
- Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A.V. y Brawley, L.R. (2000). Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 31, 89-106.
- Cartwright, D. (1968). The nature of group cohesiveness. En D. Cartwright y A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory (3ªed.)*, pp. 91-109. New York: Harper & Row.
- Davis, J.H. (1969). Individual-group problem solving, subject preference, and problem type. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 362-374.
- De Grada, E., Kruglanski, A.W., Mannetti, L. y Pierro, A. (1999). Motivated cognition and group interaction: Need for closure affects the contents and processes of collective negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 346-365.
- Gracia, F.J., Arcos, J.L. y Caballer, A. (2000). Influencia de la presión temporal en el trabajo en grupo en función del tipo de tarea y del canal de comunicación. *Psicothema*, 12, 241-246.
- Gully, S.M., Devine, D.J. y Whitney, D.J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26, 497-520.
- Hiltz, S.R., Johnson, K. y Turoff, M. (1986). Experiments in group decision making: Communication process and outcome in face-to-face versus computerized conferences. *Human Communication Research*, 13, 225-252.
- Isenberg, D.J. (1981). Some effects of time-pressure on vertical structure and decision-making accuracy in small groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 119-134.
- Karau, S.J. y Kelly, J.R. (1992). The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28, 542-571.
- Kelly, J.R. (1988). Entrainment in individual and group behavior. En J.E. McGrath (Ed.), *The social psychology of time: New perspectives*, pp. 89-110. Newbury Park, CA: Sage.
- Kelly, J.R., Futoran, G.C. y McGrath, J.E. (1990). Capacity and capability: Seven studies of entrainment of task performance rates. *Small Group Research*, 21, 283-314.
- Kelly, J.R. y Karau, S.J. (1993). Entrainment of creativity in small groups. *Small Group Research*, 24, 179-198.
- Kelly, J.R. y McGrath, J.E. (1985). Effects of time limits and task types on task performance and interaction of four-person groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 395-407.
- Lanzetta, J.T. (1955). Group behavior under stress. *Human Relations*, 8, 29-52.
- Locke, E.A. y Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McGrath, J. (1984). *Groups interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McGrath, J.E. (1990). Time matters in groups. En J. Galegher, R. Kraut y C. Egido (Eds.), *Intellectual Teamwork*, pp. 23-61. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- McGrath, J.E. (1991). Time, interaction and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22, 147-174.
- McGrath, J.E. y Kelly, J.R. (1986). *Time and human interaction. Toward a social psychology of time*. New York: Guilford Press.
- Mullen, B. y Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Peiró, J.M., Prieto, F. y Zornoza, A. (1993). Nuevas tecnologías telemáticas y trabajo grupal: Una perspectiva psicosocial. *Psicothema*, 5 (Supl.), 287-305.
- Pepinsky, P., Pepinsky, H. y Pavlik, W. (1960). The effects of task complexity and time pressure upon team productivity. *Journal of Applied Psychology*, 44, 34-38.
- Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 7, pp. 1-37. Greenwich, CT: JAI Press.
- Yukl, G.A., Malone, M.P., Hayslip, B. y Pamin, T.A. (1976). The effects of time pressure and issue settlement order on integrative bargaining. *Sociometry*, 39, 277-281.