

17

Soziologiazko Euskal Koadernoak
Cuadernos Sociológicos Vascos

2005

**¿SIRVEN LOS GRUPOS DE TRABAJO AUTÓNOMOS
PARA CAMBIAR LAS ORGANIZACIONES?**
Potencialidades y dificultades en el contexto cooperativo

Aitor Aritzeta

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

LEHENDAKARITZA

PRESIDENCIA

¿SIRVEN LOS GRUPOS DE TRABAJO AUTÓNOMOS PARA CAMBIAR LAS ORGANIZACIONES?

Potencialidades y dificultades
en un contexto cooperativo

Aitor Aritzeta

Ganador del accésit del «Premio Realidad Social Vasca» 2004

2005

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

LEHENDAKARITZA
Azterlan eta Lege Araubide Zuzendaritza
Prospekzio Soziologikoen Kabinetea

PRESIDENCIA
Dirección de Estudios y Régimen Jurídico
Gabinete de Prospección Sociológica

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2005

OTROS NÚMEROS DE ESTA COLECCIÓN

1. **La actitud emprendedora en la CAPV • *Kualitate Lantaldea***
2. **Institucionalización política y reencantamiento de la socialidad. Las transformaciones en el mundo nacionalista • *Begoña Abad, Javier Cerrato, Gabriel Gatti, Iñaki Martínez de Albeniz, Alfonso Pérez-Agote, Benjamín Tejerina***
3. **La cultura del trabajo y la actitud emprendedora en el ámbito profesional de la CAPV • *Miguel Ayerbe, Esther Buenetxea***
4. **La población vasca ante el periodo de tregua de ETA 1998-1999 • *Gabinete de Prospección Sociológica***
5. **Ikastola edo eskola publikoa: euskal nazionalismoaren hautua • *Txoli Mateos***
6. **Análisis postelectoral de Elecciones Autonómicas 2001 • *Gabinete de Prospección Sociológica***
Belén Castro Iñigo, Miguel Angel García Montoya, Amaya Zárraga Castro
7. **Acción colectiva y sociedad de movimientos. El movimiento antimilitarista contemporáneo en el País Vasco-Navarro • *Jesus Casquette***
8. **El sector de la Cooperación al Desarrollo en la CAPV en el bienio 1999-2000 • *Varios autores***
9. **Euskal eskolaren muin eta mamiaren bila: ikerkuntza-prestakuntza prozesu bat • *Maite Arandía, Idoia Fernández, Pilar Ruiz de Gauna, José Luis Marañón, Juanjo Gómez***
10. **La familia en la C. A. P. V. – 1997 • *Kualitate Lantaldea***
11. **La familia en la C. A. P. V. – 2002 • *Gabinete de Prospección Sociológica***
12. **El Concierto Económico Vasco: historia y renovación. Las valoraciones de la población de la C. A. P. V. al respecto • *Varios autores***
13. **Gaztetxoak eta Aisialdia: Etorkizuna aurreikusten (2001-2002) • *Kontxesi Berrio-Otxoa, Jone Miren Hernández, Zesar Martínez***
14. **Nuevos procesos de jubilación en las sociedades industriales contemporáneas: El caso vasco • *Paulina Osorio Parraguez***
15. **Integración socio-cultural y adaptación psicológica de los inmigrantes extranjeros en el País Vasco • *Nekane Basabe, Anna Zlobina, Darío Páez***
16. **Jolasgaraia: gaztetxoak, hizkuntzak eta identitateen adierazpenak • *Jone Miren Hernandez***

Esta investigación fue galardonada con el accésit del Premio «Realidad Social Vasca» en su edición de 2004, al que se presentó bajo el título «*Influencia de la implantación de los grupos de trabajo autónomos sobre procesos individuales, grupales y organizacionales*». La Presidencia del Gobierno Vasco ha considerado oportuna la publicación de este trabajo en virtud de su notable interés científico, si bien la responsabilidad del contenido íntegro del mismo corresponde totalmente a su autor, Aitor Arizeta.

Edición:	1ª Abril 2005
Tirada:	500 ejemplares
©	Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco Presidencia
Edita:	Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco Donostia-San Sebastián, 1. 01010 Vitoria-Gasteiz
Fotocomposición:	Composiciones RALI, S.A. Particular de Costa, 8-10, 7.ª - 48010 Bilbao
Impresión:	Estudios Gráficos Zure, S.A. Carretera Lutxana-Asua, 24 A - Erandio-Goikoa (Bizkaia)
I.S.S.N.:	1575-7005
D.L.:	BI-2080/99

Agradecimientos

*Zuengatik,
Ni naiz eta sentitzen dut,
Sentitzen eta naizen moduan.*

*Bibotz-bibotzez,
Amari eta Zuriñeri.*

Quisiera mostrar mi más sincero agradecimiento a Sabino Ayestarán, Catedrático de Psicología Social de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea. Sabino Ayestarán ha sido para este trabajo una fuente incesante de conocimientos y ha inspirado muchas de las ideas que en él se reflejan. También estoy tremendamente agradecido a Nekane Balluerka, Profesora Titular de Diseños de Investigación en la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea. Sus conocimientos estadísticos y metodológicos han sido determinantes para la calidad de esta investigación. Su claridad y perseverancia han sido constantes sin las cuales este trabajo no hubiera logrado el accésit del Premio a la Realidad Social Vasca.

Gracias sinceramente a todas las personas de Orko (pseudónimo de la organización analizada) que han hecho posible esta investigación. Sin la inestimable colaboración del Consejo Rector y de Dirección, del Departamento de Recursos Humanos, del de Calidad Total y de todos los jefes de grupo y miembros que han participado de forma voluntaria, este trabajo no hubiera podido realizarse. Gracias también a Nerea Lertxundi, Mainer Telletxea y Sorkunde por haberme ayudado en la recogida de datos.

Agradezco al Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (GEZKI) la excelente oportunidad ofrecida para profundizar en áreas de investigación tan importantes como la participación de los trabajadores en la empresa y la Economía Social.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	13
-------------------	----

PARTE I ENFOQUE TEÓRICO

1. LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES	19
1.1. Introducción	19
1.2. Definición de Grupo de Trabajo Autónomo: Grupo o Equipo	20
1.2.1. Definición de los grupos de trabajo analizados en este trabajo ..	21
1.2.2. Distinción grupo vs equipo.....	22
1.2.2.1. Grupo = Equipo	23
1.2.2.2. Grupo ≠ Equipo	24
1.2.3. Distinción entre grupos de trabajo autónomos (GTA) y grupos de trabajo tradicionales (GTT)	26
1.3. Los GTA en contextos reales.....	27
2. APROXIMACIÓN SISTÉMICA Y MULTINIVEL AL ESTUDIO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES	31
2.1. Introducción	31
2.2. Propuesta y desarrollo de la Teoría General de Sistemas (TGS)	33
2.2.1. Principios reguladores de los sistemas complejos.....	33
2.2.2. Descentralización organizacional e integración de principios	35
2.2.3. Los grupos de trabajo como sistemas complejos	37
2.3. La Teoría Organizacional Multinivel	39
2.3.1. Propuesta y desarrollo de la Teoría Organizacional Multinivel	40
2.3.2. Principios reguladores de los sistemas complejos desde la Teoría Organizacional Multinivel	42
2.3.2.1. Principio de isomorfismo	42
2.3.2.2. Principios de jerarquización y autonomía relativa en la Teoría Organizacional Multinivel	43
2.4. Conclusión	45
3. TEORÍAS SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LOS GRUPOS DE TRABAJO AUTÓNOMOS.....	47
3.1. Introducción	47
3.2. Teoría socio-técnica	48
3.2.1. Intervenciones socio-técnicas: Implantación de GTA y efectividad.....	48
3.2.2. Teoría socio-técnica y su relación con el enriquecimiento del trabajo	50
3.3. Investigaciones comparativas entre grupos de trabajo autónomos (GTA) y grupos de trabajo tradicional (GTT)	53
3.4. Modelos de efectividad de los grupos de trabajo	56

3.4.1. Propuesta de un modelo de efectividad de grupos de trabajo	57
3.4.1.1. Variables de resultado asociadas a los grupos de trabajo: La efectividad	60
3.4.1.2. Características de los GTA y la efectividad	61
3.4.2. Transcurso del tiempo y efectividad de los GTA	62
3.5. Factores de contingencia y resultados de los GTA	63
3.6. Conclusión	66
4. PERSPECTIVA EVOLUTIVA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES	67
4.1. Introducción	67
4.2. Principio de diferenciación e integración en el contexto organizacional	68
4.3. Teorías sobre la evolución de los grupos	70
4.4. Propuesta de un modelo de desarrollo de GTA: evolución de grupo a equipo y creación de nuevos conocimientos a través de la diferenciación y la integración	73
4.4.1. Descripción e interpretación del modelo	74
4.4.1.1. Fase inicial	76
4.4.1.2. Inicio de ciclos (ciclo D)	77
4.5. Conclusión	80
5. LOS GRUPOS DE TRABAJO AUTÓNOMOS Y SU INFLUENCIA SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	83
5.1. Introducción	83
5.2. Dos visiones acerca de la cultura desde la antropología	84
5.2.1. Definiciones implícitas de la cultura	84
5.2.2. Definiciones explícitas de la cultura	85
5.3. Dimensiones de la cultura	86
5.3.1. La relación del individuo con el grupo	86
5.3.1.1. Efectos de los GTA sobre la relación del individuo con el grupo	87
5.3.2. Efectos de los GTA sobre la relación del individuo con la autoridad	88
5.3.3. Integración de las dimensiones de individualismo-colectivismo y alta/baja distancia de poder (verticalidad-horizontalidad)	91
5.3.3.1. Efectos de los GTA sobre el cambio del perfil cultural organizacional a través del desarrollo de la idiocultura grupal	93
5.4. Conductas de gestión de los conflictos	93
5.4.1. Efecto de los GTA en las conductas de gestión de conflictos	96
5.4.2. Combinación de la cooperación y la competición	97
5.5. Conclusión	99

PARTE II
MÉTODO Y CONCLUSIONES

6. MUESTRA, DISEÑO, PROCEDIMIENTO E INSTRUMENTOS	103
6.1. Introducción	103
6.2. Contexto general de la organización.	103
6.2.1. Tipo de organización y contexto organizacional:	
El movimiento cooperativo	104
6.2.2. Historia y evolución organizacional de Orko:	
Una cooperativa convencida de la necesidad de cambio	106
6.3. Muestra	108
6.4. Procedimiento utilizado para la recogida de los datos	110
6.5. Variables e instrumentos utilizados para su operacionalización	111
6.5.1. Características relacionadas con la efectividad de los GTA	111
6.5.2. Variables relacionadas con la cultura.	111
6.5.2.1. Patrones culturales	111
6.5.2.2. Estilos de liderazgo	112
6.5.2.3. Manejo de conflictos	112
6.5.3. Satisfacción	113
6.5.4. Función de producción	113
7. ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE HIPÓTESIS	115
7.1. Resultados sobre la asociación entre variables y comparación entre grupos en las características asociadas a la efectividad.	115
7.2. Resultados referidos a la influencia de los GTA sobre la cultura organizacional	123
7.2.1. Resultados referidos a los estilos de liderazgo.	123
7.2.2. Resultados referidos a los patrones culturales.	126
7.2.3. Resultados referidos a las conductas de manejo de conflictos	130
8. CONCLUSIONES	135
8.1. Introducción	135
8.2. Contexto organizacional y dificultades de implantación de GTA	135
8.3. Dificultades para el funcionamiento eficaz de los grupos/equipos de trabajo autogestionados	141
8.4. Resistencias individuales para el desarrollo de intervenciones de descentralización	149
8.5. Líneas de investigación futuras	150
9. REFERENCIAS	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.	Estrategias para el enriquecimiento de las tareas.	51
Tabla 3.2.	Posibles beneficios de la introducción de los GTA	55
Tabla 3.3.	Modos de actividad y funciones básicas de los grupos en las organizaciones	64
Tabla 4.1.	Aspectos definitorios de las dimensiones de cambio en los grupos	67
Tabla 4.2.	Categorías de clasificación de los modelos de cambio y continuidad de los grupos de trabajo.	71
Tabla 7.1.	Correlaciones τ de Kendall tomando en consideración las características grupales, la satisfacción y los índices de productividad para los GTA en el tiempo 1 (triángulo inferior) tiempo 2 (triángulo superior)	115
Tabla 7.2.	Rangos promedio para los GTA y los GTT en el tiempo 1, U de Mann Whitney y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos	117
Tabla 7.3.	Rangos promedio para los GTA en el tiempo 1 y tiempo 2, prueba de Wilcoxon y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos	119
Tabla 7.4.	Rangos promedio para los grupos con alta y baja carga laboral en el tiempo 2, U de Mann Whitney y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos	122
Tabla 7.5.	Rangos promedio para los estilos de liderazgo en los GTA en el tiempo 1 y tiempo 2, prueba de Wilcoxon y tamaño del efecto asociado a las diferencias entre rangos	123
Tabla. 7.6.	Rangos promedio para los GTA en el tiempo 1 y tiempo 2, prueba de Wilcoxon y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos	125
Tabla 7.7.	Rangos promedio para los GTA en el tiempo 1 y tiempo 2, prueba de Wilcoxon y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos	127
Tabla 7.8.	Número de grupos, suma y medias de las diferencias positivas y negativas entre las distribuciones de los patrones grupales y los patrones organizacionales en el tiempo 1	128
Tabla 7.9.	Número de grupos, suma y medias de las diferencias positivas y negativas entre las distribuciones de los patrones grupales y los patrones organizacionales en el tiempo 2	129
Tabla 7.10.	Rangos promedio para los GTA en el tiempo 1 y tiempo 2, prueba de Wilcoxon y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos	130
Tabla 7.11.	Correlación τ de Kendall entre la cooperación y la competición para los GTA el tiempo 1 (diagonal inferior) y en el tiempo 2 (diagonal superior).	131
Tabla 8.1.	Posibles inconvenientes asociados a los grupos/equipos de trabajo y al trabajo en grupo	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Niveles del sistema, intercambios y funciones	38
Figura 3.1. Temas y características de los grupos de trabajo relacionadas con la efectividad.	58
Figura 4.1. Modelos de desarrollo grupal	70
Figura 4.2. Modelo de maduración y desarrollo de grupos de trabajo a partir de los procesos de diferenciación e integración y su relación con la creación de nuevos conocimientos	75
Figura 5.1. Cuatro tipos de cultura y cuatro tipos de liderazgo apropiado para cada cultura.	89
Figura 5.2. Taxonomía de los cinco estilos de conducta ante los conflictos en base a los intereses por los resultados personales y ajenos. . .	94
Figura 5.3. Taxonomía observacional de los estilos de conductas ante los conflictos	95
Figura 8.1. Equilibrio entre tres necesidades fundamentales de la organización	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1. Composición de la muestra en función de los GTA y los GTT en el tiempo 1.	108
Gráfico 6.2. Composición de la muestra en función del tiempo transcurrido en la empresa.	109
Gráfico 6.3. Composición de la muestra en función de ser o no ser socio de la cooperativa	109



Introducción

Conocida la importancia de los grupos de trabajo en las organizaciones, la motivación que dio inicio a esta investigación se sustentó en la idea de que los sistemas de trabajo a partir de grupos autorregulados proporcionaban un doble beneficio. Por un lado, ofrecían un contexto de apoyo y comunicación entre las personas, lo cual aumentaba la calidad de su vida laboral y, por otro, incidían positivamente sobre los resultados económicos de la organización.

Sin embargo, con el tiempo nos percatamos de que estos grupos influían no sólo en la efectividad (entendida bajo esta perspectiva) sino, también, y a través de su desarrollo, tanto en los miembros que los componían como en la cultura de la organización donde funcionaban. Dicha influencia, pensábamos, podría producirse a través del desarrollo de una cultura grupal diferenciada de la cultura organizacional. Entonces, ¿cómo analizar ese potencial de efectividad y transformación de los grupos de trabajo autorregulados?

Con objeto de abordar esa cuestión, consideramos oportuno adoptar una posición respecto a la forma en la que concebíamos y analizábamos a los grupos de trabajo en las organizaciones. La orientación paradigmática asociativa de nuestro equipo de investigación y la importancia de analizar los grupos en contextos reales, constituyeron dos razones importantes para adoptar un enfoque sistémico y multinivel. Por ello, en el segundo capítulo de este trabajo desarrollamos una perspectiva teórica afín a nuestra comprensión compleja y multinivel de los grupos y de las organizaciones. Realizamos un planteamiento teórico que gira en torno a los principios que regulan los sistemas complejos, a saber, el isomorfismo, la jerarquización, la autonomía relativa y la diferenciación/integración. Los tres principios iniciales son integrados en las dinámicas de comunicación presentes en la organización y son, posteriormente, redefinidos desde la teoría organizacional multinivel, la cual pretende constituirse en una extensión aplicable de los principios de la teoría de sistemas. Los grupos de trabajo, además de ofrecer un tipo de explicación dinámica del isomorfismo, son observados desde este enfoque como estructuras fundamentales tanto para la efectividad organizacional como para el desarrollo personal.

Esta noción compleja acerca de los grupos de trabajo en las organizaciones nos permitirá abordar de forma integrada las distintas corrientes teóricas relacionadas con los objetivos de nuestra investigación.

Por un lado, la tradición del estudio de la *efectividad de los grupos de trabajo* (Hackman y Morris, 1975; McGrath, 1964) constituye la base para tratar de responder al potencial de efectividad de los grupos de trabajo, tanto desde un punto de vista comparativo como longitudinal (Trist y Bamforth, 1951).

Por otro lado, la cuestión en torno al potencial de los grupos de trabajo para influir sobre la transformación organizacional debe ser abordada desde otras tradiciones

teóricas. Dado que contamos con la posibilidad de analizar los grupos longitudinalmente, consideramos importante analizar los procesos de desarrollo grupal, los cuales ofrecen argumentos consolidados acerca de cómo los grupos pueden crear su propia cultura, la cual, si constituye una tensión respecto a la cultura predominante en la organización, puede llegar a transformarla. Así, las corrientes teóricas del estudio del *desarrollo de los grupos* (Bennis y Shepard, 1956; Tuckman, 1965) y de la *cultura organizacional* (Hofstede, 1980; Shein, 1988), son consideradas.

Por lo tanto, en este trabajo adoptamos una visión en la que tratamos de comprender de forma integrada áreas de investigación bien delimitadas en la Psicología de los Grupos, del Trabajo y de las Organizaciones. Las teorías sistémica y multinivel nos ofrecen las bases conceptuales para, a través del estudio de los grupos de trabajo autónomos, encontrar puntos de confluencia entre dichas áreas de investigación.

Entendemos que la implantación de los grupos de trabajo autorregulados tiene efectos sobre múltiples variables situadas a diversos niveles. Por lo tanto, nuestra unidad focal fundamental, aunque no única, serán los grupos, los cuales se consideran elementos centrales de influencia sobre la efectividad y sobre los procesos de transformación individual, grupal y organizacional.

Con todo, la PARTE I de esta investigación incluye el enfoque teórico, el cual consta de cinco capítulos que se organizan y asocian como sigue:

En el PRIMER CAPÍTULO tratamos de considerar cuál es la naturaleza de los grupos de trabajo analizados y de establecer las diferencias entre los grupos y equipos de trabajo y entre los grupos de trabajo autónomos y los tradicionales.

En el SEGUNDO CAPÍTULO, abordamos el enfoque sistémico y multinivel del análisis de los grupos en las organizaciones. Como mencionábamos, este capítulo constituye el marco interpretativo a través del cual trataremos de analizar las conexiones entre los capítulos tres, cuatro y cinco, buscando ofrecer una visión integrada de los planteamientos teóricos abordados en tales capítulos. Además, la comprensión de los grupos y de las organizaciones desde una perspectiva sistémica y multinivel, implica la búsqueda de estrategias metodológicas que se aproximen a dichos planteamientos. Si bien tales estrategias metodológicas de naturaleza multinivel no se abordan en este manuscrito pueden ser consultados en Aritzeta, Ayestarán y Balluerka (2003).

El TERCER CAPÍTULO constituye una aproximación a la efectividad de los grupos de trabajo en las organizaciones. En este capítulo, tratamos de mostrar que los grupos de trabajo autónomos son, comparativamente hablando, más beneficiosos para la efectividad que los grupos de trabajo tradicionales. Además, desde un punto de vista de diseño de grupos efectivos, seleccionamos aquellas características que influyen positivamente tanto en la satisfacción de las personas como en la productividad grupal. Finalmente, y de forma coherente a los planteamientos sistémico y multinivel del capítulo precedente, se analizan las posibles variables contingentes que pueden influir en las relaciones planteadas a niveles inferiores.



El principio de diferenciación/integración de los sistemas complejos constituye el argumento teórico básico para el planteamiento de un modelo de maduración y desarrollo grupal en el CUARTO CAPÍTULO. En éste, y dado que contamos con datos longitudinales, nos preguntamos sobre las dinámicas de desarrollo de los grupos de trabajo autónomos y cómo esas dinámicas inciden sobre procesos individuales y grupales. El modelo de maduración y desarrollo grupal planteado constituye una propuesta de evolución cíclica e incesante, la cual puede, a su vez, ser entendida como una propuesta de evolución del conocimiento en los grupos de trabajo.

El modelo de desarrollo grupal propuesto conforma un precedente teórico que nos permitirá apoyar la idea de que los grupos pueden influir sobre la cultura organizacional; tema fundamental del QUINTO CAPÍTULO. Precisamente, a partir de la evolución de los grupos a equipos, en base a la diferenciación e integración, se consigue que los grupos desarrollen su propia subcultura definida por la autonomía, la cual forzará el ajuste mutuo entre la jerarquía y la autonomía relativa, definiendo una nueva forma de liderazgo, de afrontamiento de los conflictos y de definición del Sí mismo a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, los capítulos uno, dos, tres, cuatro y cinco constituyen la base teórica de este trabajo.

Seguidamente, la PARTE II incluye la perspectiva metodológica de esta investigación, así como la discusión de las hipótesis y las conclusiones del trabajo. Esta parte está organizada en tres capítulos:

En el SEXTO CAPÍTULO abordamos los aspectos asociados a la definición de la muestra y el contexto organizacional donde ésta se ubica. Seguidamente, describimos el procedimiento llevado a cabo para la recogida de los datos, así como los instrumentos de medida a partir de los cuales fueron operacionalizadas las variables.

El SEPTIMO CAPÍTULO lo componen los análisis estadísticos asociativos y comparativos, así como la discusión de las hipótesis, donde considerados los planteamientos teóricos y los resultados observados. En este capítulo tratamos de plantear algunos razonamientos que tratan de argumentar la aceptación o el rechazo de las hipótesis.

Por último, en el OCTAVO CAPÍTULO planteamos algunas de las conclusiones más destacadas. Paralelamente a las propuestas dinámicas de este trabajo, tratamos de esclarecer algunos de los resultados mostrados, a partir de las dificultades asociadas a la implantación y desarrollo de los grupos de trabajo en las organizaciones. Finalizamos este trabajo estableciendo algunas líneas de investigación futura.

Parte I
Enfoque teórico



1. Los grupos de trabajo en las organizaciones

1.1. Introducción

En este capítulo tratamos de mostrar cuál es la perspectiva que adoptamos para el análisis de los grupos de trabajo. Tras una breve introducción histórica, pretendemos distinguir los conceptos de grupo y equipo, lo cual nos permite definir los tipos de grupos de trabajo analizados y sus diferencias respecto a los equipos de trabajo. Una vez definidos los grupos de trabajo autónomos, y dado el interés de realizar análisis comparativos, consideramos sus diferencias respecto a los grupos de trabajo tradicionales. Finalmente, la consideración de los grupos de trabajo autónomos en contextos reales nos sitúa en una perspectiva de análisis fundamentalmente correlacional, lo cual nos invita a considerar a la organización, al grupo y a los individuos como sistemas complejos interrelacionados.

Posiblemente, el interés por el análisis sistemático de los grupos de trabajo en las organizaciones comience su crecimiento exponencial a partir de los estudios de Elton Mayo en los años 20 en la planta de Hawthorne de la Western Electric Co. (Roethlisberger y Dickson, 1938, citado en Guzzo, 1996). Dichos estudios, abarcaron cuestiones tan trascendentales como la relación entre los grupos, la fuerza de la influencia que los grupos tenían sobre sus miembros y la forma en la que los grupos informales transcendían la organización. En las siguientes cuatro décadas los grupos fueron intensamente estudiados; sin embargo, entre los años 60 y 70, este interés se redujo ligeramente.

La reactivación del estudio de los grupos en las organizaciones se produjo a finales de los años 70 y durante la década de los 80, consecuencia del desarrollo de ciertas vertientes teóricas y del impacto alcanzado en la práctica. Desde un punto de vista teórico, los trabajos de Hackman y Morris (1975) y Steiner (1972) despertaron nuevamente el interés por el análisis de los grupos de trabajo y, en concreto, por los procesos de interacción grupal y su influencia en las reacciones individuales y el desempeño. Estos trabajos influyeron en la revitalización y redefinición de los modelos de input-process-output (McGrath, 1964) aplicados a contextos organizacionales. La aplicación sistemática de los principios de la teoría socio-técnica (Trist, 1981), permitió descubrir que los grupos no sólo poseían la capacidad de mejorar los procesos laborales, sino que, además, proporcionaban un medio de apoyo social a los individuos formaban parte de ellos.

Desde un punto de vista aplicado, son varios los factores que reactivaron el interés por los grupos de trabajo. Por un lado, las reestructuraciones organizacionales en

plantas de automóviles utilizando grupos de trabajo autónomos (p. ej. los cambios en Volvo a principios de los 70 en Suecia) muestran un impacto significativo en el incremento de la productividad y la satisfacción de las personas. Por otro lado, el éxito competitivo de las empresas japonesas se atribuyó a la implantación y desarrollo masivo de ciertas formas de trabajo en grupo como los círculos de calidad. La publicación masiva de libros de experiencias (p. ej. *In Search of Excellence*), manuales de equipos (p. ej. Sholtes, 1988) y artículos en prensa ayudaron, a su vez, a que los grupos de trabajo recuperasen mucha de la popularidad perdida en todos los ámbitos.

Según señala Guzzo (1996), el estudio de los grupos de trabajo pasó del análisis de pocas variables centradas en las influencias individuales en el laboratorio, al análisis de múltiples variables centradas en la influencia sobre la efectividad organizacional y sobre los contextos naturales. En tales estudios, el contexto de los grupos ya era considerado fundamental. Finalmente, uno de los movimientos recientes en el estudio de los grupos de trabajo en las organizaciones viene precedido por el enfoque de las teorías sistémicas, las cuales se cuestionan no sólo la influencia del contexto organizacional sobre los grupos, sino también, la influencia emergente de éstos sobre la organización.

En la actualidad, muchas de las intervenciones acerca del desarrollo organizacional se centran en torno a algún tipo de grupo. Podría afirmarse que existen dos líneas básicas de investigación; aquélla que examina los efectos contextuales sobre la efectividad y procesos de los grupos, y aquélla que analiza la influencia de los grupos inmersos en sistemas sociales mayores, centrándose en analizar el impacto que dichos grupos tienen sobre la efectividad y bienestar de esos sistemas.

1.2. Definición de Grupo de Trabajo Autónomo: Grupo o Equipo

En la literatura relacionada con los grupos de trabajo existen múltiples conceptualizaciones para referirse a los mismos. Tradicionalmente, se han utilizado diversos criterios para su clasificación (p. ej.: temporalidad, tamaño, autonomía, etc.). Así, por ejemplo, Hackman (1987) realiza una categorización de los tipos de grupos en función del área de responsabilidad que abarca el grupo y en función del área de responsabilidad que ocupa la dirección. Existen cuatro ámbitos básicos de responsabilidad, a) ejecutar la tarea, b) guiar y dirigir los procesos de ejecución, c) diseñar el grupo como unidad de ejecución y d) diseñar el contexto organizacional. En términos de Hackman, aquellas tareas que no son responsabilidad de los grupos, lo son de la dirección. De este modo, se distinguen tres tipos de grupos. Los grupos externamente dirigidos son aquellos que sólo cuentan con la responsabilidad de ejecutar la tarea encomendada. Los grupos autodirigidos serían aquellos que suman a la responsabilidad anterior, la de guiar y dirigir los procesos de ejecución y, finalmente, los grupos autodiseñados añaden a las dos responsabilidades previas, la de



diseñar el grupo como unidad de ejecución. El diseño del contexto organizacional es, para Hackman, responsabilidad exclusiva de la dirección.

Sin embargo, aún existiendo taxonomías más o menos generalizables, la extensa investigación realizada en torno a los tipos de grupos de trabajo ha arrojado multitud de conceptos para referirse a los mismos. Por ejemplo, *equipos empoderados*, *grupos de trabajo autónomos*, *grupos de trabajo semi-autónomos*, *equipos autogestionados*, *equipos autodefinidos*, *tripulaciones*, *equipos trans-funcionales*, *círculos de calidad*, *equipos de proyecto*, *comités*, *grupos informales*, etc. Por ello, es importante realizar un doble esfuerzo. En primer lugar, definir claramente los tipos de grupos de trabajo que analizamos en este estudio y, en segundo lugar, establecer una doble distinción entre los grupos y equipos de trabajo y entre los grupos de trabajo autónomos y los grupos de trabajo tradicionales (no autónomos).

1.2.1. Definición de los grupos de trabajo analizados en este trabajo

Haciendo nuestra la definición general que aportan Salanova, Prieto y Peiró (1996: 104), diremos que los grupos de trabajo analizados son «unidades colectivas orientadas a la tarea, compuestas por un pequeño número de miembros organizados y que interactúan entre sí y con su ambiente para conseguir determinadas metas grupales». Los grupos que examinamos tienen una mayor orientación hacia la tarea que hacia las relaciones interpersonales o emocionales. La tarea es, además, el elemento principal en torno a la cual los miembros se organizan, interactúan y dependen los unos de los otros. La totalidad del trabajo, las demandas variadas, las oportunidades de interacción social, la autonomía, las oportunidades de aprendizaje y las oportunidades de desarrollo favorecen el desarrollo de la orientación hacia la tarea (Ulich y Weber, 1996: 251).

Los grupos de trabajo que forman parte de esta investigación pueden ser considerados como unidades primarias de trabajo¹. Según Ulich y Weber (1996), desde una visión socio-técnica actual, el desarrollo de unidades primarias de trabajo debe mostrar los siguientes rasgos estructurales:

1. Ser unidades organizacionales relativamente independientes que reciben asignaciones de tareas, las cuales, forman unidades completas. La independencia de las unidades junto con el control de las variaciones y errores incrementa su desempeño efectivo.

¹ Una unidad primaria de trabajo puede consistir en un subsistema social o en un subsistema técnico. El subsistema social está compuesto por «los miembros de la organización, con sus necesidades físicas y psicológicas individuales o grupales específicas –especialmente las demandas relativas a su trabajo– además de sus conocimientos y capacidades». Por otro lado, el subsistema técnico está compuesto por «los medios de producción, las instalaciones y su planificación, y en general, las condiciones tecnológicas y espaciales, los cuales establecen demandas sobre el sistema social» (Alioth, 1980: 26, citado en Ulich y Weber, 1996).

2. Mostrar una relación entre tareas dentro de la unidad organizacional: Las tareas diversas dentro de la unidad organizacional deben estar relacionadas respecto a su contenido. Este hecho facilita, a su vez, la comunicación basada en la tarea, lo cual incrementa el apoyo mutuo.
3. Constituir unidades de producto y organización: las estructuras organizacionales deben ser diseñadas de forma que los resultados laborales puedan ser asignados a las unidades organizacionales.

Tomando en consideración lo mencionado, diremos que los grupos de trabajo de esta investigación forman parte de la estructura de la organización y han sido establecidos para alcanzar objetivos organizacionales (mayor competitividad y adaptabilidad al mercado), grupales (incremento de la autogestión, comunicación, participación, etc.) e individuales (apoyo social, autoestima, autonomía personal, cooperación, etc.). Con objeto de lograr que los miembros que componen los grupos se distribuyan entre ellos la gestión y organización de los mismos, se pretende un aumento progresivo de su autogestión.

Los grupos de trabajo analizados son grupos pequeños (entre 5 y 9 miembros), permanentes, con una alta interacción (cuentan con múltiples y frecuentes reuniones), responsables de una parte del producto final, formales (previstos por la organización, orientados a objetivos y formando parte del organigrama de la misma), de producción (los miembros realizan tareas de producción), orientados al desarrollo organizacional (persiguen el objetivo de desarrollar mayores cotas de autonomía e introducir modificaciones organizacionales), formados por trabajadores no directivos (constituyen el núcleo operativo encargado de la realización de tareas y responden directamente a un mando intermedio) y buscan la potenciación de valores grupales e individuales simultáneamente (Peiró, 1984; Payne y Cooper, 1986). A los grupos de trabajo analizados se les asignan objetivos e incentivos grupales, se les concede autonomía respecto a su organización y procesos de toma de decisiones, cuentan con relaciones estables entre empleados, se facilitan a partir de una dirección participativa y se les reconoce como estructuras organizacionales influyentes. Por todo ello, pueden ser denominados Grupos de Trabajo Autónomos (GTA de aquí en adelante) (Gil y García, 1993).

Cordery (1996: 225) define los GTA como «grupos permanentes de trabajadores, frecuentemente al nivel de planta, los cuales, de forma colectiva, ejercitan un alto grado de responsabilidad operacional en relación al desempeño de una unidad de trabajo natural». La responsabilidad operacional en los GTA analizados es amplia; sin embargo, se pretende que dicha responsabilidad vaya incrementándose, a través de la autogestión, a otros ámbitos, tales como el diseño de la ejecución y el diseño del propio grupo.

1.2.2. Distinción grupo vs equipo

En la literatura sobre los grupos de trabajo se observa una relativa confusión en torno a la utilización de los conceptos de «grupo» de trabajo o «equipo» de trabajo. Exis-



ten aproximaciones que afirman que la distinción entre ambos términos es únicamente conceptual. Sin embargo, otras aproximaciones defienden la necesidad de distinguir entre los equipos y los grupos de trabajo. No es sencillo delimitar las fronteras entre ambos, dado que todos los equipos son grupos aunque no todos los grupos son equipos.

1.2.2.1. Grupo = Equipo

Entre los que defienden la utilización intercambiable de ambos conceptos se encuentra Guzzo (1996: 8-9), quien afirma que «los grupos y los equipos comparten muchas dinámicas para poder realizar grandes distinciones entre ambos... la definición de un grupo de trabajo fácilmente se adapta al término equipo». Así mismo, Cordery (1996: 231) define los grupos de trabajo autónomos como «un equipo permanente de trabajadores, los cuales interaccionan directamente para desempeñar un conjunto relativamente interdependiente de tareas (p. ej.: ofrecer un producto o servicio completo), sobre las cuales ejercitan un alto nivel de decisiones colectivas en torno a las cuestiones relacionadas con el trabajo a realizar». En esta definición los autores incluyen los conceptos de equipos auto-dirigidos, auto-gestionados, auto-regulados, semi-autónomos, auto-gobernados o empoderados.

Para Guzzo y Dicksons (1996: 308) «un grupo de trabajo está formado por personas que se ven a sí mismas y son percibidas por los demás como una entidad social, las cuales son interdependientes, dada la tarea que realizan como miembros de un grupo, y están inmersas en uno o varios sistemas sociales mayores (p. ej.: la organización, o la comunidad), desempeñando tareas que afectan a terceros -tales como clientes o compañeros de trabajo-». Según estos autores, en esta definición pueden incorporarse una amplia variedad de términos (ver más arriba). Así, asumen que los equipos y los grupos tienen cierto grado de diferencia pero no divergen sustancialmente los unos de los otros.

En esta línea, Arrow y McGrath (1995: 379) definen tres tipos de grupos de trabajo. Las fuerzas de trabajo, los equipos y las tripulaciones (*crew*). Las «fuerzas de trabajo» se refieren a los también llamados equipos de proyecto. En éstos, objetivos y tareas se estructuran en torno al proyecto, y una vez éste finaliza, el grupo desaparece. Los «equipos» los forman un conjunto de personas para las que se establecen o desarrollan un conjunto de herramientas y procedimientos para realizar tareas. Los equipos tienden a ser grupos con un periodo largo de existencia y con un futuro permanente e indefinido. Finalmente, las «tripulaciones» las forman un conjunto de personas asignadas de manera temporal para el logro de un objetivo. Se les asignan herramientas para responder a las necesidades surgidas en ese periodo de tiempo; tienden a ser formadas de manera espaciada pero repetida en el tiempo y en torno al mismo objetivo. Para Arrow y McGrath (1995), todos los grupos surgidos en contextos organizacionales y con perdurabilidad en el tiempo podrían ser denominados equipos.

1.2.2.2. Grupo ≠ Equipo

De forma diferente a lo apuntado en el epígrafe anterior, se encuentra la línea de pensamiento que diferencia los grupos de los equipos, o dicho con otras palabras, los simples agregados de individuos de los grupos de alto rendimiento.

Dieretly (1988) establece una distinción entre los grupos y los equipos de trabajo en función de dos dimensiones básicas: La «interactividad de la tarea» y la «repetitividad de la meta». Para este autor, los grupos y los equipos comparten la interactividad de la tarea, es decir, la existencia de cierto grado de interdependencia de las tareas entre los miembros. Sin embargo, los grupos de trabajo realizan metas singulares, es decir, metas con un final establecido, mientras que los equipos realizan metas repetitivas. Con «metas repetitivas» el autor se refiere a metas que una vez alcanzadas abren las puertas a otras metas que no tienen porqué ser cuantitativa o cualitativamente iguales. Desde nuestro punto de vista, el concepto de repetitividad al que recurre Dieretly no refleja apropiadamente su significado. Por ello, más que metas repetitivas constituyen metas variables o adaptables, dado que las metas de los equipos tienden a ser complejas y variables, en ellas, las aportaciones individuales se combinan en el logro del objetivo final.

En esta línea de pensamiento, destacan también Katzenbach y Smith (1993), quienes afirman que los grupos se convierten en equipos cuando desarrollan un sentido de compromiso compartido y luchan por la sinergia entre los miembros. Otra de las diferencias entre grupo y equipo la sustentan sobre el resultado del desempeño grupal. El desempeño de los grupos es función de lo que los miembros hacen como individuos, mientras que el desempeño del equipo es función de la combinación de la acción individual y colectiva. También el tipo de tarea puede definir la conceptualización de grupo o de equipo. Los grupos realizan tareas aditivas, es decir, el producto grupal es la suma de las contribuciones individuales. Por ello, en términos de Katzenbach y Smith, los grupos co-actúan en lugar de interactuar en el logro de los productos.

Blakar (1985) ha sostenido que los grupos de trabajo, a medida que se desarrollan, adquieren una serie de aprendizajes que permiten mejorar sus pautas comunicativas, lo cual incide en la calidad de sus resultados.

Desde un punto de vista de desarrollo grupal, Ayestarán (1999) defiende la idea de que cualquier grupo humano en interacción constante sufre modificaciones de carácter interpersonal y grupal, que se refieren fundamentalmente a tres procesos que analizaremos posteriormente: a) a la representación compartida de la relación del individuo con su grupo, b) a la representación compartida de la relación del individuo con la autoridad y c) a la forma en que las personas afrontan los conflictos.

Estos tres procesos de maduración grupal se relacionan con tres aprendizajes que cualquier grupo de trabajo debe interiorizar si desea constituirse en un equipo de trabajo eficiente. 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. Interiorizado este aprendizaje, y



en relación al mismo, posteriormente, deben tomarse en consideración los conocimientos que cada uno de los miembros puede aportar a la mejora del trabajo o proceso en cuestión.

En segundo lugar, el equipo debe aprender a gestionar las ideas opuestas. En muchos casos, se logra que los miembros integren la ideas cuando se establecen actividades para profundizar en las ideas que aparentemente se perciben como opuestas. Por lo tanto, se persigue integrar las ideas opuestas en nuevas ideas acordadas por el grupo. Es decir, buscando elementos comunes en lo aparentemente distinto. La integración de ideas es básicamente un proceso creativo que permite encontrar nuevos caminos para la comprensión de las mismas.

Finalmente, debe construirse un objetivo compartido que incluye 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. Dicho de otra forma, para que los GTA se conviertan en equipos de trabajo deben interiorizar y utilizar estos tres aprendizajes.

Gil y García (1993) mencionan que para que se produzca un trabajo en grupo eficaz -ellos denominan trabajo en equipo eficaz aunque hablan de grupos autónomos- los miembros del grupo deben desarrollar, además de habilidades técnicas, una serie de habilidades de tipo social que complementen a las primeras. Los autores afirman que «los grupos de trabajo autónomos suponen un nuevo contexto cultural para sus miembros, en el que han de llevar a cabo una amplia gama de tareas... Por ello, es fundamental una buena formación de los sujetos para el éxito del equipo.» (p. 63).

Esas habilidades sociales complementarias que proponen los autores son habilidades de interacción, de solución de problemas y de trabajo en equipo (p. ej.: lluvia de ideas, grupo de afinidad o diagramas de causa efecto, entre otras). Por otro lado, también afirman que los miembros requieren de conocimientos sobre el funcionamiento y la dinámica de los grupos en pro de un desempeño más efectivo de los roles. Los GTA requieren de conocimientos sobre la solución de problemas, sobre el afrontamiento de los conflictos y sobre la estructura, proceso y técnicas grupales que permitan conocer el funcionamiento del grupo.

Nosotros, en línea con esta aproximación, pretendemos diferenciar los grupos de trabajo de los equipos de trabajo. En base a las conceptualizaciones realizadas por Dieretly (1988) y Katzenbach y Smith (1993), los GTA que analizamos tienen metas singulares, realizan más tareas aditivas que interactivas, su producto final está más definido por la co-acción y suma de acciones que por la interacción conjunta de las acciones individuales y colectivas. Sin embargo, en línea con lo defendido por Guzzo (1996) y de acuerdo con Steiner (1972), pensamos que los descubrimientos y conocimientos acumulados respecto a los procesos grupales pueden y deben ser aplicados a los procesos que acontecen dentro de los denominados equipos y que, fuera del laboratorio, las tareas aditivas puras no existen. Es decir, que en contextos reales siempre existe cierto grado de interacción.

Siguiendo los presupuestos de Ayestarán (1999) y Gil y García (1993), los grupos de trabajo autónomos aquí estudiados son establecidos como una estrategia de desarrollo organizacional y cuentan, a priori, con suficientes recursos y oportunidades para desarrollarse, evolucionar y cambiar. Esta evolución está definida por la adquisición de una mayor autogestión en la definición de las metas, una mayor participación en la definición de las tareas y una mayor interacción para conseguir un acuerdo en torno a la forma de lograr el producto final. Defendemos –como será expuesto en el modelo de desarrollo de grupos de trabajo– que la evolución de los grupos a equipos de trabajo se produce a partir de la comunicación, la individuación, la descentralización del poder, la integración de conocimientos, la cooperación y el aprendizaje individual y colectivo. Entendemos que el incremento de la individuación e interactividad individual y colectiva que se le presupone al concepto de equipo será un indicador que refleje dicha evolución.

Por lo tanto, la distinción que realizamos entre los GTA y los equipos de trabajo se sustenta en el desarrollo de la autonomía personal, en la reducción de la dependencia grupal, en el incremento de la interdependencia, en el aumento de la comunicación intragrupal y en la acentuación de la participación y autogestión, en la solución de conflictos a partir de la combinación de estrategias cooperativas y competitivas y en el incremento de los patrones culturales individualistas. Todos estos indicadores podrán ser entendidos de forma integrada a partir de las teorías sistémica y multinivel y serán sustentados teórica y empíricamente en los capítulos sobre la efectividad de los grupos, maduración y desarrollo y cultura organizacional.

1.2.3. Distinción entre grupos de trabajo autónomos (GTA) y grupos de trabajo tradicionales (GTT)

Los objetivos de esta investigación nos posibilitan establecer una distinción entre los GTA (definidos previamente) y los Grupos de Trabajo Tradicionales (GTT de aquí en adelante). Más adelante, en el apartado referido a la muestra, será indicado que una parte de los trabajadores que participaron en la investigación en su primera toma de datos no se estructuraron en GTA. Aunque la mayoría de los trabajadores formaron parte de algún GTA, las limitaciones económicas y la dificultad y ritmos de reestructuración establecidos, provocaron que algunas secciones no pudieran ser incorporadas a la nueva estructura de GTA, permaneciendo sus grupos funcionando de forma tradicional. En estos grupos tradicionales, las tareas eran asignadas a las personas y sus oportunidades para realizar mejoras estaban supeditadas al supervisor, el cual controla todos los aspectos relacionados con la producción. Estos grupos no contaban con las áreas de responsabilidad asignadas a los GTA.

En las muestras analizadas en esta investigación, las diferencias fundamentales entre GTT y GTA fueron que los GTT:

1. Eran grupos grandes. Su tamaño, en algunos casos superaban los quince miembros.



2. Su permanencia como estructuras estables no estaba asegurada, dado que estaba a expensas de ser reestructurados.
3. No realizaban tantas reuniones como los GTA, por lo que su interacción era menor.
4. No estaban orientados al desarrollo organizacional. Es decir, no contaban con la función de desarrollarse a fin de alcanzar mayores niveles de autogestión ni de proponer mejoras organizacionales.
5. La potenciación de los valores colectivos e individuales se veía limitada, debido a la baja interacción.
6. No tenía concesiones de autogestión grupal.
7. No estaban incorporados en la reestructuración del organigrama organizacional.
8. No formaban parte de la nueva estructura de minifábricas establecida para el resto de los GTA.

Todos estos elementos diferenciaban los GTT de los GTA. Entendemos que esta distinción resultará determinante para comprobar en qué medida la comparación entre estos grupos, en base a los criterios que los diferencian, incide sobre las variables analizadas en el presente estudio.

1.3. Los GTA en contextos reales

En un esfuerzo por obtener una mayor claridad acerca del ámbito de análisis de nuestro trabajo nos hicimos las siguientes preguntas: ¿Qué tipos de grupos son analizados?, ¿Dónde se sitúan los grupos estudiados?, ¿Qué perspectiva teórica resulta apropiada para analizar dichos grupos en esos contextos? Este epígrafe trata de responder brevemente a tales cuestiones y abre el camino a las teorías que desarrollamos en el siguiente capítulo.

Analizamos grupos reales, es decir, sistemas sociales con fronteras respecto a otros sistemas sociales y con roles diferenciados entre sus miembros. Son grupos con una o más tareas, las cuales generan productos grupales diferenciados y medibles. Son grupos que actúan dentro de un contexto organizacional y tienen una historia y prevén un futuro. Las propuestas e hipótesis establecidas respecto a dichos grupos no pueden ser generalizadas a otros tipos de grupos –grupos sociales, etc. (Hackman, 1987).

Los enfoques tradicionales acerca del estudio organizacional, tales como la administración científica y la tradición sociológica, han supuesto la existencia de una absoluta dependencia de las personas con respecto a la organización (hombre-máquina), una dependencia con respecto a las élites oligárquicas que buscan exclusivamente la alienación individual en beneficio de los intereses económicos de unos pocos. Sin embargo, los análisis realizados por estos enfoques difícilmente han reflejado la inherente interconexión e influencia mutua de las personas, los grupos y la organiza-

ción. Este trabajo trata de analizar la influencia que los GTA ejercen sobre los distintos niveles de la organización y de demostrar que dicha influencia no es unidireccional, sino, bidireccional.

En términos generales, cabe afirmar que los grupos de trabajo en contextos organizativos son, como veremos más adelante, sistemas dinámicos y complejos que cambian a lo largo del tiempo. Estos sistemas dinámicos no reflejan la naturaleza de los grupos creados experimentalmente, ya que comparten un pasado común y esperan tener un futuro compartido. Están, a su vez, inmersos en agregados sociales mucho mayores, tales como las organizaciones. En respuesta a las limitaciones de los paradigmas experimentales que presumen una insesgada direccionalidad, en estos últimos años, un nuevo paradigma se ha abierto camino en la consideración de los grupos de forma dinámica. Esta consideración dinámica de los grupos toma en cuenta los contextos físicos, temporales y sociales en los cuales dichos grupos están inmersos. La aproximación sistémica abanderó dicho paradigma (von Bertalanffy, 1976).

Los GTA, como sistemas dinámicos, están definidos por un conjunto de relaciones entre los miembros que los componen, el trabajo que desempeñan, y las herramientas y procedimientos que utilizan. El rasgo fundamental de un grupo de trabajo, lo que lo hace identificable como un grupo particular de trabajo, es la pertenencia y el significado de la membresía. Por ello, podemos afirmar que un grupo de trabajo refleja un patrón recurrente de relaciones dinámicas entre las personas, las herramientas que emplean y las tareas que realiza.

Un grupo de trabajo puede ser entendido como un sistema. Un sistema que consta de un patrón complejo de interacciones dinámicas entre un conjunto de personas (los miembros), que utiliza una serie de técnicas y tecnología para lograr un conjunto de objetivos compartidos. La tecnología abarca tanto las herramientas -ordenadores, máquinas, etc.-, como los procedimientos -normas, políticas, creencias compartidas sobre cómo deben realizarse las cosas-. Los grupos de trabajo en las organizaciones tienen el propósito compartido de crear algún servicio o producto para otro sistema (la organización o social). En el ejercicio de dicho propósito, los grupos, así como los miembros, establecen un conjunto de interacciones dinámicas con otros sistemas superiores e inferiores.

En este sentido, Arrow y McGrath, (1995: 397-399) propusieron una serie de criterios para identificar el conjunto de interacciones dinámicas entre los miembros de un grupo. Tales criterios son:

1. La medida en que las personas que forman parte de dichos sistemas se consideran a sí mismas como miembros de un grupo (relación grupo-miembro).
2. Las personas se reconocen mutuamente como miembros (relación miembro-miembro).
3. Las relaciones entre las personas están definidas por actividades cooperativas dirigidas al desempeño de tareas al servicio de los proyectos, objetivos y propósitos del grupo (relación miembros con los proyectos-objetivos).



4. Los miembros comparten un conjunto de tareas, normas, y procedimientos (relación de miembros con la tecnología).
5. Los miembros son interdependientes respecto a las actividades relacionadas con las tareas y definidas en la organización y/o respecto a las recompensas organizacionales (relación grupo-organización).

Como puede extraerse de estos criterios, los elementos que definen la grupalidad en una organización, es decir, los elementos que hacen que un conglomerado de personas pueda ser considerado un grupo de trabajo en el contexto de la organización, nos lleva inevitablemente a analizar las relaciones entre los tres sistemas que configuran las dinámicas totales en una organización: el individuo, el grupo y la organización.

Entender las dinámicas individuales, grupales y organizacionales en los contextos reales requiere de aproximaciones teóricas y metodológicas que consideren la naturaleza compleja de estos tres sistemas. Es importante, por lo tanto, realizar un breve análisis de dos aproximaciones teóricas relacionadas entre sí que nos ayudarán a contextualizar nuestra concepción acerca de los GTA y las relaciones dinámicas entre los grupos y otros sistemas. Estas dos aproximaciones son la sistémica y la multinivel.



2. Aproximación sistémica y multinivel al estudio de los grupos de trabajo en las organizaciones

2.1. Introducción

En esta primera aproximación realizamos un breve recorrido histórico por el surgimiento y desarrollo del pensamiento sistémico. Con objeto de clarificar cómo entendemos a las personas en los grupos y a los grupos en las organizaciones, analizamos la «Teoría General de Sistemas» (von Bertalanffy, 1968) y los principios reguladores de los sistemas complejos.

Los principios de isomorfismo, jerarquía, autonomía relativa y diferenciación/integración constituyen la base para la comprensión y el análisis de las dinámicas de los grupos de trabajo en las organizaciones a lo largo del trabajo. Nuestra limitada contribución a este enfoque supone el desarrollo de un planteamiento integrado de los principios de jerarquización y autonomía relativa que regulan los sistemas complejos y que tratamos de adaptar al contexto organizacional contemporáneo.

Kurt Lewin (1951), psicólogo de la Gestalt, estableció las bases para el pensamiento sistémico con su «Teoría de Campo». Ésta es entendida como un método de análisis de las relaciones entre constructos, donde la conducta del individuo y del grupo están determinadas por la interacción con el medio circundante (campo). Para Lewin, los estímulos que tienen *existencia* para los individuos y para los grupos son aquellos que ejercen efectos demostrables, presentes en la *realidad* del individuo o como parte del inconsciente. El individuo puede ser considerado como un sistema imbuido dentro de una jerarquía de sistemas que inciden sobre su conducta, formando parte de su *campo* o *espacio vital*. Una de las contribuciones más importantes de Lewin para la comprensión de la conducta humana, consistió en demostrar que un conjunto cada vez más amplio de factores determinantes debía ser considerado como parte de un *campo* único, interdependiente. Las variables incluidas en un espacio vital son, en mayor o menor grado, interdependientes.

Lewin (1951:181) afirma que «en el campo social, como en el físico, las propiedades estructurales de un todo dinámico son distintas de las propiedades estructurales de las subpartes». Así, un grupo tiene sus propias propiedades, que son distintas de las propiedades de los subgrupos o de los individuos que lo componen. Lo mismo ocurre con una molécula y con las propiedades de los átomos que la componen. La característica diferencial de la aproximación sistémica radica en la importancia concedida al estudio de las relaciones entre los individuos o grupos, y no tanto en

el estudio de los individuos o grupos por separado. Por lo tanto, el interés se centra en la comunicación y en la influencia mutua.

Katz y Kahn (1978:18) realizan una importante contribución al campo del pensamiento sistémico al desarrollar su teoría de la Psicología Social de las Organizaciones. Para los autores, las teorías previas constituyen un enfoque cerrado para el análisis de los fenómenos, por lo que la teoría de sistemas abiertos proporciona un marco de trabajo mucho más dinámico y adecuado a partir del cual, Katz y Kahn realizan una contribución a la integración de las teorías sistémicas y multinivel, afirman que: «la teoría del sistema abierto permite integrar el llamado enfoque al nivel macro de los sociólogos y el enfoque al nivel micro de los psicólogos, para estudiar los fenómenos sociales».

Todos los sistemas abiertos, como las organizaciones y los grupos que funcionan en ellas, se definen mediante nueve características:

1. **Importan energía:** Todos los sistemas abiertos toman del ambiente externo alguna forma de energía.
2. **Procesamiento y transformación:** Los sistemas transforman la energía y los recursos que incorporan.
3. **Proporcionan resultados:** Proporcionan algún producto al ambiente externo en el que se ubican.
4. **Presentan pautas cíclicas:** La pauta de actividad de intercambio con el contexto presenta un carácter cíclico. El producto proporcionado al contexto sirve, a su vez, de fuente de energía para el sistema.
5. **Entropía negativa o tendencia a la supervivencia:** El proceso entrópico refleja la desorganización y la destrucción. Los sistemas generan fuerzas de entropía negativa o de equilibrio y perpetuación.
6. **Información, retroalimentación negativa y codificación:** Los sistemas abiertos, además de incorporar energía que se transforma, también captan información del ambiente. Esta información puede tener un carácter negativo referido a los procesos de funcionamiento del sistema, lo que permite su mejora y corrección. No toda la información disponible es captada por el sistema, sino que los sistemas tienen la capacidad de codificar y seleccionar aquella información relevante para su funcionamiento.
7. **Estado estable y homeostasis dinámica:** La tendencia hacia la supervivencia y la importación de energía contra la entropía tienen como consecuencia la permanencia de los sistemas y la estabilidad de los procesos dinámicos que los caracterizan. Este intercambio constante en el transcurso del tiempo favorece el cambio de sistema.
8. **Diferenciación:** Concepto con el cual se hace referencia a la especialización de las funciones. El movimiento de los sistemas se dirige hacia la diferenciación y hacia el crecimiento a partir de la especialización.



9. Equifinalidad: A partir de vías muy diversas y de estados iniciales diferentes, un sistema puede alcanzar el mismo estado final, hacia el cual se dirige a partir de pautas preestablecidas o fuerzas inevitables del ambiente.

2.2. *Propuesta y desarrollo de la Teoría General de Sistemas (TGS)*²

Ludwing von Bertalanffy (1968; 1976) realizó una de las aportaciones más importantes respecto al uso del pensamiento y la acción sistémica. Su «Teoría General de Sistemas» (TGS de aquí en adelante) buscaba, alejándose del reduccionismo, lograr una comprensión integrada de los fenómenos.

Siendo biólogo de profesión y estando desconcertado ante los vacíos que encontraba en la investigación y en las teorías biológicas, von Bertalanffy no compartía el punto de vista mecanicista del organismo. Así, él fue un claro ejemplo del desplazamiento desde el punto de vista mecanicista imperante en la Biología, a un punto de vista organísmico. Dado que el mecanicismo era incapaz de explicar los procesos de organización y de regulación del organismo, von Bertalanffy desarrolló un programa organísmico que denominó «Teoría de los Sistemas Abiertos», cuya generalización posterior, hacia el año 1937, derivó en la TGS (von Bertalanffy, 1976). Además, los avances en la física de la época concluyeron que el reduccionismo era un problema ya que «los átomos no podrían ser considerados como piedras».

«el concepto mecanicista predominante de la naturaleza ha insistido, hasta la fecha, en descomponer los aconteceres en cadenas causales lineales, en concebir el mundo como una cadena de acontecimientos causales... En contraste con esta visión, en la teoría de los sistemas abiertos se manifiestan una serie de principios de interacción entre múltiples variables... una organización dinámica de los procesos y una posible expansión de las leyes físicas, tomando en consideración el reino biológico. Con lo cual, tales avances forman parte de una nueva formulación de la visión científica del mundo» (Von Bertalanffy, 1976: 160).

2.2.1. *Principios reguladores de los sistemas complejos*

Uno de los principios fundamentales de la TGS es el denominado *isomorfismo*, el cual hace referencia a la existencia de un paralelismo en el funcionamiento de los sistemas. El isomorfismo hallado entre diferentes sistemas se fundamenta en la existencia de principios generales que rigen su funcionamiento.

² En este apartado, y posteriormente, utilizaremos de forma recurrente conceptos tales como micro, macro, sistema, subsistema, etc. Como expondremos más adelante, desde un punto de vista jerárquico, los sistemas se hallan inmersos en sistemas superiores y dependen de sistemas inferiores. Entendemos que los individuos, como los grupos y las organizaciones, son sistemas complejos, y es así como nos referiremos a ellos. Sin embargo, no es menos cierto que el grado de dependencia del grupo con respecto a la organización y del individuo con respecto al grupo es mayor que a la inversa. Por este motivo, en ocasiones, también nos referiremos a los grupos e individuos como subsistemas.

El concepto de isomorfismo surge de la aplicación de la «Teoría de Campo» al ámbito psicológico realizada por Köhler (1887-1967) (citado en Bollini, 1994). Este paralelismo o tendencia al equilibrio de los sistemas, tanto en lo físico como en lo psíquico, es lo que en la *Gestalttheorie* se denominó principio de isomorfismo. De los principios emanados de los estudios de Durkin (1972) y de las aplicaciones posteriores de tales principios a los sistemas humanos, Agazarian y Yanoff (1996: 48) destacan que el *isomorfismo* refleja que:

«Los sistemas de miembro, grupo y subgrupo son similares en estructura, función y principios dinámicos de operatividad. El hecho de modificar las dinámicas incluidas en cualquiera de los sistemas tiene como consecuencia la transformación de todos los sistemas».

Por lo tanto, los principios que regulan el funcionamiento de la organización, de los grupos y de los individuos son paralelos y tienden a asegurar el equilibrio interno del sistema. Por ejemplo, imaginemos una organización donde predomina el funcionamiento jerárquico, en este caso, el isomorfismo significa que en los grupos probablemente también encontraremos líderes autoritarios y personas que tienden a desarrollar un tipo de pensamiento oficial y conductas de sumisión y evitación.

Otro de los principios de la TGS es el de *jerarquización*. Es decir, el supuesto de que los subsistemas que constituyen sistemas complejos existen formando una estructura jerárquica de anidamiento. La jerarquía puede surgir tanto en la estructura (orden de partes) como en las funciones (orden de procesos), o en ambas a la vez. En toda jerarquía o anidamiento, cada sistema existe dentro del medio ambiente del sistema superior –el grupo existe en el medio ambiente de la organización– y, a su vez, constituye el entorno del sistema inferior –el individuo. «Todo sistema vivo está influido por su entorno (entradas) y, a su vez, influye sobre él (salidas)» (Agazarian y Yanoff, 1996: 43).

Otro de los principios de la teoría centrada en los sistemas es el de *autonomía relativa* de los sistemas. Éste refleja que «los grupos y los individuos tienen cierta capacidad de influirse mutuamente y de introducir innovaciones dentro del sistema organizativo» (Op cit., p. 40). Es decir, los diversos subsistemas que conforman la unidad superior en la que se integran tienen capacidad de influencia emergente. Así, los procesos de cambio pueden comenzar por los individuos o por los grupos.

Finalmente, resulta de suma relevancia para el contexto organizacional el principio de *diferenciación/integración*. Este principio hace referencia a que el desarrollo de un sistema depende de su capacidad para establecer diferencias e integrar información sobre individuos, grupos y organizaciones. La diferenciación y la integración constituyen dos mecanismos fundamentales para el desarrollo de los sistemas complejos. Establecer diferencias entre las personas en los grupos, entre los grupos en las organizaciones y entre las organizaciones en la sociedad, significa reforzar la identidad de las personas, de los grupos y de las organizaciones respectivamente. Pero la exclusiva diferenciación puede ser peligrosa, ya que para el desarrollo de los sistemas, resulta necesaria la cooperación. Así, la integración implica la construcción de un conocimiento y de unos objetivos compartidos. Diferenciación e inte-



gración constituyen una espiral de crecimiento incesante. Cada transición desde la integración a la diferenciación y, de nuevo a la integración, supone un avance cualitativo para el funcionamiento del sistema. Cada integración refleja un nuevo estado de adaptación adecuado al entorno.

2.2.2. Descentralización organizacional e integración de principios

El movimiento hacia una mayor descentralización organizacional ha puesto de relieve la importancia nuclear de los individuos como sujetos activos, autónomos, con capacidad creativa e influencia emergente. Pero dicha concepción del individuo no es nueva, sino que ya está presente en la tradición sociológica desde Hobbes hasta Parsons. Éstos y otros sociólogos, preocupados por la relación entre la acción del sistema social (macro) y la acción social humana (micro), separan ambos sistemas para lograr una mayor comprensión de los mismos. Sin embargo, al intentar relacionarlos nuevamente, desembocaron en la negación de la autonomía de la persona. Por lo tanto, partiendo de la autonomía individual, la tradición sociológica ha terminado por establecer la predominancia (necesaria e inevitable) de un sistema superior y jerárquico que determina los valores e impone las decisiones a los individuos: «Leviatán ha regresado para vengarse y lanzar su grito de triunfo» (Dawe, 1988: 468). Las organizaciones jerárquicas de la revolución industrial encontraron en «Leviatán» a su mejor aliado.

Sin embargo, en la vida organizacional, ni la jerarquía ni la autonomía relativa pueden ser entendidos como dos principios separados. Si los separamos corremos el riesgo de aislarlos de su significado, de la realidad. «La vida jamás es un material, una sustancia a modelar. Si les interesa saberlo, la vida es el principio de la autorregulación, constantemente se renueva y se rehace y se modifica y se transfigura» (Boris Pasternak, citado en Dawe, 1988: 472). La vida es diálogo y comunicación. Parafraseando a Martín Buber, se puede decir que el hecho fundamental de la existencia humana no es ni el individuo como tal ni la organización como tal, sino la «conversación del hombre con el hombre» que reconstruye continuamente las organizaciones.

Esta «conversación del hombre con el hombre» se refiere al sistema de comunicación dominante en la organización. Aquí es donde debemos situar la tensión existente en toda organización entre la jerarquización y la autonomía relativa, la cual, determina dos aspectos importantes del isomorfismo. Uno, su existencia. Y dos, el tipo de explicación que se ofrece acerca del mismo.

Ha sido argumentado que la ausencia de isomorfismo es un reflejo de la tensión y el cambio de los subsistemas y procesos a diversos niveles. Si la tensión entre la tendencia hacia la jerarquía y la presión para el cambio surgida de la autonomía de las personas es muy grande, es probable que el isomorfismo no tenga lugar. Por el contrario, si se encuentra un ajuste entre ambos principios, pueden producirse dos tipos de explicación del isomorfismo.

La primera, en la que de forma estable uno de los dos principios predominara sobre el otro, originándose una explicación del isomorfismo (p. ej.: desde la jerarquía) distinta a la que se produciría si el principio predominante fuera el opuesto. Por ejemplo, en una cultura rígida, de relaciones no igualitarias, la jerarquización determinaría los procesos organizacionales, grupales e individuales, mientras que en una cultura organizacional definida como flexible y de relaciones igualitarias, el principio de autonomía primaría sobre el de jerarquización. En cada una de ellas la explicación del isomorfismo vendría determinada por el principio predominante (Cameron y Quinn, 1999).

La segunda, en la que el ajuste entre ambos principios no se hallara definido por la predominancia de ninguno de ellos y constituyera un proceso dinámico de adaptación constante de la organización al entorno externo y a las necesidades internas. En este caso, el isomorfismo se definiría por los procesos de adaptación al nivel individual, grupal y organizacional, los cuales se producen de forma simultánea, generando un intercambio equilibrado entre la jerarquía organizacional y la autonomía de las personas. Este proceso de intercambio entre ambos principios puede ejemplificarse en una organización con una fuerte orientación al exterior, donde se producen cambios constantes. Las nuevas normas y procedimientos de adaptación pueden ser establecidas por la dirección, pero simultáneamente, son redefinidas por las personas y los grupos para lograr un ajuste equilibrado entre las necesidades de la organización y las necesidades individuales.

Así, el isomorfismo debe ser entendido como un proceso de ajuste entre las necesidades de la organización –supervivencia de la organización y desarrollo en un entorno competitivo– y las necesidades de las personas –supervivencia material y desarrollo social, afectivo y cognitivo de las personas. Por lo tanto, cabe concluir que los principios de isomorfismo, jerarquización y autonomía relativa forman, en realidad, parte de un único principio regulador de los sistemas sociales: la comunicación interpersonal, la cual, desde la interacción y acción social de las personas, va reconstruyendo incesantemente el sistema organizacional.

Cuando la información fluye en sentido descendente porque no existen canales bidireccionales, la comunicación entre las personas es regulada por la organización a través de interpretaciones impuestas por los directivos. En estas circunstancias, existen pocas posibilidades de que las personas y los grupos se desarrollen a partir de la diferenciación, es decir, predomina una explicación del isomorfismo desde la jerarquía. Por otro lado, cuando existen múltiples canales de comunicación y nadie ostenta suficiente poder como para imponer una decisión, la comunicación interpersonal define los valores y construye el sistema organizacional. En esta situación afloran múltiples posibilidades de diferenciación interindividual, es decir, predomina una explicación del isomorfismo desde la autonomías.

Los grupos de trabajo, cuando funcionan con una relativa autogestión, facilitan el desarrollo de la autonomía de las personas, lo cual incide en la modificación del sis-



tema de comunicación de la organización. Se crean canales de comunicación que facilitan la integración de las necesidades de las personas y de la organización, construyéndose nuevas interpretaciones sobre la realidad de la organización y sobre la función de las personas en dicha organización. El desarrollo de la autonomía posibilita la integración entre las necesidades de las personas y de la organización y entre los conocimientos de los trabajadores y de los directivos. Los GTA potencian la existencia de una dinámica constante entre la diferenciación, gracias a la autonomía, y la integración para el desempeño de la tarea. Esta dinámica permite el desarrollo de las personas y de los grupos a partir de una espiral cíclica que aumenta los conocimientos adquiridos de forma incesante. Por ello, el principio de diferenciación/integración será considerado como un mecanismo fundamental en el desarrollo de los grupos de trabajo.

Consecuentemente, estos cuatro principios tienden a asegurar el equilibrio y la perdurabilidad del macro-sistema a partir de un ajuste incesante, pero no como principios separados, sino como principios integrados y adaptados a una realidad organizacional cambiante donde la acción social de los individuos, en interacción con la influencia del macro-sistema, regula el funcionamiento organizacional.

El isomorfismo, la jerarquización, la autonomía y la diferenciación/integración forman el corpus del pensamiento sistémico que constituye la base para la comprensión y análisis de las dinámicas de los grupos de trabajo en las organizaciones.

Las contribuciones realizadas en la aplicación de la TGS a las organizaciones ponen de manifiesto dos ideas. Una, que en el contexto organizacional los procesos a distintos niveles están relacionados entre sí. Y dos, que los grupos de trabajo son sistemas complejos que deben ser analizados en mayor profundidad (Bion, 1961; Katz y Kahn, 1978).

2.2.3. Los grupos de trabajo como sistemas complejos

Tanto Lewin (1951) como von Bertalanffy (1969) establecen los fundamentos para la aplicación de la perspectiva sistémica al contexto organizacional. En concreto, von Bertalanffy afirma que la teoría de las organizaciones formales proviene de una tradición filosófica, cuya principal premisa es que el único modo significativo de estudiar la organización radica en estudiarla como un sistema.

Las primeras aplicaciones de la perspectiva sistémica al contexto organizacional provinieron del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas que, en su intento de regenerar la maltrecha economía inglesa de la posguerra, aplicó los principios de la concepción del «grupo como un todo» de Wilfred Bion (1961). El Instituto Tavistock incluía un sector industrial, compuesto por directivos de empresa expertos que aplicaban las ideas sistémicas de la dinámica grupal en las organizaciones.

Como puede inferirse de los principios de la TGS, cualquier marco teórico que se sustente sobre la teoría de sistemas y pretenda examinar grupos de trabajo inmer-

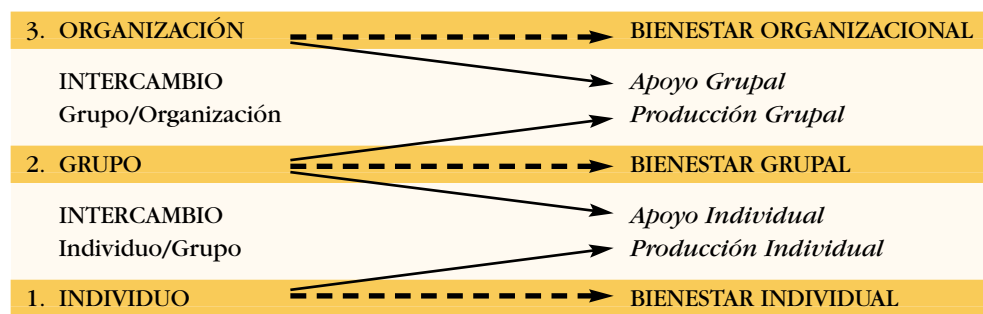
En las organizaciones, debe incluir al menos tres niveles del macro-sistema³: el individual, el grupal y el organizacional. Además, también debe tomar en consideración las relaciones existentes entre tales niveles. Según afirman Arrow y McGrath (1995), los niveles del macro-sistema están conectados entre sí. Los acontecimientos que tienen lugar en cualquiera de los tres niveles (sistemas) pueden afectar de forma sucesiva a los niveles superiores o inferiores. En el límite o frontera entre dos sistemas adyacentes se produce un intercambio de energía e información en los dos sentidos.

Cada nivel del macro-sistema realiza un conjunto de acciones, las cuales afectan a otro nivel o a sí mismo. En cada una de las acciones se producen dos intercambios recíprocos. Mediante el primero de ellos el macro-sistema proporciona apoyo a su subsistema y, a través del segundo, el subsistema realiza contribuciones al sistema donde se encuentra inmerso, es decir, a su sistema superior. En el intercambio entre la organización y el grupo, la contribución que realiza el grupo al macro-sistema donde se encuentra inmerso constituye la función de la producción del grupo, habitualmente denominada efectividad del desempeño. La función recíproca a través de la cual la organización realiza una contribución positiva para el grupo puede ser denominada función de apoyo grupal (ver figura 2.1).

En el intercambio entre el grupo y el individuo, la contribución del grupo con respecto a sus miembros es denominada función de apoyo individual. La función recíproca a través de la cual los miembros contribuyen al grupo se denomina función de producción de los miembros. Existe, a su vez, una función de bienestar del sistema en cada uno de los niveles, a través de la cual el sistema contribuye a su propia supervivencia y bienestar.

La figura 2.1 refleja de forma genérica los niveles del sistema, los procesos de intercambio y las funciones contributivas de cada uno de los sistemas:

Figura 2.1. Niveles del sistema, intercambios y funciones



Fuente: (Arrow y McGrath, 1995: 381).

³ Debemos aclarar que mediante los términos de «niveles de sistema» nos referimos a los niveles individual, grupal y organizacional. Del mismo modo, cuando aludimos al concepto de macro-sistema, hacemos referencia a la unión e inclusión de los tres niveles que configuran el sistema organizacional.



Basándose en los principios reguladores de los sistemas complejos, la teoría de sistemas dinámicos y la teoría del caos, Arrow, McGrath, y Berdahl (2000) proponen una teoría de los grupos como sistemas complejos. Desde este enfoque, los grupos son sistemas dinámicos, adaptativos y están definidos por las interacciones existentes entre los miembros del grupo y por las interacciones que se producen entre el grupo y su contexto.

Para concebir los grupos de forma extensiva, es importante entenderlos como sistemas que realizan intercambios con los agentes y fuerzas de sus contextos así como con los miembros que los componen. Es decir, con influencias descendentes y ascendentes. Además de las personas que forman parte de los grupos, las tareas del grupo y la tecnología, los grupos también deben ser considerados en el análisis de los procesos emergentes, es decir, como agentes de cambio organizacional. A su vez, es necesario examinar la forma en la que los miembros, tareas y herramientas se relacionan, coordinan y ajustan.

Desde la perspectiva del análisis sistémico de los grupos en las organizaciones, lo fundamental es analizar:

- a) La forma en la que los procesos individuales se ven influidos por las propiedades de los sistemas superiores a través del tiempo -por ejemplo, cómo influyen los grupos en los individuos; Grupos → Individuos- (a esta propuesta se refieren las hipótesis comparativas entre los GTA y los GTT-capítulo 3).
- b) La forma en la que las propiedades globales emergen de las dinámicas inferiores y, a su vez, influyen sobre éstas -por ejemplo, cómo los grupos influyen en los individuos y éstos a su vez pueden modificar la naturaleza de estos grupos y, lo mismo referido a la influencia de las organizaciones sobre los grupos y de los grupos sobre las organizaciones; Grupos ↔ Individuos; Organización ↔ Grupos- (a esta propuesta se refieren las hipótesis sobre la influencia de los grupos y de la organización sobre las conductas de manejo de conflictos-capítulo 5).
- c) La forma en la que las propiedades contextuales delimitan las dinámicas de los sistemas inferiores, pudiendo ser influidas por ellos hasta llegar a transformarse -por ejemplo, cómo la estructuración de GTA influye sobre el cambio de los individuos y dicho cambio afecta al cambio de la naturaleza de esos grupos, haciendo ello modificar a la organización donde se encuentran; Grupos → Individuos; Individuos → Equipos; Equipos → Organización- (a esta propuesta se refieren el modelo de desarrollo grupal planteado, así como las hipótesis acerca de los patrones culturales y de la influencia de los GTA sobre el perfil cultural dominante -ver capítulo 4 y 5).

2.3. La Teoría Organizacional Multinivel

Podría decirse que la teoría organizacional multinivel es una rama de la TGS aplicada al análisis de las organizaciones. Es decir, constituye un conjunto de presupues-

tos teóricos que tienen su origen en la TGS y que tratan de operacionalizar los principios que regulan los sistemas complejos en la realidad organizacional.

Desde la perspectiva multinivel analizamos la propuesta del Paradigma Meso, el cual constituye una formulación teórica para guiar, codificar, acumular e integrar la investigación multinivel (House, Rousseau y Thomas-Hunt, 1995). Desde este enfoque, se definen procesos al nivel grupal que incrementan el isomorfismo entre los distintos niveles de la organización. Así mismo, se analizan los modelos de composición, los cuales facilitan la comprensión y análisis de los procesos emergentes de abajo-arriba (Chan, 1998).

La Teoría Organizacional Multinivel muestra, de este modo, una mayor capacidad operativa que su predecesora TGS, dado que conceptualiza los distintos sistemas -denominándolos niveles- y analiza cada uno de esos niveles definiendo principios teóricos y metodológicos para considerarlos conjuntamente. Es decir, con la Teoría Organizacional Multinivel pasamos de referirnos a los *sistemas* a examinar *variables* situadas a distintos niveles. De referirnos a la relación entre *sistemas* a considerar las relaciones entre variables, hecho que nos permite formular hipótesis transnivel.

En su artículo de 1986, James S. Coleman realiza una extensión de la aportación de Talcot Parsons en su pronunciamiento de la «Teoría de la Acción» que, en sus posteriores obras, el propio Parsons no lograría desarrollar. Coleman, analiza los métodos de análisis en la sociología y los procesos de influencia descendente, pero, sobre todo, se muestra interesado en que «la sociología asuma la inherente complejidad del ser humano y su capacidad de, a través de la conducta intencional, combinarse para componer sistemas sociales complejos con propiedades distintas». Coleman (1986: 1312), en definitiva, está dilucidando el problema de la influencia entre niveles inferiores y superiores.

Uno de los ejes de la discusión de Coleman se centra en un problema de máxima trascendencia en nuestros días, a saber, el problema de la emergencia de los constructos, que él denomina «the micro-to-macro problem». En concreto, viene a afirmar que:

«El mayor de los obstáculos teóricos de la teoría social construida sobre la “teoría de la acción” no es la especificación y mejora de la teoría de la acción en sí, sino la forma en que las conductas intencionales de los individuos se *combinan* para producir un resultado social» (Coleman, 1986: 1321).

2.3.1. Propuesta y desarrollo de la Teoría Organizacional Multinivel

A lo largo de las últimas décadas, diversos autores han expuesto la necesidad de adoptar una perspectiva de niveles en el análisis organizacional (p. ej.: Coleman, 1986; González y Peiró, 1992; House, Rousseau y Thomas-Hunt, 1995; Klein y Kozlowski, 2000; Rousseau, 1985; Taylor y Spencer, 1989). En todos ellos, se observa un esfuerzo por desarrollar aproximaciones que consideren de forma conjunta procesos de in-



fluencia descendente y ascendente, así como por realizar propuestas que tomen en cuenta los diversos niveles de análisis existentes en una organización. Klein y Kozlowski (2000: 7), proponen conceptualizar como «Teoría Organizacional Multinivel» a aquel cuerpo de conocimiento e investigación de la ciencia organizacional «que busca identificar principios que permitan entender de forma más comprensible los fenómenos que se despliegan a través de los niveles organizacionales». En su disertación acerca de los fundamentos básicos para la teoría organizacional multinivel afirman que, desde esta perspectiva, «los factores grupales y organizacionales son los contextos para las percepciones, actitudes y conductas de los individuos y, por ello, necesitan ser incorporados de forma explícita en los modelos significativos de la conducta organizacional. Del mismo modo, los procesos emergentes de abajo-arriba que generan fenómenos de niveles superiores deben ser tomados en consideración» (Kozlowski y Klein, 2000: 7). Por ello, nuestro objetivo al utilizar este enfoque de análisis multinivel consiste en desarrollar explicaciones que consideren la forma en la que ciertos fenómenos a distintos niveles están relacionados entre sí.

Dado que las organizaciones son concebidas como sistemas complejos y anidados jerárquicamente, será difícil encontrar relaciones a un solo nivel que no estén afectadas por otros niveles, así como fenómenos al nivel individual que se muestren invariantes a través de distintos contextos. De forma similar, habrá pocos fenómenos al nivel grupal u organizacional que no se muestren afectados por niveles inferiores.

Los modelos multinivel están destinados a unir las perspectivas micro y macro, explicando las relaciones existentes entre los distintos niveles por al menos dos razones. Una, porque virtualmente todos los fenómenos organizacionales están inmersos en un contexto de mayor nivel, el cual habitualmente ejerce un efecto directo o moderador sobre los procesos y resultados de menor nivel –micro-. Y dos, porque muchos fenómenos de niveles superiores –macro- emergen de características, cogniciones, conductas, emociones e interacciones entre individuos.

La perspectiva macro, por sí sola, no toma en consideración el significado que tienen y la influencia que ejercen las conductas, las percepciones, los afectos y las interacciones entre los individuos sobre el surgimiento de fenómenos a niveles superiores. De la misma forma que una perspectiva micro exclusiva, no tiene en cuenta los factores contextuales que pueden reducir o alterar las relaciones entre variables de nivel individual. El enfoque multinivel, además de integrar ambas perspectivas, busca evitar tanto las falacias ecológicas como las atomistas (Kozlowski y Klein, 2000).

«Combinar el macro y el microenfoque contribuirá a conocer mejor las organizaciones. El macroenfoque en sí mismo, carecerá de una formulación precisa sobre la dinámica motivacional... Por otra parte, el microenfoque, por sí solo, carecerá de dirección y podrá manejar muy pocas variables o variables inadecuadas» (Katz y Kahn, 1978: 20).

House, Rousseau y Thomas-Hunt (1995) proponen una formulación teórica que proporciona un marco teórico para guiar, codificar, acumular e integrar la investigación multinivel, a partir de distintas proposiciones que requieren de un contraste empírico: el Paradigma Meso. Este Paradigma hace referencia al estudio simultá-

neo de, al menos, dos niveles de análisis, en el que a) uno o más niveles se refieren a los procesos y variables individuales o grupales; b) uno o más niveles se refieren a los procesos y variables organizacionales, y c) los procesos a través de los cuales se relacionan los niveles de análisis (definidos en los puntos «a» y «b»), son analizados en forma de conexiones o relaciones entre proposiciones (House y cols., 1995: 73).

De esta forma, el Paradigma Meso como propuesta teórica multinivel, supone una aproximación al análisis organizacional como sistema complejo, lo que nos permite comprender cómo varían los fenómenos a través de los niveles y los aspectos que tienen en común, reflejando una forma más completa la realidad organizacional.

2.3.2. Principios reguladores de los sistemas complejos desde la Teoría Organizacional Multinivel

2.3.2.1. Principio de isomorfismo

La noción del isomorfismo de la Teoría Organizacional Multinivel implica que la misma relación o proceso puede ser utilizado para representar un determinado constructo en más de un nivel (Kozlowski y Klein, 2000; Rousseau, 1985). Así, desde esta aproximación el isomorfismo ha sido concebido como el grado en que los componentes constitutivos de un fenómeno (p. ej.: la autoeficacia) y las relaciones entre esos y otros fenómenos –por ejemplo, la relación entre la autoeficacia y el rendimiento individual– son similares a través de los niveles –por ejemplo, se observa esa misma relación o dinámica entre la eficacia colectiva y el rendimiento grupal.

La propuesta de interacción inclusiva entre lo micro y lo macro pone de manifiesto la importancia de las estructuras intermedias en las organizaciones (grupos y equipos de trabajo) como elementos que aumentan la probabilidad de isomorfismo. Estas estructuras intermedias canalizan la información e influencia de lo macro y son espacios donde los individuos crean nuevas ideas y desarrollan su autonomía, posibilitando, como mencionábamos previamente, el ajuste entre las necesidades de la dirección y las necesidades individuales.

La importancia de los grupos de trabajo desde la Teoría Organizacional Multinivel queda ejemplificada en el Paradigma Meso de House y cols. (1995). En dicho paradigma, los autores definen procesos meso (p. ej.: inclusividad) que favorecen la integridad de las personas en las organizaciones, los cuales incrementan el isomorfismo. Tanto los procesos definidos por el Paradigma Meso como la comprensión del isomorfismo desde la Teoría Organizacional Multinivel, permiten una mayor operacionalización y análisis del mismo.

House y cols. (1995) definen la *inclusividad* como la proporción de actividad que realiza una unidad dentro del conjunto de actividades incluidas en otra unidad superior (como los trabajadores en los grupos de trabajo). La inclusividad entre los distintos niveles incrementa la probabilidad de isomorfismo en las organizaciones, dado que in-



crementa el ajuste entre los niveles inferiores y superiores. A mayor inclusividad de una unidad sobre otra, es decir, cuanto mayor sea la cantidad de actividades que realice una unidad dentro de las actividades que caracterizan a otra unidad, mayor será su impacto sobre esa unidad. Este fenómeno se relaciona con el concepto de *emparejamiento fuerte*, propuesto por Weick (1976), que refleja el grado en el cual las unidades a distintos niveles de la organización se encuentran o no relacionadas entre sí.

En esta línea, McGrath (1991) propone el término de *sincronicidad*, el cual pretende ser un concepto útil para describir el efecto que ciertas contingencias pueden ejercer sobre el emparejamiento y la relación entre procesos situados a distintos niveles. La sincronicidad (*entrainment*) se refiere a los ritmos, pasos y paralelismos de los procesos que unen los diferentes niveles (coordinación temporal). Durante ciertos periodos, los niveles de la organización pueden estar débilmente unidos -mostrando poco isomorfismo-, pero durante periodos de sincronicidad pueden estar muy relacionados -mostrando niveles altos de isomorfismo. Así pues, los momentos temporales y acontecimientos específicos pueden jugar un papel determinante en el emparejamiento de procesos y unidades. La recogida de datos y su interpretación debe ser, según este principio, sensible a los periodos de sincronicidad o de falta de relación entre niveles y unidades.

La *construcción del significado colectivo* constituye otro fenómeno que incrementa el isomorfismo entre unidades de diversos niveles organizacionales. Este hecho es definido como: «la creación de interpretaciones compartidas sobre los contextos y acontecimientos ambiguos» (Weick, 1992: 172). A través de este proceso, los grupos y las personas construyen, de forma colectiva, esquemas o modelos mentales compartidos para entender e interpretar los acontecimientos (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993). Este hecho permite la transformación de los conocimientos individuales en conocimientos colectivos, dando lugar a un conjunto de creencias, normas y valores que facilitan la creación de significados compartidos. Estos significados compartidos definen la realidad de las unidades de pertenencia de los individuos y ejercen efectos sobre variables situadas en distintos niveles.

Por lo tanto, es más probable que un tipo de explicación del isomorfismo definido por el ajuste entre la jerarquía y la autonomía se presente en sistemas organizacionales donde las actividades individuales se enmarquen dentro de unidades superiores significativas. Éstas, tienden a construir significados colectivos compartidos debido a la estabilidad de sus miembros, a una historia compartida, a la interacción frecuente, a una alta interdependencia, y a otros procesos compartidos, facilitando el ajuste entre las necesidades individuales y las organizacionales.

2.3.2.2. Principios de jerarquización y autonomía relativa en la Teoría Organizacional Multinivel

Desde una visión meramente parsonsiana, concebir la organización como un sistema complejo y anidado jerárquicamente requiere de modelos explicativos que ana-

licen la influencia de estructuras superiores sobre estructuras inferiores. El anidamiento jerárquico de los subsistemas es un principio presente en la organización y no tomarlo en consideración puede llevarnos a conclusiones parciales.

Sin embargo, ya hemos planteado la idea de que tanto el principio de jerarquización como el de autonomía relativa deben ser entendidos de forma integrada. Una razón importante para integrar ambos principios radica en la transformación del concepto de jerarquía organizacional. Durante los últimos años, el número de niveles de estructuras organizacionales se ha reducido de forma significativa. La jerarquía organizacional, algo menos burocratizada y con un número menor de niveles, ha pasado de reflejar un estatus adscrito a la posición que los individuos ocupan dentro del organigrama, a reflejar una serie de funciones ligadas a las características personales de los individuos y a las necesidades de la organización. Dicha jerarquía funcional en la organización responde a las necesidades de los distintos sistemas que la componen, los cuales, por otro lado, presentan un grado significativamente mayor de interdependencia. De esta forma y en la medida en que se constata un movimiento desde la predominancia exclusiva de la jerarquización hacia la mayor importancia de la autonomía de las personas, los modelos teóricos de influencia ascendente son cada vez más necesarios para entender los fenómenos organizacionales.

Siendo esto necesario y aunque existe cierta evidencia de que los individuos pueden influir sustancialmente sobre los fenómenos organizacionales macro (House, 1988), la teoría organizacional se halla relativamente exenta de propuestas teóricas y de evidencias empíricas referidas a la forma en la que los individuos, grupos pequeños, y unidades organizacionales afectan a los dominios, formas, procesos y dimensiones organizacionales. En este sentido, Staw y Sutton (1992) propusieron varios procesos a partir de los cuales las dimensiones micro podrían ejercer efectos macro. Por ejemplo, a) cuando los individuos realizan el papel de intermediarios de las organizaciones y las representan ante terceros; b) cuando las personas tienen mucho poder en la implantación de decisiones estratégicas directivas y c) cuando el conjunto de los atributos de los individuos, sus creencias y emociones determinan el clima y la cultura de la organización. Los *modelos de composición* que analizamos a continuación tratan de conceptualizar y de proponer marcos teóricos coherentes que recojan la tercera de estas propuestas.

En un esfuerzo por proponer marcos teóricos adecuados para el análisis organizacional y por simplificar la intrínseca complejidad del enfoque multinivel, David Chan (1998) describió 5 modelos de emergencia de constructos, a diversos niveles. Bajo la concepción de emergencia de los constructos subyace la necesidad de comprender cómo se dan los procesos de abajo-arriba, es decir, cuáles son las formas en las que las dimensiones medidas al nivel individual se combinan para reflejar dimensiones de unidades superiores. En cierto sentido, Chan subraya la capacidad que poseen los individuos para influir en las organizaciones –por ejemplo, llegar al concepto de cultura organizacional a partir de las mediciones de valores individuales. Por lo tanto, se trata de una aproximación que facilita la validación de los constructos, a partir de lo que Chan denomina *modelos de composición*.



Estos Modelos de Composición motivan la búsqueda de los mecanismos mediante los cuales se combinan los constructos de niveles inferiores con los constructos de niveles superiores, es decir, facilitan el análisis del principio de autonomía relativa del funcionamiento de los sistemas complejos.

2.4. Conclusión

Tanto la Teoría General de Sistemas como la Teoría Organizacional Multinivel nos permiten adoptar una visión compleja acerca del análisis organizacional. Es decir, una visión que necesariamente debe considerar influencias descendentes, ascendentes y transnivel respecto a los fenómenos estudiados.

En el capítulo tres referido a la efectividad de los grupos, observaremos cómo los procesos individuales se ven influidos por las propiedades de los sistemas superiores y analizaremos las diferencias entre los grupos de trabajo autónomos y los grupos de trabajo tradicional. En los capítulos cuatro y cinco -desarrollo de los grupos y cultura organizacional- examinaremos la forma en la que las propiedades contextuales delimitan las dinámicas de los sistemas inferiores, pudiendo ser influidas por ellos hasta llegar a transformarlas. Las propuestas de evolución de los grupos a equipos y la capacidad de modificar variables situadas a niveles superiores a través del desarrollo grupal (p. ej.: estilos de liderazgo organizacional) reflejan este tipo de influencia.

En definitiva, la integración de la perspectiva sistémica y multinivel constituye el marco de análisis y comprensión de la naturaleza de los fenómenos organizacionales. Del mismo modo, reflejan la pretensión de mantener una postura dinámica en la interpretación de los fenómenos y en la consideración de influencias contingentes que pueden determinar el curso de los acontecimientos.



3. Teorías sobre la efectividad de los grupos de trabajo autónomos

3.1. Introducción

Este capítulo está organizado en dos partes. En la primera parte (epígrafes 3.2 y 3.3) intentamos responder a diversas preguntas tales como: ¿Muestran los Grupos de Trabajo Autónomos (GTA)⁴ una relación positiva con la efectividad⁵, y si es así ¿lo hacen en mayor grado que los Grupos de Trabajo Tradicionales (GTT)? Con ese objetivo examinamos dos de las teorías más extendidas en torno a la efectividad de los grupos de trabajo: la teoría socio-técnica (Trist y Bamforth, 1951; Cummings, 1978) y la teoría del enriquecimiento del trabajo (Hackam y Oldham, 1980), así como la relación entre ambas. Estas teorías –que comparten ciertos presupuestos con la teoría de sistemas y multinivel– nos permitirán realizar propuestas para establecer comparaciones entre los GTA y GTT.

En la segunda parte (epígrafe 3.4) nos planteamos las siguientes preguntas ¿qué características y procesos se relacionan en mayor medida con la efectividad?; y ¿en qué características son mayores las diferencias entre los GTA y los GTT?; ¿mantienen dichas características y procesos un patrón de incremento en su influencia sobre la efectividad a lo largo del tiempo? Para responder a estas cuestiones, optamos por un modelo de efectividad a partir del cual seleccionamos ciertas características relevantes que inciden sobre la efectividad. A partir de los modelos contemporáneos sobre la efectividad de los grupos, desarrollamos los argumentos específicos para el planteamiento de las hipótesis que relacionan las características de los grupos de trabajo con la efectividad (Campion, Medsker y Higgs, 1993).

Tradicionalmente se ha defendido que el establecimiento de los grupos de trabajo autogestionados en las organizaciones afecta a multitud de aspectos relacionados con el individuo, pero también con la propia organización. Ya Mintzberg (1979) afirmó que la creación de los grupos en las organizaciones facilitaba el uso compartido de los recursos y la adaptación mutua entre los miembros. Diversos autores han subrayado que la piedra angular de las organizaciones futuras serán los grupos/equipos⁶ de trabajo (Cannon-Bowers, Oser, Flanagan, 1992). En el mismo sentido, Peiró (1989) ha destacado que las unidades significativas de las organizaciones

⁴ Ver definición de Grupos de Trabajo Autónomos (GTA) y de Grupos de Trabajo Tradicional (GTT) en el capítulo uno.

⁵ En este trabajo, la efectividad es operacionalizada desde una doble vertiente. Desde un componente de bienestar individual –la satisfacción laboral– y desde indicadores objetivos de productividad grupal.

⁶ La utilización del término equipo en este capítulo y en capítulos posteriores, responde al objetivo de ser rigurosos con la terminología utilizada por los autores que se valen de dicho término. En tales casos, el término de equipo puede equipararse al significado de grupo de trabajo autónomo que se emplea en este trabajo.

son los diversos grupos, comités, departamentos y equipos que las componen. Los grupos, como unidades fundamentales de la acción laboral, son determinantes tanto para el éxito organizacional como para el desarrollo de los individuos en las organizaciones. Esta propuesta ha sido sostenida desde hace medio siglo hasta nuestros días por los defensores de la teoría socio-técnica.

3.2. Teoría socio-técnica

La teoría socio-técnica busca la mejora de la productividad y el enriquecimiento humano a partir de un diseño de intervención centrado en la interdependencia entre las personas, la tecnología y el ambiente (Trist y Bamforth, 1951). Por lo tanto, mantiene una relación directa con el enfoque de la TGS y la Teoría Organizacional Multinivel. Algunos autores (Cooper y Foster, 1971; Herbst, 1962; Beekun, 1989) han defendido que el enfoque socio-técnico es un enfoque de sistemas abiertos, que busca optimizar la relación entre los sistemas técnico y social de la organización. Cuando estos dos sistemas alcanzan consonancia, se espera que la organización logre mayores niveles de productividad y satisfacción de forma conjunta.

Resumidamente, cabe señalar que el *sistema social* de la organización lo componen las personas que trabajan en la organización y la relación entre ellas. Los teóricos socio-técnicos argumentan que identificando las necesidades que las personas traen consigo al puesto de trabajo, e incorporando vías para que esas necesidades puedan ser cubiertas –a través del diseño de la tecnología y el trabajo– se propician sinergias entre las necesidades y objetivos individuales y las necesidades y objetivos organizacionales.

Por otro lado, el *sistema técnico* de la organización consiste en sus herramientas, técnicas, procedimientos, información y dispositivos usados por los miembros para cumplir las tareas de la organización. Históricamente, el análisis socio-técnico ha sido aplicado principalmente a organizaciones con trabajadores que desempeñan procesos a pie de máquina en la transformación y manipulación de materias.

El principio de ajuste óptimo (*joint optimization*), es el objetivo central de las intervenciones socio-técnicas y hace referencia, precisamente, al ajuste entre ambos sistemas. Una organización funcionará de forma óptima sólo si los sistemas técnicos y sociales están diseñados para responder a las demandas tanto de las personas, de la organización como del ambiente.

3.2.1. Intervenciones socio-técnicas: Implantación de GTA y efectividad

Los estudios sobre la formación y desarrollo de los grupos (Festinger, Schachter y Back, 1950; Newcomb, 1964; Cartwright y Zander, 1971), extrajeron múltiples conclusiones relacionadas con el conjunto de necesidades satisfechas a partir de la formación de grupos. Las fuentes de satisfacción de necesidades existentes en el gru-



po eran: a) la atracción hacia los miembros del grupo; b) la atracción hacia las actividades del grupo; c) la atracción hacia los objetivos del grupo (los objetivos del grupo son valiosos para el individuo); y d) la pertenencia al grupo. Estos cuatro elementos pueden ser identificados como necesidades internas del grupo, es decir, que surgen y se localizan en el grupo (Shaw, 1980). Extraídas estas conclusiones, los analistas socio-técnicos concibieron la formación de grupos de trabajo como un procedimiento fundamental para satisfacer las necesidades, tanto personales como grupales, de carácter psicosocial y técnico.

A diferencia de los grupos de trabajo autorregulados, los teóricos y profesionales de la teoría socio-técnica consideran que una estructura de división del trabajo tradicional relaciona a los trabajadores con una parte del proceso productivo de forma limitada y prescrita con antelación, así como con otra serie de trabajadores físicamente próximos con poca interdependencia entre sus tareas.

La mayoría de las intervenciones realizadas desde la perspectiva de la teoría socio-técnica se centran en la construcción y desarrollo de «grupos autónomos o autorregulados». Se espera que estos GTA, entendidos como una estrategia de rediseño del trabajo, supongan una mejora importante con respecto a los GTT, dado que facilitan el ajuste óptimo entre el sistema social y el técnico a través del incremento de una serie de características (p. ej.: la autogestión; interdependencia; comunicación intragrupal, etc). Así mismo, se espera que estos atributos proporcionen al grupo una visión clara de los límites de la tarea, la autonomía y el feedback necesario para controlar las desviaciones sobre el logro de los objetivos dentro de su unidad. Esta capacidad de autorregulación tiene como consecuencia mayores niveles de productividad y mayores niveles de satisfacción de las personas, en comparación con las formas de trabajo tradicionales.

En este sentido, Cummings (1978) considera que los GTA proporcionan a sus miembros oportunidades para usar diversas habilidades, desempeñar trabajos completos, influir sobre otros miembros, tomar decisiones relacionadas con el trabajo y aprender acerca de los éxitos que van logrando. La combinación de estas oportunidades puede satisfacer las necesidades de autonomía, de responsabilidad de apoyo y de sentir que se desarrolla un trabajo significativo.

En un meta-análisis (realizado en EE.UU.) respecto a los estudios que utilizaban la perspectiva socio-técnica, Pasmore, Francis, Haldeman y Shani (1982) encontraron que, de un total de 134 estudios, el 54% utilizaban grupos de trabajo autorregulados. En segundo lugar, se encontraban los estudios que potenciaban el desarrollo de habilidades técnicas (40%). Basándose en estos resultados, los autores extrajeron, entre otras, las siguientes conclusiones: a) las intervenciones desde la teoría socio-técnica se centran sobre todo en el desarrollo de grupos autorregulados y de aprendizajes técnicos; b) las mejoras organizacionales observadas no se deben únicamente a los cambios tecnológicos producidos y c) los éxitos de las intervenciones socio-técnicas se centran fundamentalmente en la creación de estructuras sociales, las cuales permiten a las personas adquirir habilidades relacionadas con el trabajo en una atmósfera de flexibilidad y auto-dirección.

Por lo tanto, las intervenciones centradas en los grupos autorregulados son una consecuencia directa de los sistemas socio-técnicos, los cuales constituyen una ventaja determinante respecto a las formas de trabajo tradicional. Un diseño de trabajo tradicional puede responder perfectamente a las demandas de una línea de ensamble muy mecanicista y con pocas posibilidades de autogestión, sin embargo, es muy cuestionable que este tipo de estructuras pueda afrontar los requerimientos de tarea de un GTA. Del mismo modo, los sistemas de trabajo tradicionales difícilmente pueden responder a las necesidades de las personas que buscan desarrollarse como individuos y persiguen mayores cotas de crecimiento personal e interacción social a través del trabajo (Maslow, 1954; McGregor, 1960).

3.2.2. Teoría socio-técnica y su relación con el enriquecimiento del trabajo

La unidad focal de la teoría socio-técnica se encuentra en la autorregulación grupal y la de la teoría del enriquecimiento del trabajo en la autonomía del trabajo individual (Hackman y Oldham, 1980). Desde este punto de vista, podrían subrayarse las diferencias existentes entre ambas aproximaciones, sin embargo, en este epígrafe, nos interesa centrarnos en los elementos que ambas teorías comparten. Consideramos que el núcleo central de tal sinergia se encuentra en las condiciones de autorregulación de los grupos de trabajo.

El enfoque teórico del enriquecimiento del trabajo enfatiza el efecto del diseño del proceso de trabajo, aumento de la autogestión, retroalimentación, variedad de tareas, etc., sobre la satisfacción, motivación y desempeño de los trabajadores. Hackman y Oldham (1980) han sugerido que el potencial para aumentar dichas características es, habitualmente, superior en los diseños de trabajo basado en grupos, que en los diseños de trabajo basado en los individuos. La hipótesis básica de este enfoque es que, a mejor acoplamiento entre el diseño del trabajo y las necesidades personales del trabajador, mayor será la satisfacción, motivación y desempeño del mismo.

Los autores, defienden la existencia de una relación causal entre algunas características del trabajo, tales como:

- a) La variedad de actividades y habilidades del trabajador.
- b) La identidad de la tarea (la identificación de una unidad completa e identificable de trabajo).
- c) La importancia de la tarea (el impacto que tiene el puesto sobre otras personas dentro y fuera de la organización).
- d) La autonomía del trabajador en el desempeño.
- e) La retroalimentación del trabajo (la información directa que reciben las personas sobre el desempeño de su trabajo).



y tres estados psicológicos importantes:

1. Percibir el feedback relacionado con la ejecución de la tarea.
2. Experimentar la responsabilidad de los resultados de su trabajo.
3. Tener una experiencia de trabajo significativa, es decir, percibir que su trabajo es valioso e importante.

Según estos autores, sin estos tres estados psicológicos críticos resulta muy complicado lograr que una buena ejecución genere recompensas intrínsecas.

Muchos trabajos que han basado sus experimentos en este enfoque teórico no han considerado estos estados psicológicos críticos, estableciendo modelos directos entre las características del trabajo y los resultados observados. En un estudio reciente, se demostró que los modelos que incluían los estados psicológicos críticos no obtenían ajustes significativamente mejores que los modelos de análisis que sí los incluían (Behson, Eddy y Lorenzet, 2000); por lo que los modelos de dos estadios (características → satisfacción) resultaban válidos.

Entre las diversas estrategias de implantación y enriquecimiento de las características del trabajo relacionadas con los estados psicológicos y la satisfacción de las personas, Hackman (1987) ha propuesto cinco estrategias básicas que, como cabe comprobar, están relacionadas con una visión socio-técnica del trabajo.

Tabla 3. 1. Estrategias para el enriquecimiento de las tareas

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Combinar tareas: con esta estrategia se pretende reinstalar la interdependencia de tareas para lograr una tarea completa a través de la variedad de tareas. 2. Formar grupos de trabajo: los grupos de trabajo son considerados como una estrategia importante para el incremento de las características del trabajo previamente definidas. 3. Establecer relaciones con los clientes: este es un elemento importante para incrementar la importancia de la tarea y la autonomía del grupo, ya que permite tomar decisiones en relación a objetivos importantes. 4. Incrementar la capacidad de autogestión del trabajo. 5. Abrir canales de retroalimentación: en relación a la conexión con los clientes, permitiendo a los GTA un mayor grado de autocontrol y de calidad. |
|--|

Fuente: (Adaptado de Hackman, 1987: 322-331).

Al modelo de Hackman y Oldham se le presupone efectividad en la medida en que las personas cuenten con una elevada necesidad de crecimiento y desarrollo personal.

Del mismo modo, y en la medida en que el trabajador cuente con las capacidades y habilidades requeridas por el puesto de trabajo, así como con una formación que le permita adquirir nuevos aprendizajes, las estrategias de enriquecimiento del traba-

jo a partir de la formación de GTA supondrán una mejora sustancial de los procesos que vinculan el trabajo en grupo con la satisfacción y la productividad.

Por lo tanto, tanto la teoría socio-técnica como la del enriquecimiento del trabajo, tienen implicaciones para la formulación de hipótesis acerca de la relación entre el diseño de la tarea grupal y los resultados de efectividad esperados.

La teoría del enriquecimiento del trabajo se sustenta en un argumento psicológico y motivacional. Cuando el grupo cuenta con una serie de características (variedad de tareas, autonomía, significatividad, etc.) las personas experimentan el trabajo como significativo. Sentir que el trabajo es significativo, tener la responsabilidad de tomar decisiones y poseer retroalimentación acerca del desempeño resulta motivador, y cuando el trabajo es motivante las personas se sienten más satisfechas con su trabajo (Hackman, 1987).

Las características del trabajo grupal influyen directamente en la motivación y satisfacción de las personas con los aspectos relevantes del trabajo y de los grupos. Cuando se ejecuta un rediseño del trabajo que implica el trabajo en grupo y la creación de GTA, lo que se rediseña son los procedimientos para ejecutar la tarea y las relaciones entre los miembros del grupo. Por lo tanto, los miembros de los GTA con un diseño apropiado de la tarea grupal tienen una alta probabilidad de sentirse satisfechos con su trabajo, con las oportunidades de crecimiento, con sus relaciones sociales y con su grupo (Cohen, 1994).

En consecuencia, de este enfoque puede extraerse la siguiente propuesta:

Propuesta 3.1: El diseño de las estructuras, procesos y tareas a partir de GTA ejercerá influencia sobre el incremento de la satisfacción de los trabajadores con su trabajo y con su grupo.

Por otro lado, aunque la teoría socio-técnica reconoce los beneficios motivacionales del trabajo en grupo, enfatiza la capacidad de autorregulación que generan los sistemas de trabajo en GTA. Proporcionando a los grupos la capacidad de tomar decisiones, éstos pueden responder de forma adecuada a los cambios producidos en el trabajo. El diseño del trabajo establecido para los GTA les permite sustituir las formas de control externas (p. ej.: la supervisión de la jerarquía) por los procedimientos de autogestión internos. Por lo tanto, los GTA pueden distribuir los recursos apropiadamente para responder a las variaciones del trabajo (Cummings, 1976).

Esta teoría sugiere que el mecanismo principal mediante el cual el trabajo basado en grupos influye sobre los resultados, es la capacidad de auto-regulación del grupo. Si esto es cierto, entonces, las tareas basadas en GTA inciden sobre el desempeño a través de la capacidad de los miembros de desarrollar estrategias adecuadas para afrontar los cambios técnicos. Afrontar los cambios y proponer estrategias para solucionar los problemas tiene efectos sobre el desempeño. Por lo tanto, los GTA bien diseñados deben influir sobre el desempeño. Es probable que la productividad aumente porque los miembros de los grupos pueden utilizar la retroalimentación para



autocorregir sus esfuerzos. Se produce más trabajando inteligentemente; no trabajando más duramente (Cohen, 1994).

En consecuencia, de la perspectiva socio-técnica puede extraerse que:

Propuesta 3.2: El diseño de las estructuras, procesos y tareas a partir de GTA ejercerá influencia sobre el incremento de la productividad.

De este modo, la consideración de ambas teorías posibilita afirmar que los GTA ejercen influencia tanto sobre la satisfacción como sobre la productividad. Pero que los GTA incidan positivamente sobre la efectividad no significa necesariamente que los hagan en mayor medida que los grupos de trabajo estructurados de forma tradicional. Por ello, es importante llevar a cabo análisis comparativos que nos permitan concluir si en realidad existen diferencias entre los GTA y los GTT.

3.3. Investigaciones comparativas entre grupos de trabajo autónomos (GTA) y grupos de trabajo tradicional (GTT)

En base a los descubrimientos y principios de aplicación del enfoque socio-técnico y de la perspectiva del enriquecimiento del trabajo, varios estudios acerca de la efectividad de los grupos autorregulados a lo largo de los años 80 y 90, han argumentado que, en comparación con las formas de trabajo tradicional, la estructuración del trabajo a partir de grupos autónomos ejerce una influencia positiva sobre la efectividad grupal (Cohen y cols., 1996; Cohen y Ledford, 1994; Hackman y Oldhan, 1980; Kemp, Wall, Clegg y Cordey, 1983; Pearce y Ravlin, 1987; Wall, Kemp, Jackson y Clegg, 1986). Éstas y otras investigaciones han demostrado que los GTA suponen una ventaja respecto a los grupos tradicionales, no sólo en lo que se refiere al ajuste de los sistemas social y técnico, sino también, en lo referente a la satisfacción de necesidades de orden superior, incidiendo en la motivación laboral y, con ello, en la satisfacción.

Kemp y cols. (1983), realizaron un estudio cuasi-experimental en dos plantas de una empresa de bollería industrial. Una planta de reciente construcción y otra con una larga trayectoria. Compararon cuatro condiciones laborales. En la planta de nueva construcción compararon el turno de mañana, en la que los trabajadores estaban organizados en GTA y el de tarde, en el que se hallaban organizados de forma tradicional. En la planta antigua compararon el turno de mañana y el de tarde, ambos definidos por el trabajo tradicional. En las múltiples comparaciones realizadas por los autores, se encontró que los GTA mostraban valores superiores en determinadas características del trabajo, tales como la toma de decisiones. Del mismo modo, las comparaciones entre medias mostraron que los trabajadores pertenecientes a los GTA presentaban una mayor satisfacción laboral.

Wall, y cols. (1986), utilizando la misma muestra que en la investigación anterior, recopilaron datos 6, 18 y 30 meses después de que los GTA hubieran comenzado su funcionamiento en las dos plantas de producción. Los miembros de los GTA mostraron -a lo largo del tiempo- una mayor satisfacción intrínseca y extrínseca que los trabajadores realizando trabajos diseñados de forma tradicional.

En una planta de procesamiento de minerales, Cordery, Mueller y Smith (1991), encontraron que los GTA obtenían valores superiores en las características de diseño de la tarea -rol de trabajo autónomo-, satisfacción y compromiso con la organización, que sus compañeros de trabajo en GTT.

Macy e Izumi (1993) realizaron un meta-análisis en torno al efecto de las prácticas de cambio organizacional, indicando que la mayoría de las intervenciones con un mayor impacto en los resultados financieros de la empresa estaban basadas en GTA. Además, estas intervenciones mostraron efectos sobre el absentismo y la rotación, lo cual demostraba su capacidad de incidir en la organización como un todo. Del mismo modo, el meta-análisis llevado a cabo por Applebaum y Batt (1994), reveló que los GTA tenían la capacidad de contribuir a la mejora de la efectividad organizacional, sobre todo en aquellos contextos organizacionales donde previamente no se habían utilizado este tipo de estructuras. Finalmente, Kalleberg y Moody (1994) analizaron 700 empresas de EE.UU., observando que aquellas organizaciones que basaban sus sistemas de trabajo en GTA eran más efectivas en ciertos aspectos -calidad de los productos, relaciones entre trabajadores- que aquellas organizaciones donde los GTA no constituían partes importantes de su funcionamiento.

Cohen y Ledford (1994), en una investigación cuasi-experimental, compararon 12 equipos de trabajo autogestionados con otros 12 grupos de gestión tradicional en una compañía de telecomunicaciones. Encontraron valores superiores para los primeros en todos los índices de calidad de vida laboral, excepto en el compromiso organizacional. Los resultados fueron también más positivos para los equipos autogestionados en las valoraciones de desempeño. Los resultados respecto al absentismo no mostraron diferencias estadísticamente significativas entre ambos tipos de grupos. Paralelamente, Cohen y cols. (1996), en la misma empresa, compararon dichos grupos con respecto a las características de efectividad. Encontraron que los GTA mostraban valores superiores que los grupos tradicionales en todas las dimensiones de análisis, sobre todo en el tema del diseño de la tarea, que incluía medidas de autonomía, variedad de tareas, poder e identidad de la tarea.

En base a dichos precedentes, algunos autores han subrayado que la introducción de los GTA tienen ciertos beneficios sobre diversos niveles en la organización (Gil y García, 1993; Ulich y Weber, 1996; West, Borril y Unsworth, 1998). En la tabla 3.2 pueden observarse algunos de los efectos más significativos.



Tabla 3.2. Posibles beneficios de la introducción de los GTA

Organizacional	Individual	Producción
<ul style="list-style-type: none"> • Promueven el desarrollo organizacional • Reducción de los niveles jerárquicos • Cambio de los roles de supervisores • Cambio en el grado de control • Integración de funciones • Aumento de la flexibilidad • Redefinición de las posiciones y estatus • Nuevas negociaciones de salarios • Generan mayor volumen de información y conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la comunicación • Incrementan la motivación intrínseca • Mejora de cualificaciones y habilidades • Aumento de la flexibilidad • Incrementa la satisfacción laboral • Reducción de las cargas unilaterales • Reducción del estrés por apoyo mutuo • Incremento de identificación y confianza en las decisiones • Consolidan la identidad grupal • Favorecen tomar conciencia de habilidades y debilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad del producto • Mejora en la calidad de las decisiones • Soluciones más creativas dada la diversidad • Incremento de potencial para afrontar las tareas complejas • Reducción de los tiempos de producción • Reducción de los tiempos de espera producidos por la secuencia del trabajo • Reducción del tiempo de inactividad • Reducción del absentismo • Reducción en la rotación

Fuentes: Gil y García (1994); Ulich, 1994, citado en Ulich y Weber (1996); West, Borril y Unsworth (1998).

En resumen, por un lado, tanto la teoría socio-técnica como el rediseño del trabajo defienden que la utilización de los GTA es un procedimiento efectivo para el incremento de la productividad y la satisfacción. Por otro lado, diversas investigaciones comparativas han puesto de relieve las diferencias existentes entre los GTA y los GTT y hemos observado los beneficios que conlleva la implantación de los GTA. Todo ello, permite realizar propuestas referidas a los efectos diferenciales de los GTA y los GTT, sobre la satisfacción y la productividad.

Tomando en consideración lo mencionado, realizamos las siguientes propuestas:

Propuesta 3.3: Los GTA suponen, en comparación con las formas tradicionales de trabajo, una mejora respecto a la satisfacción de los miembros y la productividad grupal.

Propuesta 3.4: Los GTA suponen, en comparación con las formas tradicionales de trabajo, una mejora respecto a las características y procesos grupales que afectan a la efectividad.

Una vez realizadas estas propuestas, es importante concretar cuáles pueden ser los mecanismos y procesos a través de los cuales los GTA se diferencian de los GTT. En el siguiente epígrafe, llevamos a cabo un análisis de los modelos de efectividad de los

GTA, donde realizamos un doble esfuerzo. Uno de síntesis, acerca de los múltiples modelos de efectividad de grupos de trabajo presentes en la literatura; y otro, de elección de las características que consideramos determinantes en la influencia sobre la satisfacción y la productividad. En la elección de dichas características se tendrán en cuenta diversas cuestiones. Por un lado, consideraremos las propuestas de varios modelos teóricos y los resultados de un conjunto de investigaciones. A su vez, se considerará la relevancia de cada características para responder a las preguntas de investigación planteadas. Finalmente, tendremos en cuenta el grado en que dichas características son capaces establecer distinciones entre los GTA y los GTT.

3.4. Modelos de efectividad de los grupos de trabajo

Este apartado lo desarrollamos con el objetivo de responder a las siguientes preguntas: ¿qué características y procesos se relacionan en mayor medida con la efectividad en los GTA?; y ¿en qué características es mayor la diferencia entre los GTA y los GTT?; ¿mantienen dichas características y procesos un patrón de incremento en su influencia sobre la efectividad a lo largo del tiempo? No es objetivo de esta investigación profundizar en todos los modelos existentes en la literatura, sino reflejar la lógica que subyace a tales modelos, subrayando sus características más importantes. Pueden encontrarse revisiones al respecto, entre otros, en Zornoza, Salanova y Peiró (1996) y en Yeatts y Hytten (1998).

Como mencionábamos, realizar una representación y un análisis pormenorizado de todos los modelos de efectividad de los grupos de trabajo propuestos en la literatura excedería los objetivos de este trabajo⁷. Por ello, nuestro objetivo en este apartado radica en exponer cuál ha sido la evolución y las propuestas de diseño y análisis de grupos de trabajo, para así contextualizar nuestras hipótesis y seleccionar las variables tanto técnicas como de carácter psicosociales relacionadas con la efectividad.

En esta investigación y siguiendo las propuestas de los autores precedentes (ver pie de nota 7) se adoptan las clasificaciones que han considerado los procesos como factores de entrada (Campion y cols., 1993; Cohen, 1994), pero, además, se propone un modelo de entrada-salida más parsimonioso que los modelos mencionados. Para ello, se seleccionan aquellas variables que, desde los distintos modelos, se han destacado como importantes para predecir la satisfacción y la productividad. La consideración conjunta de las variables de entrada y los procesos, en coherencia con la teoría de sistemas, se sustenta sobre la idea de que, en los contextos reales, ambos factores no pueden diferenciarse, dado que se encuentran íntimamente relacionados y se influyen mutuamente.

⁷ Algunos de tales modelos pueden ser examinados en: McGrath, (1964); Hackman y Morris (1975) y Hackman (1987); Walton (1979); Hackman y Oldham (1980); Kolodny y Kiggundu (1980); Gladstein (1984); Gist, Locke y Taylor (1987); Pearce y Rawling, (1987); Sundstrom, De Meuse y Futrell (1990); Tannenbaum, Beard y Salas (1992); Campion, Medsker y Higgs (1996); Cohen (1994); West, Borrill y Unsworth (1998); Yeatts y Hytten (1998).



3.4.1. Propuesta de un modelo de efectividad de grupos de trabajo

De entre todos los modelos propuestos en la literatura, consideramos que el trabajo de Champion y cols. (1993) supone una síntesis más rigurosa y parsimoniosa que otros esfuerzos de integración teórica y metodológica. Teniendo en cuenta la naturaleza de la organización y los tipos de grupos establecidos, este modelo es el que mejor se adecua a los objetivos de nuestra investigación. Los autores se centran en identificar las características más importantes para el diseño de grupos efectivos. La idea que subyace al modelo es que muchas de esas características pueden ser manipuladas por los Departamentos de Recursos Humanos para mejorar el desempeño de los GTA.

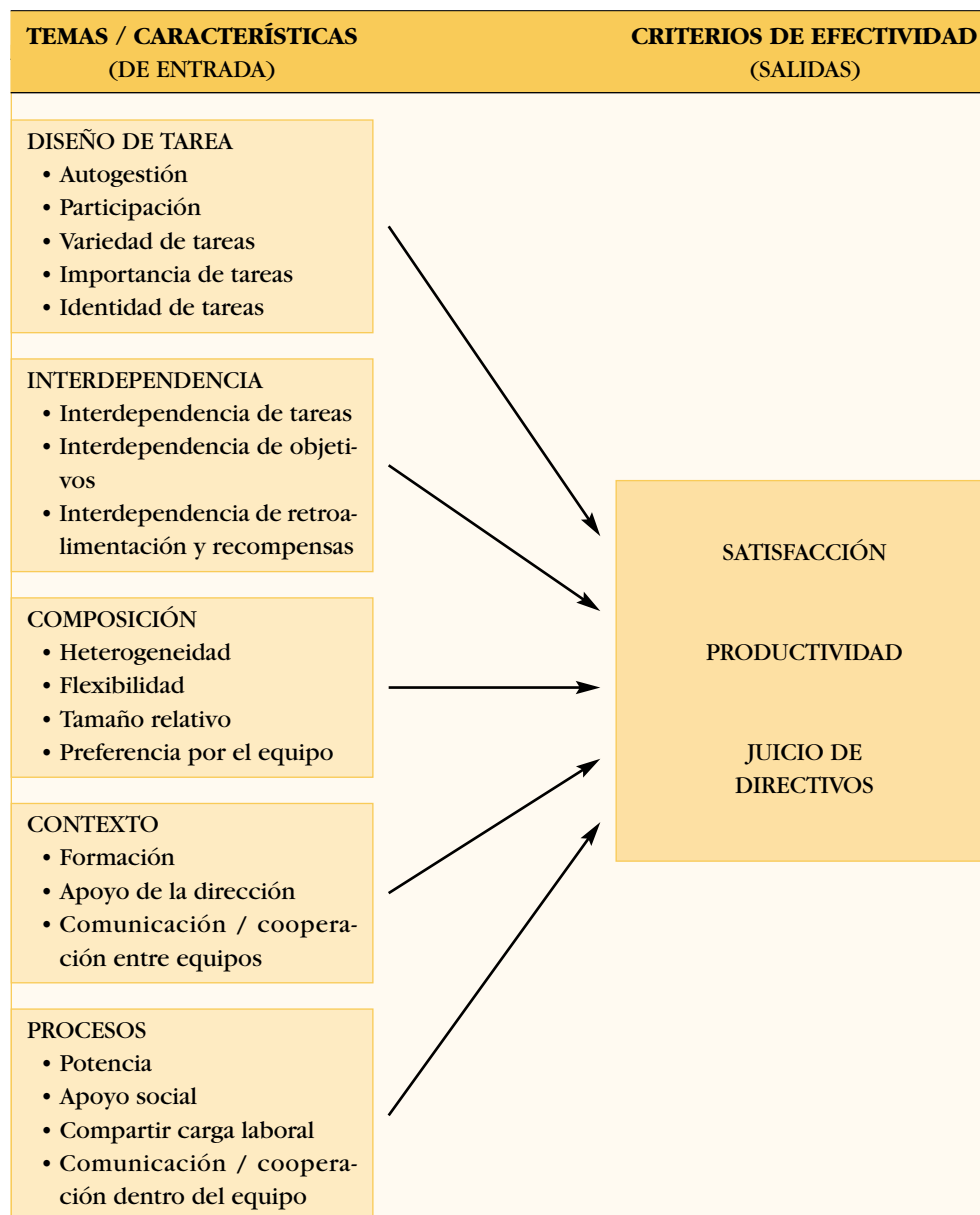
Describimos brevemente los temas y las características de los grupos que, desde un punto de vista aplicado, han sido relacionados con la efectividad. De los cinco temas que extraen de la literatura Champion y cols. (1993), nosotros, en un intento de ofrecer una propuesta más parsimoniosa, hemos seleccionado, al menos, una característica en cada tema. La selección ha seguido criterios teóricos, prácticos y estadísticos. Desde una visión socio-técnica, consideramos necesario incorporar variables psicosociales y técnicas al modelo. Al mismo tiempo, se ha tenido en cuenta la naturaleza de los grupos, el comportamiento de tales variables con respecto a la efectividad en otros modelos, su relevancia para las preguntas de investigación planteadas y sus propiedades psicométricas.

Todos los temas, así como las características que analizan Champion y cols. (1993) pueden ser observados en la figura 3.1.

Se agruparon diecinueve características en cinco temas extraídos de la literatura y relacionados con la efectividad de los GTA. El primero de los temas se refiere al diseño de la tarea, el cual está íntimamente relacionado con el trabajo de Hackman (1987), pero también está reflejado en el modelo de estructura de los componentes del grupo de Gladstein (1984), la escuela del grupo de tarea de Guzzo y Shea (1992), y en el modelo de las características de la tarea y los componentes de la estructura de grupo de Tannenbaum y cols. (1992). Este tema contiene características del grupo de trabajo que se derivan directamente de las teorías motivacionales del diseño de la tarea (Hackman y Oldham, 1980). Las características que componen este tema son la *autogestión*, la *participación*, la *variedad de tareas*, la *importancia de tareas* y la *identidad de tareas*.

Aunque se halle implícitamente presente en todos los modelos, el tema de la interdependencia se extrae del trabajo de Guzzo y Shea (1992). La interdependencia es habitualmente la razón por la que se forman los grupos en primera instancia, y es una característica definitoria de los grupos. La interdependencia incrementa la motivación hacia el trabajo o la efectividad con la que el trabajo es realizado y, por lo tanto, se relaciona con la efectividad. Los tipos de interdependencia analizados son, la *interdependencia de tareas*, la *interdependencia de objetivos* y la *interdependencia de retroalimentación y recompensas*.

Figura 3.1. Temas y características de los grupos de trabajo relacionadas con la efectividad



Fuente: (Campion y cols., 1993: 826).

El siguiente tema que incluye en el modelo se refiere a la composición de los grupos. La composición de los grupos de trabajo es un tema incluido en casi todos los modelos de efectividad. Gladstein (1984) y Guzzo y Shea (1992) se refieren a la composición del grupo, mientras que Hackman (1987) la denomina diseño del grupo y Tannenbaum y cols. (1992) características del equipo. Varios aspectos de la com-



posición pueden afectar a la efectividad, entre ellos se analizan *la heterogeneidad de los miembros, la flexibilidad de los miembros, el tamaño del equipo, y la preferencia por el trabajo en equipo.*

El cuarto tema analizado es el referido al contexto del equipo. El contexto organizacional y los recursos han sido considerados recientemente en todos los modelos de efectividad de los GTA. Gladstein (1984) considera los recursos a nivel organizacional, Hackman (1987) analiza el contexto organizacional, Guzzo y Shea (1992) consideran las influencias contextuales, y Tannenbaum y cols. (1992) consideran las características situacionales y organizacionales. Entre los diversos elementos del contexto de los GTA, Campion y cols. (1993) analizan *la formación, el apoyo de la dirección, y la comunicación y cooperación entre equipos.*

El último de los temas se refiere a los procesos que ya hemos mencionado previamente. Los modelos de Gladstein (1984) y Tannenbaum y cols. (1992) hacen referencia a los procesos de los grupos, mientras que Hackman (1987) hace referencia a los criterios de efectividad de los procesos y Guzzo y Shea (1992) se refieren a los procesos de interacción social. Los procesos analizados en el modelo de Campion y cols. (1993) incluyen la *potencia, el apoyo social, compartir la carga laboral y la comunicación-cooperación dentro del equipo.*

Muchos de los modelos de efectividad en los que se basan Campion y cols. (1993) difieren en sus supuestos acerca de los factores más relevantes responsables de la efectividad y respecto a la forma en la que dichos factores se relacionan entre sí. Pensamos que el hecho de incorporar en un modelo de efectividad un número tan amplio de variables conlleva que el modelo sea excesivamente complejo y sea difícil establecer una adecuada operacionalización.

Como hemos mencionado en la parte inicial de este capítulo, gran parte de la investigación en torno a la efectividad de los grupos de trabajo ha estado influida por la revisión de McGrath (1964) y por la propuesta de Hackman y Morris (1975). Estas investigaciones han proporcionado un corpus de conocimiento, fundamentalmente descriptivo, que ha ayudado a clarificar las variables que deberían ser examinadas tanto por teóricos como por los profesionales del ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Sin embargo, tal y como apuntan Hackman y Morris (1975), ninguna teoría por sí sola puede abarcar simultáneamente toda la complejidad de los factores que inciden sobre la efectividad de los grupos de trabajo.

Debido al aumento incesante de los distintos tipos de grupos en las organizaciones, el objetivo de desarrollar modelos generalizables a todas las clases de grupos parece una empresa «optimistamente ingenua» (West, 1996, p. 556). Además, los modelos desarrollados hasta el momento han incluido múltiples variables, lo que supone una limitación a la condición de parsimonia que toda teoría comprensible debe cumplir. Por todo ello, si existe la pretensión de desarrollar enfoques teóricos específicos para cada contexto sería aconsejable no seguir la tendencia de proponer modelos de múltiples variables con ambiciosas pretensiones de generalización

(West, 1996). La selección de variables que realizamos en relación con la efectividad trata de responder a esta necesidad.

Pero antes de proceder a dicha selección, es importante establecer cuales serán las dimensiones de efectividad -variables criterio- de los grupos de trabajo que analizamos en este estudio.

3.4.1.1. Variables de resultado asociadas a los grupos de trabajo: La efectividad

Existen múltiples factores para evaluar la efectividad de los grupos de trabajo. En los diversos modelos presentes en la literatura pueden encontrarse variables que tratan aspectos relacionados con la productividad y la calidad (p. ej.: número de errores, costes, criterios de calidad, etc.) así como aspectos de la calidad de la vida laboral (p. ej.: satisfacción con los compañeros, con el trabajo, etc.) o aspectos externos (p. ej.: satisfacción del cliente). Nuestra propuesta de efectividad incluye dos dimensiones básicas: la productividad y la satisfacción. Éstas son dos dimensiones presentes en casi todos los modelos de diseño de grupos efectivos.

En ocasiones, no existe la posibilidad de obtener criterios de productividad objetivos y comparables a través de los grupos. En muchos estudios se cuenta con valoraciones subjetivas de la productividad, por lo que pueden ocurrir sesgos de respuesta. Una combinación de criterios internos y externos así como de datos objetivos y de valoración subjetiva constituiría una forma apropiada de contrarrestar los sesgos de información. En este trabajo, contamos con valores de productividad de archivo para cada grupo. En el apartado de variables describiremos el tipo de valoración de productividad registrado.

Dada la cantidad de argumentaciones teóricas que justifican el potencial de desempeño de los GTA, los resultados de algunas investigaciones en torno al efecto de los GTA sobre el incremento de la productividad individual y organizacional son difíciles de sostener. Juzgamos que es sumamente complicado sintetizar el número de contingencias que pueden afectar a la productividad. Algunos autores, como Cordero y cols. (1991), han argumentado que los ahorros indirectos en los costes productivos pueden tener como consecuencia el incremento de la productividad. Macy y Izumi (1993) encontraron que las intervenciones con un mayor impacto en los resultados financieros se basaron en los GTA. Sin embargo, factores macro económicos o la aparición de crisis inesperadas pueden explicar un amplio rango de la variabilidad observada en la producción.

Algunos autores han argumentado que las investigaciones centradas en el análisis de los efectos positivos de los GTA sobre el bienestar individual, están en clara desventaja con respecto a las investigaciones centradas en los efectos de los GTA sobre la productividad (Sonntag, 1996). Se han aducido, entre otras, dos razones para explicar este hecho. Una, la investigación sobre el bienestar y la investigación en torno a los



factores grupales que influyen en la productividad, pertenecen a dos tradiciones diferentes. Dos, las dos tradiciones de análisis se llevan a cabo a diferentes niveles. La investigación en torno a los factores grupales se ha realizado a nivel grupal, mientras que la investigación sobre el bienestar ha sido llevada a cabo a nivel individual. El concepto de bienestar individual es extremadamente amplio y dado que la satisfacción laboral es un buen indicador de ésta, nos centraremos en su análisis (Warr, 1987).

En términos de Sonnentag (1996), «hay una gran necesidad de estudios longitudinales que puedan examinar los efectos causales de las características de los grupos de trabajo sobre el bienestar individual» (p. 362). Del mismo modo, esta autora subraya que, en la actualidad, no se sabe cuál de los dos tipos de características, si las características del grupo de trabajo (p. ej.: autogestión) o los procesos grupales (p. ej.: la comunicación) ejercen un impacto mayor sobre el bienestar individual a largo plazo. Dado que realizamos una investigación longitudinal, también pretendemos responder a esta cuestión.

Los GTA efectivos no son sólo más productivos como grupo, sino que también permiten a sus miembros estar más satisfechos (Hackman y Oldham, 1980; Pasmore y cols., 1982). Por ello, centramos nuestro interés fundamentalmente en los efectos de los GTA sobre la satisfacción laboral y sobre la productividad grupal.

3.4.1.2. Características de los GTA y la efectividad

Tal y como hemos señalado previamente, debemos establecer las variables que, a nuestro entender y bajo el punto de vista teórico y práctico, constituyen factores determinantes de la efectividad de los GTA. Las características seleccionadas en base a los criterios anteriormente aducidos se extraerán del modelo de Campion y cols. (1993) descrito en las páginas precedentes.

Con objeto de ajustarnos a las dimensiones de esta publicación nos limitaremos a mencionar que las características de autogestión, participación, interdependencia, formación y comunicación intragrupal fueron seleccionadas como las características más importantes asociadas a la eficiencia de los GTA. Para consultar una revisión de estos estudios acerca de la asociación entre tales características y la eficiencia grupal véase (Aritzeta, 2001, 2005). Del análisis de las asociaciones entre estas características y en base a los modelos teóricos esperamos que:

Hipótesis 3.1: En el tiempo 1, la autogestión, participación, interdependencia, formación y comunicación intragrupal en los GTA, se muestren positivamente relacionadas con la satisfacción y la productividad grupal.

Tomando en cuenta las propuestas extraídas de la aproximación socio-técnica y del enriquecimiento del trabajo, así como de los estudios comparativos entre los GTA y los GTT, esperamos que:

Hipótesis 3.2: En el tiempo 1, la autogestión, participación, interdependencia, formación y comunicación intragrupal sean mayores en los GTA que en los GTT.

3.4.2. *Transcurso del tiempo y efectividad de los GTA*

Existen, al menos, dos enfoques diferenciados sobre el impacto de la intervención y la efectividad de los grupos de trabajo. La escuela del «efecto Hawthorne» –estudios de Mayo (1933)–, defienden que la efectividad organizacional mejorará solo temporalmente y que, a lo largo del tiempo, se producirá una tendencia a volver al nivel del estadio previo a la intervención. Una vez se supera la novedad de la intervención, los trabajadores implicados en el esfuerzo del cambio no se sienten importantes y los supervisores no apoyan las estructuras de igual forma que lo hacían previamente.

Del mismo modo, el estudio de Katz (1982) en torno al desarrollo de los grupos en las organizaciones, reveló que el desempeño de éstos se reducía a medida que la vida de los grupos aumentaba. El autor vinculó esta reducción con el descenso en la comunicación entre los miembros del grupo y entre los grupos y los clientes externos.

Por otro lado, la escuela socio-técnica (Rice 1958), influida por el pensamiento sistémico de von Bertalanffy (1969), asume que los cambios y mejoras de efectividad logradas por las intervenciones se mantendrán a lo largo del tiempo y no tenderán a decrecer de forma sustancial.

A nuestro juicio, si el establecimiento de los GTA está acompañado de procesos paralelos de apoyo –reuniones operativas, toma de decisiones, descentralización, contacto con clientes, etc.– y si dichos procesos se mantienen a lo largo del tiempo sin que se produzcan cambios inesperados, la tendencia de mejora observada al inicio de los grupos de trabajo se mantendrá o incrementará.

En un meta-análisis realizado por Beekun (1989), se observó que el incremento en la productividad generado por las intervenciones basadas en el establecimiento de grupos autorregulados sólo disminuía cuando se analizaban periodos de seguimiento de 2 ó 2,5 años. Este autor encontró, a su vez, que la relación entre la duración de la intervención y la productividad era curvilínea. Cuando se iniciaron los cambios socio-técnicos, la productividad se incrementó, pero comenzó a disminuir entre 8 y 12 meses después de la intervención. Se volvió a alcanzar un mínimo de forma gradual a los 30 meses, justo antes de iniciarse un nuevo incremento. Sin embargo, incluso en el periodo en el que se observó cierta disminución, los niveles nunca llegaron al estadio previo a la intervención. Por lo tanto, el «efecto Hawthorne» se rechazó.

El siguiente capítulo referido a la maduración y al desarrollo grupal, nos proporciona la oportunidad de plantear hipótesis de incremento de los resultados a lo largo del tiempo, en base a los procesos de individuación y a su influencia sobre las características y los procesos grupales. Concebimos que los procesos de individuación incidirán en la capacidad de cada persona para desarrollar mayores conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo, lo cual facilitará su participación en la toma de decisiones y su capacidad para autogestionar los métodos y procedimientos laborales. Los procesos de integración que influyen en la necesidad de una



mayor cooperación, aumentan, a su vez, la importancia de una adecuada comunicación intragrupal. Del mismo modo, esta integración aumentará la interdependencia percibida en los grupos.

Teniendo presente todo lo planteado esperamos que:

Hipótesis 3.3: En los GTA, los valores observados en autogestión, participación, interdependencia, formación y comunicación intragrupal serán mayores en el tiempo 2 que en el tiempo 1.

Hipótesis 3.4: En los GTA, las correlaciones observadas entre la autogestión, participación, interdependencia, formación y comunicación intragrupal y la efectividad incrementarán sus valores en el tiempo 2 con respecto al tiempo 1.

3.5. Factores de contingencia y resultados de los GTA

Las investigaciones desarrolladas en contextos reales deben mostrar cierta sensibilidad a las influencias ambientales no esperadas. De hecho, como mencionábamos en la teoría organizacional multinivel, las «propiedades discontinuas» de las relaciones entre variables pueden ser consecuencia del efecto de variables contextuales sobre los procesos individuales y grupales. Por esta razón, los enfoques sistémico y multinivel constituyen aproximaciones teóricas útiles, ya que permiten concebir los acontecimientos desde un punto de vista multicausal. Esta influencia de múltiples factores de contingencia puede ser la causante de lo que Hackman y Oldham (1980) han denominado el efecto de los «mínimos cambios y efectos desvanecidos».

Este efecto se refiere a la presencia de influencias contextuales no esperadas que pueden afectar a los resultados obtenidos. Un efecto de contingencia a nivel individual se refiere, por ejemplo, a la fuerza de las necesidades de crecimiento individual. Ésta modera la relación existente entre las características del rediseño de la tarea y la motivación. Pearce y Ravlin (1987) sostienen que las personas deben percibir la autonomía como un resultado deseable antes de que los GTA sean considerados como una opción de implantación.

Un aspecto de tipo contextual es la turbulencia del mercado o del producto, turbulencias que pueden suponer una alteración de los procesos intra-organizacionales, intra-grupales e inter-personales. En estas situaciones, el impacto de las variables contextuales puede ejercer un papel moderador en los resultados esperados por el funcionamiento de los GTA (Cohen y Bailey, 1997).

Otro de los aspectos de contingencia se refiere a los sistemas de control de procesos. Klein (1991) sugiere que es importante considerar la interacción entre la autogestión de los GTA y tales sistemas de control (p. ej.: el *just-in-time*). La interacción entre los GTA y dichos sistemas puede afectar al ejercicio de la autogestión en relación a decisiones referidas a los métodos de trabajo o al ritmo de trabajo.

Recuperando el concepto de *entrainment* de la teoría organizacional multinivel, cabe señalar que la sincronicidad opera a varios niveles: de forma intra-individual, interindividual y entre los grupos y los contextos. Ciertos acontecimientos contextuales pueden activar procesos de emparejamiento entre niveles inferiores. Por ello, debe prestarse especial atención a aquellos acontecimientos que pueden, bien reducir el impacto de ciertos procesos, o bien, hacerlos especialmente significativos (Kozlowski y Klein, 2000).

McGrath (1991) propone un ejemplo para entender el efecto de la sincronicidad sobre la relación entre procesos. El autor parte de la argumentación de que los grupos cumplen tres funciones básicas y utilizan cuatro modos de actividad para cumplir con cada una de esas funciones (ver tabla 3. 3):

Tabla 3.3. Modos de actividad y funciones básicas de los grupos en las organizaciones

	FUNCIONES GRUPALES		
	Producción	Bienestar	Apoyo a Miembros
Modo I Inicio	Producción Demanda / Oportunidad	Interacción Demanda / Oportunidad	Inclusión Demanda / Oportunidad
Modo II Solución de problemas	Solución de problemas técnicos	Definición de la red de roles	Posición / Logro de estatus
Modo III Solución de conflictos	Resolución de políticas de conflictos	Poder / Distribución de retribuciones	Contribución / Relaciones de retribución
Modo IV Ejecución	Desempeño	Interacción	Participación

Fuente: (McGrath, 1991: 154).

Aunque todos los proyectos en los que se embarcan los grupos comienzan con el modo I de actividad y finalizan con el modo IV, cualquier conjunto de actividades puede pasar por los modos II y III o seguir un camino más directo del modo I al modo IV. Las alternativas de los modos de actividad para finalizar las tareas pueden estar condicionadas por diversos factores, entre los que se encuentran los factores contingentes que modifican los procesos de los modos de actividad.

Los acontecimientos externos que presionan a los GTA pueden activar o reducir procesos de sincronicidad, alterando, por ejemplo, la relación existente entre las oportunidades de participación y la satisfacción de las personas. Los grupos requieren seguir diferentes caminos para cumplir diferentes funciones en el desarrollo de su conjunto de actividades. Las presiones temporales y de excesivo trabajo pueden llevar a los grupos a centrarse exclusivamente en el camino que conecta de forma directa los modos de actividad I y IV, sin entrar en los modos II y III. Esto pue-



de tener consecuencias negativas, no sólo en la calidad de trabajo, sino también en los procesos de maduración de los grupos, en las características de los grupos y en los procesos interpersonales. Los grupos que mantienen un equilibrio entre el tiempo para la ejecución de sus tareas y el cuidado de los procesos interpersonales, tienden a iniciar actividades que repercuten positivamente en la productividad, así como a prestar mayor atención a las funciones de apoyo a los miembros y al bienestar grupal (McGrath, 1991).

Habitualmente, los nuevos sistemas de trabajo (como los GTA) traen consigo modificaciones en los flujos laborales, incrementándolos significativamente. Así, las reestructuraciones solucionan viejos problemas pero generan nuevos «cuellos de botella». Dado el efecto positivo de los grupos sobre las exigencias externas, los clientes externos tienden a aumentar sus demandas. Normalmente, las organizaciones no están preparadas para responder al aumento de las demandas, sin aumentar la carga laboral de los trabajadores.

El alto rendimiento organizacional se halla habitualmente acompañado de insatisfacción. Esto puede ser debido a diversas razones: a) los trabajadores pueden percibir que su trabajo está infravalorado o poco recompensado; b) pueden sentir que están trabajando y esforzándose en mayor medida de lo que exigiría una distribución justa de la carga laboral y c) pueden también resentirse de aquellos trabajadores que trabajan menos que ellos. En ocasiones, el resultado que conlleva la carga laboral suele ser el abandono voluntario de la organización o una reducción importante del compromiso organizacional (Lucas, 1999).

Los grupos de trabajo en las organizaciones expresan un mayor nivel de satisfacción con los directivos cuando su desempeño permite una reducción de la carga laboral (Buck, Lee, MacDremind y Smith, 2000).

Harris, Saltstone y Fraboni (1999) encontraron que, controlando el estatus de las personas, los miembros de los grupos con una menor carga laboral mostraban mayores niveles de satisfacción, compromiso organizacional y desempeño. Como puede observarse, la carga laboral es un factor por el cual muchas de las iniciativas de implantación de los grupos de trabajo pueden llegar a fracasar (Bate, 1990).

Siguiendo las líneas de investigación propuestas por Cordery (1996), existe una necesidad de ampliar el campo de estudio en lo referente a los factores contingentes que inciden en la efectividad y en la calidad de la vida laboral de los trabajadores en los GTA.

Muchos de los estudios que hemos descrito previamente defienden la idea de que la implementación de los GTA tiene efectos positivos sobre la satisfacción laboral. Según los mismos, los miembros de los GTA muestran niveles superiores de satisfacción laboral que sus colegas pertenecientes a los GTT. Sin embargo, los patrones temporales del cambio en los niveles de satisfacción en los grupos son inconsistentes. Quizás, este hecho pueda deberse, como ya se ha señalado, a otros factores contingentes relacionados a la implantación de los GTA. Este supuesto es defendido por

Antoni (1994, citado en Sonnentag, 1996), en cuyo estudio, los miembros de los GTA mostraban actitudes generalmente positivas hacia esta forma de trabajo, pero, al mismo tiempo, mostraban emociones negativas hacia la carga de trabajo asociada a la situación económica de la compañía.

Por lo tanto y, desde un punto de vista longitudinal, cabe predecir que:

Hipótesis 3.5: La autogestión, participación, interdependencia, formación, comunicación intragrupal y satisfacción laboral serán menores en aquellos GTA que sufran una mayor carga laboral, en comparación a aquellos que sufran una menor carga laboral.

3.6. Conclusión

En este capítulo hemos aportado argumentos y formulado hipótesis referidas a las diferencias existentes entre los GTA y los GTT.

Por otro lado, los planteamientos longitudinales, sustentándose en la escuela socio-técnica y en los procesos de maduración y desarrollo grupal que se desarrollan en el próximo capítulo, defienden un incremento de los valores absolutos de las características analizadas y de la satisfacción.

La vinculación del modelo de maduración y desarrollo grupal con las teorías de efectividad se sustenta en los procesos de diferenciación e integración, los cuales, al mismo tiempo que generan una tensión para la modificación de los estilos de dirección, potencian el aumento de los niveles de participación, autogestión y comunicación en los grupos.

Tanto la teoría socio-técnica como algunos modelos de efectividad más actuales (Sundstrom y cols., 1990), han subrayado la importancia de que los grupos se desarrollen como entidades cada vez más diferenciadas, tanto de los otros grupos como del contexto organizacional y, a su vez, logren la suficiente integración en el todo organizacional para poder cooperar en el desarrollo sus tareas.



4. *Perspectiva evolutiva de los grupos de trabajo en las organizaciones*

4.1. *Introducción*

Esta investigación incluye dos tomas de datos, con el transcurso de un año entre ambas. Nuestros objetivos iniciales planteaban el análisis de los factores relacionados con el desarrollo y la maduración de los GTA, así como el análisis de los procesos emergentes en la transformación de las organizaciones. Partimos de la idea de que el principio de diferenciación/integración de la TGS refleja dos procesos fundamentales para explicar el desarrollo de los grupos de trabajo en las organizaciones.

Este capítulo realiza una propuesta de un modelo de desarrollo de los GTA en el que se sustentan las hipótesis de transformación individual, grupal y organizacional que se han formulado en el presente estudio. Dicho modelo de desarrollo constituye, a su vez, un planteamiento de la forma en la que pueden generarse nuevos conocimientos de forma cíclica e incesante. Tal y como se expondrá más adelante, el argumento de que los grupos se desarrollan hacia una mayor diferenciación pone de manifiesto procesos de influencia emergente.

En su excelente revisión de las teorías sobre el desarrollo de los grupos, Cissna (1984) concluye que existe suficiente evidencia en la literatura para afirmar que los grupos, a lo largo del tiempo, cambian de múltiples formas. Sin embargo, la evidencia acerca de la universalidad de las fases que atraviesan los grupos no es concluyente, como tampoco lo es el contenido y el número de fases existentes en dicha evolución.

Los GTA existen durante periodos de tiempo relativamente largos bajo condiciones que favorecen su continuidad. En cualquier punto en el tiempo, tales grupos cuentan con una historia y con un futuro potencial. Es decir, los grupos cambian en función de su propia experiencia. Según McGrath y O'Connor (1996), las dimensiones de cambio de los grupos pueden estar en función de, al menos, cuatro aspectos:

Tabla 4.1. Aspectos definatorios de las dimensiones de cambio en los grupos

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El tipo de grupo que analicemos (p. ej.: grupos de proyecto, T-Group, GTA, etc.). 2. El tipo de tarea desempeñada (p. ej.: planificación, sincronización, etc.). 3. El efecto de la experiencia a lo largo del tiempo en condiciones de continuidad (p. ej.: aspectos del aprendizaje, desarrollo de normas, relaciones, etc.). 4. El cambio de los miembros (p. ej.: la llegada de nuevos miembros, modificación del tamaño grupal, etc.). |
|---|

Fuente: (Adaptado de McGrath y O'Connor, 1996: 28-29).

En esta investigación, nos centraremos en el tercero de tales aspectos.

Cabe señalar que no es nuestro objetivo contrastar si la evolución de los grupos que analizamos se asemeja a la evolución planteada en alguna de las teorías propuestas en la literatura en función de ciertos estadios o puntos cíclicos. Sin embargo, tomamos en consideración los referentes teóricos más representativos, dado que los mismos nos permitirán establecer las razones por las que esperamos se produzcan procesos de individuación e integración en los GTA.

La mayoría de los enfoques teóricos en torno a la maduración y al desarrollo de los grupos se centran en grupos de terapia o de sensibilización. Dado que nosotros hablamos de grupos de trabajo en contextos organizacionales, con objetivos establecidos y procedimientos acordados, la realidad de estos grupos no se asemeja a la de los grupos creados experimentalmente o con objetivos terapéuticos. Por esta razón, no realizamos una adaptación literal de los principios y estadios extraídos de las investigaciones basadas en los grupos «ad-hoc» o los «Grupos-T», es decir los centrados en las emociones de sus integrantes.

El GTA es una unidad de trabajo inmersa en un sistema organizacional, con responsabilidad para contribuir a la organización. En cambio, los grupos de terapia son instrumentos para incrementar el bienestar psicológico de sus miembros. Las actividades de los GTA están dirigidas tanto por los objetivos del grupo como por los de la organización. Estos objetivos incluyen la preocupación por los miembros del grupo, aunque tienden a priorizar la ejecución del trabajo. Mientras que los grupos de terapia y sensibilidad han sido tratados como si existieran en un vacío ambiental, los GTA deben ser considerados como componentes integrantes de una organización.

Nosotros, siguiendo a Bion (1961), distinguimos en los GTA los procesos ligados a la tarea -grupo de tarea- de los procesos socio-emocionales -grupo de supuestos básicos. Sin descuidar los procesos de tarea, el grupo de trabajo tiene que hacer frente a los conflictos socio-emocionales. Esto es lo que pretenden subrayar actualmente quienes acentúan, como es nuestro caso, la importancia de la comunicación y resolución de conflictos en los grupos/equipos de trabajo. Estos conflictos se derivan de emociones de dependencia, huida, ataque y encuentro con otros en un plano de igualdad.

Resumiendo, el desarrollo y crecimiento de los GTA debe ser considerado en el contexto de la organización y con especial atención a la realización de la tarea, donde se producen interacciones a múltiples niveles y en relación con otros procesos, como el liderazgo, los conflictos, etc. y sobre los que los grupos pueden ejercer una gran influencia.

4.2. Principio de diferenciación e integración en el contexto organizacional

La interrelación entre la diferenciación/integración constituye un proceso fundamental en el desarrollo de los sistemas complejos. A partir de la capacidad de percibir diferencias en lo aparentemente similar y de detectar similitudes en lo aparentemente



distinto, los individuos, grupos y organizaciones refuerzan su propia identidad, lo que resulta fundamental si se pretende incrementar su capacidad para trabajar conjuntamente (Schroeder y Harvey, 1963). Con objeto de que los procesos de especialización e integración tengan lugar, debe existir la posibilidad de llevar a cabo interacciones dinámicas con el ambiente. La implantación de GTA es una estrategia de apertura al exterior que refleja, en el contexto organizacional, una transición de los sistemas cerrados a los sistemas abiertos con capacidad de autorregulación (Rice, 1969).

Que un sistema sea abierto significa que realiza intercambios con el ambiente. Ese intercambio cumple tres funciones fundamentales para el sistema: a) es un factor esencial para la viabilidad del sistema; b) condiciona su capacidad de crecimiento o continuidad y c) determina su capacidad de transformación.

La respuesta típica de los sistemas cerrados ante hechos imprevistos es una pérdida de organización o una activación de la disolución del sistema. En cambio, la respuesta típica de los sistemas abiertos es un esfuerzo de cambio de su propia estructura con el objeto de alcanzar un nivel superior y más complejo de adaptación. El intercambio ambiental del sistema analizado no es aleatorio, sino que se deriva de la capacidad de procesar información, de su momento evolutivo y de otro conjunto de factores intrínsecos al mismo.

Una distinción importante en la consideración de los sistemas abiertos frente a los cerrados es la que se refiere a la entropía (ver capítulo uno). Los sistemas cerrados están definidos por la entropía, es decir, por la acentuación de la tendencia a la desorganización y a la decadencia. Sin embargo, los sistemas abiertos son «negentrópicos», es decir, tienden a disminuir la entropía y a elaborar estructuras adaptativas (Buckley, 1970). Los GTA activan el proceso de ajuste entre la diferenciación y la integración, lo que refleja una actividad dirigida a la elaboración de tales estructuras.

Según Rice (1969), lo que diferencia a un sistema abierto -los GTA- de un conjunto agregado de actividades -grupos de trabajo tradicional (GTT)- es la existencia de autorregulación. La autorregulación de las actividades implica la búsqueda de ajuste, de adaptación, a los cambios contextuales. Dicha adaptación puede orientarse hacia el incremento de un mayor isomorfismo funcional entre, por ejemplo, el sistema individual y el grupal y el sistema grupal y el organizacional. O bien puede dirigirse hacia la modificación de las pautas de funcionamiento establecidas, lo cual puede generar un desequilibrio, es decir, un proceso de tensión y cambio. Aunque la existencia de autorregulación conlleve el inicio de un proceso de transformación, concebimos que la presión hacia el isomorfismo constituye una tensión constante que determina el equilibrio de las partes del sistema y del sistema en su conjunto.

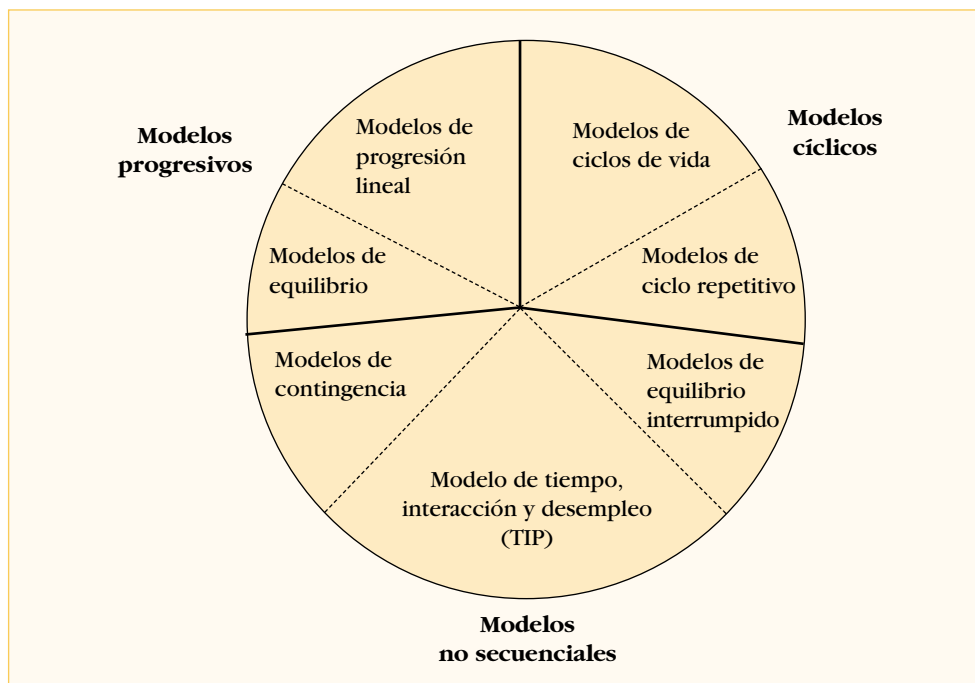
En la medida en que, a través de los GTA, los individuos desarrollen una mayor autonomía personal, su identidad personal irá cobrando fuerza y resistiéndose a aceptar que la identidad del grupo se sustente en la negación de su identidad individual. Por lo tanto, consecuencia de la modificación del contexto de trabajo de las personas, será probable que se produzca el inicio de un cambio individual con consecuencias a niveles superiores, es decir, un cambio emergente.

El proceso de diferenciación de cada nivel incide en su capacidad de provocar efectos en otros niveles (Worchel, 1994). Así, si en lugar de contar con grupos con miembros dependientes, sometidos a las normas y con pocos intereses para buscar nuevas formas de funcionamiento, contamos con grupos con personas creativas, poco sometidas a las normas y con deseos de explorar nuevas formas de hacer, el efecto de los individuos sobre los grupos y de éstos sobre la organización será mayor. La diversidad de grupos será mayor y su variabilidad también. Si los grupos difieren, también difieren sus efectos sobre los individuos. Sin embargo, si contamos con grupos formados por miembros sumisos y con una alta dependencia grupal, el efecto de los grupos sobre las conductas individuales será más homogéneo, lo cual hará que existan pocas diferencias entre los individuos.

4.3. Teorías sobre la evolución de los grupos

En un esfuerzo por clasificar las teorías más importantes en torno al desarrollo y maduración de los grupos de trabajo, Mennecke, Hoffer y Wynne (1992) han propuesto tres categorías que agrupan dichas aportaciones. En concreto, han definido los modelos progresivos, los modelos cíclicos y los modelos no secuenciales. En términos generales, los modelos de desarrollo grupal predicen que el desempeño del grupo, la conducta de los individuos y el enfoque de la tarea cambia en la medida en que el grupo madura y se desarrolla. La figura 4.1 recoge la propuesta de dichos autores.

Figura 4.1. Modelos de desarrollo grupal



Fuente: (Mennecke y col., 1992: 527).



Los *modelos progresivos* plantean que los grupos exhiben, a lo largo del tiempo, un grado creciente de madurez y desempeño. Los *modelos cíclicos* proponen una secuencia lineal o recurrente de acontecimientos que son similares a otros modelos de ciclo de vida (ciclos de nacimiento, crecimiento, maduración y, finalmente, muerte). Los *modelos no secuenciales* no esbozan ninguna secuencia específica de acontecimientos, es más, los acontecimientos que tienen lugar son concebidos como resultado de factores contingentes que cambian el foco de actividad de los grupos.

Otro esfuerzo interesante para categorizar los modelos de desarrollo grupal es el realizado por Arrow (1997). Esta autora presenta una clasificación de cuatro categorías de modelos de cambio y continuidad sobre la estructura grupal. En concreto, distingue los modelos de equilibrio robusto, de ciclos de vida, de equilibrio interrumpido y de respuesta adaptativa. La tabla 4.2 resume esta clasificación.

Tabla 4.2. Categorías de clasificación de los modelos de cambio y continuidad de los grupos de trabajo

Modelos	Origen del cambio	Naturaleza del cambio	Fuente de continuidad
Equilibrio robusto	Fuerzas internas	Fluctuaciones iniciales	Fuerzas internas
Ciclo de vida	Fuerzas internas	Gradual, continua	Interrupción externa
Equilibrio interrumpido	Aspectos externos	Radical, abrupto	Fuerzas internas
Respuesta adaptativa	Aspectos externos	Respuesta inmediata o retardada	Fuerzas externas

Fuente: (Arrow, 1997: 76).

La diferencia que introduce Arrow (1997) en su clasificación, con respecto a la de Mennecke y cols. (1992), es la distinción entre los modelos de respuesta adaptativa y de equilibrio interrumpido, que Mennecke y cols. (1992) consideran dentro de los modelos no secuenciales. Arrow, además, identifica para cada modelo el origen del cambio, la naturaleza del cambio y la fuente que favorece la continuidad.

En primer lugar, los modelos de *equilibrio robusto* muestran un breve periodo de fluctuación seguido de un estado de estabilidad. Tras un inicio de inestabilidad, emerge y permanece la influencia de un sistema de jerarquía y de roles estable. Arrow afirma que aunque los modelos de equilibrio aceptan el cambio (habitualmente gradual) como un aspecto del funcionamiento grupal, el énfasis se pone en el logro y mantenimiento de un estado estable. En estos modelos, el equilibrio se define como un punto de llegada que debe ser alcanzado en las primeras reuniones. Las alteraciones en el ambiente afectan a la estabilidad de los roles funcionales del grupo, aunque de forma transitoria, volviendo rápidamente a su estado de estabilidad. Una adaptación inadecuada entre la estructura establecida y las demandas del entorno tiene como consecuencia la ruptura del equilibrio. De los modelos que en-

cajan en esta categorización, y que definiremos más adelante, rescatamos la noción universal de la tendencia a la estabilidad que puede ser reflejada en la tendencia a la cooperación y o la integración de conocimientos (el congelamiento al cual se refería Lewin).

En segundo lugar, los modelos de *ciclo de vida* presuponen que los grupos pasan por un conjunto de estadios caracterizados por una serie de patrones estructurales. En el primer estadio se forma una estructura inicial. En el segundo, esta estructura es cuestionada y ajustada. En el tercero, el grupo se sustenta sobre una estructura normativa. En el cuarto estadio, el grupo se centra en el desempeño de la tarea, y con el tiempo, la estructura se hace más rígida. Estos modelos asumen que en cada estadio evolutivo surgen problemas psicológicos diferentes y los grupos afrontan problemáticas distintas. A su vez, parten del supuesto de que los grupos, en sus reuniones iniciales, sufren cambios en la estructura y en los patrones de influencia y que, en los estadios finales, tienden a disolverse. Los grupos que nosotros analizamos funcionan con la idea de permanencia temporal, es decir, no cuentan con un plazo de finalización. Por lo tanto, no se asemejan a estos modelos en lo que respecta a su disolución. Sin embargo, nos parece muy interesante la aproximación cíclica entendida como repetición de dinámicas que buscan responder a las demandas del ambiente, así como la evolución gradual hacia el desempeño efectivo.

En tercer lugar, en los modelos de *equilibrio interrumpido o inestable*, la estructura de grupo está caracterizada por fuerzas e inercias que generan un equilibrio estable, pero «desestabilizado» por periodos de cambio rápido y repentino. De acuerdo con estos modelos, cualquier estructura grupal que emerge durante las primeras interacciones, permanece estable independientemente de que sea (o no) óptima o satisfactoria para el desempeño. Los procesos internos promueven la continuidad, mientras que los cambios externos activan los cambios. Se espera que, desde la primera reunión, la estructura grupal permanezca inalterable, a no ser que ocurra un cambio importante en el ambiente que active la reestructuración.

Un cambio en el liderazgo, un desempeño negativo constante o cualquier acontecimiento externo impactante, pueden activar la inestabilidad y provocar un cambio rápido que permita al grupo adaptarse. Hay que subrayar que las presiones externas pueden provenir de la presión temporal para finalizar un proceso o de la percepción de ineficiencia por parte de algunos miembros del grupo. Los grupos analizados en este trabajo no son equipos de proyecto (surgidos para mejorar un proceso determinado), sino GTA estables y habituados a contar con determinados plazos para la finalización de las tareas. Si bien es cierto que los grupos cuentan con plazos establecidos para acabar el trabajo y que estos plazos pueden suponer una presión, no parece probable que la misma afecte a la alteración de las estructuras grupales (objetivos, procesos laborales, etc), dado que tales grupos se encuentran inmersos en organizaciones más amplias. Sin embargo, la propuesta de activación del cambio iniciada por fuerzas externas e internas que proporcionan estos modelos (p. ej.: Gersick, 1988), es un referente importante para cualquier modelo que argumente un cambio en la dinámica grupal y, por ello, lo incorporamos en nuestro planteamiento.



Finalmente, los modelos de *respuesta adaptativa* proponen que los grupos crean y ajustan sus estructuras en respuesta a las contingencias internas y externas. De acuerdo con este modelo, los grupos crean o adoptan estructuras para ajustar sus tareas, tecnología y demandas ambientales. Si las condiciones operativas cambian, el grupo ajustará su estructura. Que el grupo muestre una estructura estable, un cambio gradual o un cambio convulsivo, depende de que las demandas del ambiente se mantengan estables, cambien gradualmente o cambien rápidamente. Teóricamente, un GTA debería contar con la suficiente autogestión como para adaptarse a las necesidades de un cliente o para adquirir una nueva tecnología que le permitiera crear nuevas formas de funcionamiento. Sin embargo, en muchas ocasiones, los objetivos organizacionales constriñen y definen el campo de actuación de los GTA de forma más o menos rígida. En nuestro caso, los GTA cuentan con una autogestión limitada que, presuntamente, debe ir aumentando a lo largo del tiempo. Por lo tanto, sus procesos evolutivos sólo pueden identificarse de forma parcial.

4.4. Propuesta de un modelo de desarrollo de GTA: evolución de grupo a equipo y creación de nuevos conocimientos a través de la diferenciación y la integración

Nos hemos situado en la perspectiva de análisis que diferenciaba los grupos de los equipos. De hecho, inicialmente hemos defendido la idea de que para que los GTA evolucionen a equipos deben aprender a integrar conocimientos, ideas y motivaciones. Para que un grupo acometa efectivamente la tarea y sea capaz de proponer nuevas formas de hacer, es importante subrayar el papel que cumple la persona en el grupo y la importancia del conocimiento individual.

Diversas propuestas han defendido que los grupos se desarrollan hacia una mayor diferenciación e individuación, donde los objetivos y valores individuales van adquiriendo mayor importancia. Por ello, consideramos que una propuesta de modelo de desarrollo de GTA en base a la diferenciación e integración puede ser considerada como una propuesta de evolución de grupo de trabajo a equipo de trabajo.

Al igual que McGrath (1991), pensamos que los grupos de trabajo no tienen por qué desarrollarse de una forma lineal. Distintos grupos pueden comenzar un periodo de desarrollo en diferentes estadios y necesitar mayor o menor cantidad de tiempo en cada estadio. El punto de inicio de cada grupo y su patrón de desarrollo depende, entre otras cosas, de las características de los miembros, su historia pasada, su experiencia, la naturaleza de la tarea y las demandas y presiones del entorno. Aunque los grupos puedan seguir diversos patrones de desarrollo hacia la madurez, el modelo que presentamos sugiere que inician su funcionamiento desde una clara indiferenciación individual, alta dependencia grupal, baja autonomía personal, con sujetos que definen un Sí mismo dependiente y la utilización exclusiva de conductas cooperativas.

Algunas aproximaciones han combinado distintos modelos de desarrollo realizando propuestas integradas (p. ej.: Mennecke y cols., 1992; Morgan, Salas y Glickman, 1993).

Nuestro modelo trata de ser sensible al contexto cultural en el que se ubica, y a los tipos de grupos analizados. El contexto organizacional del cual partimos proviene de una tradición colectivista. Es una cooperativa con una serie de valores arraigados a través de la historia, donde la identificación de las personas con sus grupos de pertenencia y con la organización es un valor positivamente aceptado e impulsado. Posiblemente, un perfil colectivista y con una baja aceptación de las desigualdades de estatus sea lo que teóricamente mejor defina a estas formas jurídicas en nuestro contexto (ver epígrafe referido al contexto organizacional en el capítulo seis).

Teniendo en cuenta las diversas aproximaciones de los modelos de desarrollo grupal y los modelos basados en la diferenciación e integración, proponemos un modelo integrado de desarrollo y maduración de grupo. Con este modelo, pretendemos aportar una visión del concepto de evolución constante, como una herramienta adaptativa y de construcción de nuevos conocimientos. Consideramos que es un modelo integrado, porque, a nuestro juicio, no puede ser categorizado como un modelo de equilibrio, de ciclo de vida o adaptativo de forma independiente, sino que hereda partes de cada uno de ellos (Ver Figura 4.2).

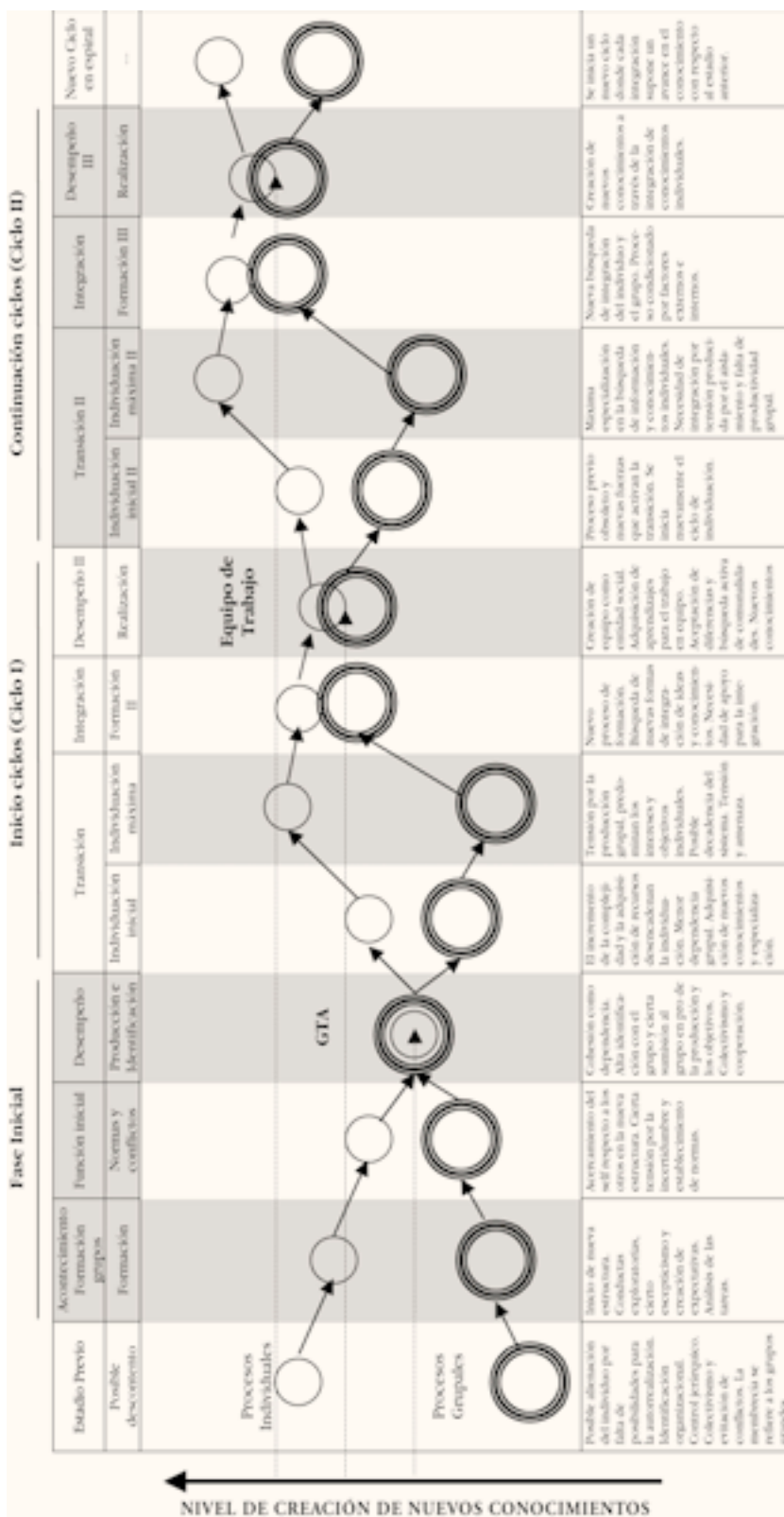
4.4.1. Descripción e interpretación del modelo

Como puede observarse en la figura 4.2, se presenta un modelo de desarrollo de GTA en las organizaciones. En el mismo pueden identificarse conceptos de Tuckman (1965), procesos propuestos por Bion (1961) y Bennis y Shepard (1956), reinterpretaciones de los estadios citados por Worchel (1994), una consideración acerca de los acontecimientos contextuales que activan algunos procesos de desarrollo (Gersick, 1988), y otros aspectos de los modelos presentes en la literatura.

La idea básica de nuestra propuesta radica en la comprensión de la naturaleza cíclica de los procesos de diferenciación e integración como elementos centrales del desarrollo de los grupos y como aspectos esenciales de la creación de nuevos conocimientos. No se propone un estadio final de desintegración, dado que se considera que la existencia de los GTA tiene carácter permanente.



Figura 4.2. Modelo de maduración y desarrollo de grupos de trabajo a partir de los procesos de diferenciación e integración y su relación con la creación de nuevos conocimientos



El modelo plantea dos partes diferenciadas. Por un lado, se identifica la «fase inicial» de creación de GTA. En esta fase, entre otros, adoptamos los planteamientos de Tuckman (1965) y Worchel (1994). El objetivo final de esta fase es la creación de los GTA, cuya principal premisa es la de cooperar para centrarse en la producción y desarrollar un alto grado de identificación grupal.

Por otro lado, el modelo propone una secuencia de ciclos que reflejan la capacidad de los equipos para generar nuevos conocimientos a través de los procesos de diferenciación e integración. Estos ciclos comienzan con el proceso de diferenciación y concluyen con la formación de los equipos de trabajo, para reiniciar una nueva diferenciación.

4.4.1.1. Fase inicial

Las cuatro fases o estadios iniciales reflejan la idea de formación de GTA en una organización, partiendo de una situación previa en la que no existen estructuras de grupos de trabajo autorregulado. Al igual que ocurre en nuestra organización, en muchas organizaciones, las demandas del mercado inciden en la inestabilidad e incertidumbre organizacional. Este hecho, unido a unas estructuras laborales definidas por el trabajo individual, puede crear un estado de descontento. Los procesos individuales, al estar aislados de los grupales, pueden generar situaciones de alienación individual (Worchel, 1994). Una de las razones de la introducción de los GTA es la necesidad de incrementar la capacidad competitiva de la organización (EPOC, 1999), así como de buscar una estrategia apropiada para integrar las necesidades individuales y grupales.

El estadio de la «formación» proviene de la propuesta de Tuckman (1965). Desde nuestro punto de vista, la formación inicial es reinterpretada como una actividad de establecimiento de los GTA desde la dirección de la organización. Por lo tanto, la formación se refiere a la puesta en práctica de las decisiones que reubican a los trabajadores en estructuras laborales de menor tamaño, con mayor interacción, interdependencia y capacidad para la toma de decisiones. Siguiendo la línea planteada por Tuckman, la formación de los grupos autónomos trae consigo conductas de exploración y análisis del ambiente. El establecimiento de los grupos por parte de la dirección, activa el acercamiento de los procesos grupales e individuales. Las personas van adaptándose al nuevo contexto de trabajo.

A medida que las personas se van adaptando a las nuevas formas de trabajo, aparecen las primeras resistencias. En este primer funcionamiento como grupo estructurado (función inicial) aparecen ciertas desconfianzas y resistencias. La fase «conflictiva-normativa» refleja las resistencias iniciales para el establecimiento de procedimientos mínimos para realizar el trabajo en grupo. Las etapas normativa y conflictiva de Tuckman reflejan la existencia de ciertos procesos tales como la tensión provocada por la incertidumbre.



Sin embargo, consideramos que, en este contexto colectivista, las normas grupales son rápidamente incorporadas. Este hecho puede ser generalizable si antes de establecer las normas que van a regir el funcionamiento de los GTA, se produce, en torno a dichas normas, un proceso de debate a todos los niveles.

Finalmente, esta fase inicial concluye con la integración de los procesos individuales dentro de los grupales. Es la etapa del desempeño, donde la creación del GTA queda reflejada en una orientación a la «producción». El GTA muestra una alta afiliación, una baja tolerancia a la incertidumbre y una alta identificación. En esta fase, formar parte del grupo es gratificante y, en la cultura organizacional colectivista, realizar el trabajo con el apoyo que supone el grupo aleja cualquier objetivo inicial de tratar de satisfacer exclusivamente intereses individuales. En esta fase, el grupo se centra, casi de forma exclusiva, en la mera producción y las personas se sienten satisfechas dado que su necesidad de afiliación está cubierta. Se produce una alta cohesión con un alto componente de dependencia grupal y las personas definen el Sí mismo de forma interdependiente.

En este punto, el grado de estructuración del grupo tiene un gran impacto sobre los procesos individuales. De hecho, una gran cantidad de estudios han demostrado el poder que las normas del grupo ejercen sobre el individuo. Entre las diversas fuentes de influencia, se encuentra la capacidad del grupo de ofrecer recompensas y sanciones a los miembros que se adecuan a las normas o a quienes se desvían de ellas. Cuando se comparten actitudes y creencias en un grupo, la satisfacción de la necesidad de afiliación grupal es una fuente de dependencia que puede condicionar la conducta individual. El conjunto de normas que se estructuran en torno al conjunto de funciones del grupo, dotan de apoyo y estructura cognitiva a las conductas individuales.

La cooperación es la única estrategia válida para afrontar conflictos y se rechaza cualquier conducta competitiva. En esta fase, los GTA son grupos de trabajo más o menos homogéneos con una baja capacidad creativa. Tal y como plantean Bion (1961) y Bennis y Shepard (1956), se produce una primera fase de fusión y dependencia, la cual desembocará posteriormente en una segunda fase de tensión y diferenciación de los individuos.

4.4.1.2. Inicio de ciclos (ciclo I)

El primer ciclo se inicia con una etapa de «transición», donde se produce la primera «individuación», a la cual le sigue una «individuación máxima». Esta individuación máxima amenaza la existencia del grupo y pone de manifiesto que los objetivos grupales e individuales sólo pueden lograrse a través de la cooperación. Es, en ese momento, cuando se pasa a un individualismo de tipo cooperativo, el cual requiere de un nuevo proceso adaptativo para unir los procesos individuales y los grupales. En la formación de los GTA los procesos grupales dominaban a los individuales; sin embargo, en el estadio de «formación II», el peso de los procesos individuales es mu-

cho mayor, dada la importancia del Sí mismo adquirida en el proceso de individuación. Una vez integradas las nuevas normas y formas de funcionamiento se crean los equipos de trabajo como entidades sociales. En éstos, los procesos individuales y grupales interaccionan y son realmente interdependientes. Es en este punto, donde se crean nuevos conocimientos grupales.

Parfraseando a Werner (1957, p. 126), cabe señalar que el desarrollo se produce cuando se pasa de un estado de relativa indiferenciación a un estado de aumento de la diferenciación. Siguiendo a Gersick (1988), planteamos la aparición de fuerzas que activan la individuación, es decir, que impulsan la «individuación inicial». Estas fuerzas pueden ser de diversa índole, aunque nosotros describimos tres fuentes fundamentales: por un lado y, en línea con Morgan y cols. (1993), los éxitos productivos y la adquisición de recursos hacen que las personas comiencen a preocuparse por sus propios intereses y por obtener más recursos para sí mismos. Por otro lado, el incremento de la demanda obliga a un incremento en la complejidad de las tareas, lo cual incide en una mayor especialización. La tercera fuerza se relaciona con la propia dinámica grupal, la cual constituye una experiencia de trabajo en grupo pequeño que incrementa la importancia relativa concedida a cada persona. Cada individuo es importante y observa que sus opiniones tienen cabida en una unidad laboral que subraya la importancia de su participación en el trabajo.

Estas fuerzas inciden en una toma de conciencia, por parte de los miembros de los GTA, respecto a la situación de los grupos. Los grupos reanalizan los objetivos, los procesos grupales, las estrategias de funcionamiento y el ambiente donde se encuentran inmersos. Este hecho puede revelar discrepancias entre las circunstancias deseadas y las reales, entre lo ideal y lo real, entre las expectativas y los acontecimientos. Dicha discrepancia incide en el rechazo a la dependencia grupal, en la búsqueda del lugar que le corresponde a cada persona y activa la búsqueda de satisfacción de necesidades personales, potenciando un proceso de «individuación máxima».

La individuación que acompaña el desarrollo de un Sí mismo más independiente, está, a su vez, relacionada con la adquisición de nuevos conocimientos individuales. Las personas se preocupan por aprender más. El deseo de diferenciación es un motor que lleva a las personas a intentar ser mejores en su trabajo. La tendencia a la individuación encuentra su límite cuando supone un riesgo para la comunicación interpersonal e intergrupala y para el sistema productivo. La excesiva preocupación por los intereses personales pone en peligro la existencia del grupo. Además, puede reducirse la comunicación entre los distintos grupos en la organización, suponiendo un factor importante para activar el siguiente estadio.

Algunos autores han argumentado que la búsqueda de la integración es consecuencia de diversos procesos. Por ejemplo, McGrath (1991) afirma que los grupos son sistemas dinámicos que tienen capacidad de autorregulación. En este sentido, los grupos buscan satisfacer tres funciones generales: la de finalizar los proyectos, la de satisfacer a sus miembros y la de mantener la integridad del sistema. A lo largo del



tiempo estas funciones deben ser satisfechas y la amenaza de no satisfacerlas incide en la búsqueda de la cooperación e integración.

Neidhardt (1984) sustentaba el equilibrio grupal en los mecanismos de diferenciación e integración. Si la diferenciación es excesiva puede llegar a dificultar la integración. A su vez, von Bertalanffy (1968) ha planteado un argumento similar, afirmando que una excesiva especialización pone en peligro la noción del todo, lo cual fuerza la necesidad de una nueva integración.

El estadio de «formación II» refleja una reevaluación de las demandas y una búsqueda activa de las formas en las que redefinir los compromisos y las normas individuales y grupales, tomando conciencia de la interdependencia real. Es aquí donde realmente comienza la formación del equipo de trabajo. En términos de Bennis y Shepard (1956), se buscaría una nueva integración cualitativamente distinta, en la que los individuos pudieran cooperar sin perder su autonomía y su libertad de pensamiento y decisión. Se buscan formas de integración de ideas y conocimientos adquiridos a través de la experiencia. Esta fase tiene gran importancia, dado que refleja la posibilidad de que se reinterpreten las normas existentes previamente, las cuales, posiblemente no satisfagan las necesidades individuales de las personas.

En la «formación II», pueden observarse algunos procesos propuestos por Tuckman (1965) en su estadio normativo. Cuando los individuos se escuchan y aprenden a ponerse en el lugar del otro integrando sus ideas, las diferencias se comienzan a observar como enriquecedoras y la individualidad de los demás puede ser fuente de inspiración para la mejora, lo cual activa la acción en base a la cooperación desde la autonomía de las personas, es decir, activa el inicio de la fase de realización.

La fase de «realización» refleja la adquisición de aprendizajes individuales y grupales (Ayestarán, 1999) que pueden constituir indicadores para poder hablar de equipos más que de grupos en los términos aquí expuestos. Similarmente, en términos de Blakar (1985), en esta fase deben lograrse cinco precondiciones, las cuales facilitan una interacción efectiva entre los miembros del equipo: a) contar con una realidad social compartida y un lenguaje común construido a través de la experiencia; b) tener capacidad de «descentrarse» y ponerse en el lugar del otro tanto afectiva como cognitivamente; c) poseer la motivación suficiente para comunicarse; d) deben negociar y llegar a un acuerdo entorno a conductas básicas y formas de interacción y e) contar con las habilidades necesarias para identificar los problemas de comunicación. Según Shroeder y Harvey (1963), en este estadio se incrementarían las capacidades de integración de las diferencias del grupo provenientes del estadio anterior. La madurez grupal tiene su origen en la madurez individual, la cual es consecuencia de la toma de conciencia de la realidad.

En esta fase de «realización» las aportaciones individuales se combinan entre ellas (Schein, 1988); Se logran integrar conocimientos, objetivos e ideas y, a su vez, se aprende a trabajar en equipo. Agrell y Gustafson (1994) señalan que, a nivel del grupo, la participación se relaciona con la innovación y la creatividad. Esta fase implica un aumento de la participación en el grupo, dado que requiere que las personas

lleguen a acuerdos sobre cómo integrar los conocimientos. Se generan así, nuevas ideas y nuevos conocimientos compartidos.

Los enfoques teóricos basados en la adquisición de nuevos aprendizajes cognitivos (Ayestarán, 1999; Redmond, 1989), modelos mentales compartidos (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993), memoria transactiva (Moreland, Argote y Krishnan, 1996), metacognición (Cannon-Bowers y Salas, 1997) e, incluso, los centrados en las representaciones sociales (Moscovici, 1979; Correira, 1998) podrían constituir aproximaciones útiles para la identificación y análisis de esta fase. En mayor o menor medida, todas las perspectivas mencionadas subrayan la importancia de la creación de cogniciones compartidas sobre la base de la interacción interpersonal dentro de los grupos de trabajo. Durante los últimos años se ha producido un incremento de la cognitividad del trabajo, así como una revitalización de los enfoques teóricos centrados en la cognición social (Alcover, 2000); ello hace prever, que los enfoques teóricos arriba mencionados posean una gran potencialidad para analizar la forma en la que, a través del tiempo, los grupos de trabajo generan dinámicas que modifican sus formas de trabajo y coordinación haciéndolos más efectivos (Wittenbaum, Stasser y Merry, 1996) y facilitando la creación de nuevos conocimientos.

Como veníamos mencionando, se permanece en la fase de «realización» hasta que los aprendizajes adquiridos y las normas establecidas no responden adecuadamente a las demandas externas e internas del grupo. Si los nuevos conocimientos se utilizan habitualmente, puede producirse un nuevo ciclo de diferenciación-integración, lo cual, incide en la profundización y expansión de nuevos conocimientos.

La duración de esta fase puede ser muy variable y puede depender de múltiples factores: la tecnología, la complejidad laboral, cambios contextuales, etc. Este proceso puede ser muy largo para algunos equipos mientras que, para otros, podría ser relativamente corto. Algunos equipos pueden trabajar sin iniciar el siguiente ciclo durante mucho tiempo: sin embargo, la necesidad de adaptarse al ambiente puede requerir de nuevos conocimientos, lo cual activaría nuevamente un ciclo de individuación e integración. Es precisamente en este proceso donde el modelo presenta mayor diferencia con respecto a los modelos anteriormente planteados. En lugar de desintegrarse, el equipo inicia un nuevo proceso de individuación que finaliza repitiendo el ciclo previamente descrito. Este ciclo se repite incesantemente como una forma de adaptación al entorno y hasta que la organización deje de existir o sufra cambios drásticos que obliguen a redefinir todo el sistema de trabajo.

4.5. Conclusión

Hemos propuesto un modelo teórico de maduración y desarrollo grupal a partir de teorías y modelos planteados a lo largo de la historia del estudio de los grupos en general y de los grupos de trabajo en particular. En la presente investigación, la importancia de este planteamiento radica en los objetivos de análisis longitudinales, es decir, las comparaciones entre los datos iniciales y los datos obtenidos tras un año



de funcionamiento, y de influencia emergente, es decir, el análisis de los procesos que se generan a nivel individual produciendo cambios a niveles superiores.

Desde un punto de vista multinivel realizamos un planteamiento de cambio descendente y emergente. Descendente, porque la razón fundamental de la individuación se sustenta en los GTA y, emergente, porque argumentamos que a partir de la transformación de los grupos en equipos de trabajo –los cuales desarrollan su propia cultura–, inciden en la transformación de la organización. Del mismo modo, el modelo plantea la necesidad de considerar la influencia de los elementos contextuales que pueden definir las pautas de desarrollo grupal, siguiendo un enfoque sistémico y multinivel.

Como será expuesto en el siguiente capítulo, trataremos de analizar la influencia que los GTA ejercen sobre la transformación de la cultura organizacional. La introducción de los GTA en una organización tradicionalmente jerárquica, supone acen-tuar la tensión entre los principios de jerarquía y autonomía relativa (ver capítulo 2). Se necesita mucho tiempo para que los GTA y, con ello, la individuación que estos potencian, incidan no solamente en las formas de afrontar los conflictos, sino también en el cambio del ejercicio del poder y de la definición del Sí mismo de forma aceptable tanto para los directivos como para los individuos. Por todo lo mencionado, es importante realizar un planteamiento teórico coherente que especifique la dirección y la forma en la que dicha evolución se produce, eso sí, tomando en consideración el momento evolutivo de los grupos de trabajo.



5. *Los grupos de trabajo autónomos y su influencia sobre la cultura organizacional*

5.1. *Introducción*

En este capítulo tratamos de aproximarnos al estudio de la transformación de la cultura organizacional. En concreto, nuestro interés radica en demostrar que el hecho de que una organización introduzca GTA, provoca un efecto que tiende a modificar ciertos indicadores que definen su cultura. Dicho efecto lo hemos denominado transformación cultural. Sin embargo, y dada la complejidad del estudio del concepto de cultura, centraremos nuestro análisis en tres dimensiones que son consecuencia de ésta: la relación del individuo con su grupo, la relación del individuo con la autoridad y la gestión de los conflictos.

Con este objetivo, analizamos el concepto de cultura desde las visiones ideacional y sociocultural, aportando algunas definiciones relevantes sobre un concepto tan polisémico como es la cultura. Posteriormente, nos detenemos brevemente en cada una de las dimensiones que algunos autores han identificado como constitutivas de la cultura organizacional. La dimensión del individualismo-colectivismo es examinada a partir de la propuesta de Triandis (1995), por lo que se analizan sus formas verticales y horizontales. La distancia jerárquica se fundamenta en la medición de los estilos de liderazgo jerárquico (autocrático) y transformacional. Finalmente, partiendo de los estudios de Blake y Mouton (1964) y finalizando con los de Van Vliert y Ewema (1994), analizamos los estilos de manejo de conflictos cooperativo y competitivo tanto en los GTA como en los grupos tradicionales. Para cada una de estas conductas se analiza y se propone la forma en la que esperamos los GTA incidan sobre ellas.

Con objeto de justificar la capacidad de los GTA para incidir sobre la cultura organizacional, nos referiremos a los planteamientos de maduración y desarrollo grupal expuestos en el capítulo precedente. El proceso de desarrollo de los GTA a equipos supone, entre otros cambios, el desarrollo de una subcultura grupal propia –una idiocultura–, la cual influye en la transformación de la cultura organizacional.

A través del tiempo, las relaciones entre los fenómenos a distintos niveles pueden tener efectos bidireccionales. Por ejemplo, es probable que la cultura organizacional se base en procesos emergentes, cuando la organización es reciente o está sufriendo cambios importantes. Sin embargo, con el tiempo, la cultura se estabiliza y se institucionaliza. Los acontecimientos que eran determinantes al inicio, se convierten en mitos, leyendas y tradiciones. Los miembros promotores y fundadores dejan la organización y los nuevos miembros son socializados y asimilados en un contex-

to perdurable que se resiste a los cambios (Moreland y Levine, 1986). Una vez ocurre esto, la cultura organizacional se muestra como un constructo con influencia de arriba-abajo sobre unidades de niveles inferiores en la organización.

Desde los años 80, ha sido fácil encontrar investigaciones que traten sobre el impacto de la cultura organizacional en múltiples variables. Sin embargo, la cantidad de estudios centrados en los factores que influyen en la modificación de la cultura organizacional a partir de procesos situados a niveles inferiores son muy escasos. Este estudio trata de paliar dicha escasez.

De Witte y Van Muijen (1999: 498), en el monográfico sobre cultura organizacional de la «*European Journal of Work and Organizational Psychology*», definieron un marco general para analizar y comprender la cultura organizacional. Entre los factores incluidos a nivel organizacional, los autores destacan las presiones y crisis externas como factores de activación del cambio de prácticas organizacionales que, en última instancia, desafiaban la cultura organizacional vigente.

5.2. Dos visiones acerca de la cultura desde la antropología

Aunque se han propuesto multitud de definiciones sobre la cultura, existe un amplio consenso en considerar que la cultura consiste en un conjunto de *elementos compartidos* que proporcionan los estándares para percibir, creer, evaluar, comunicar y actuar entre aquellos que comparten una lengua, un periodo histórico y una localización geográfica.

El legado que nos han dejado los estudiosos de la cultura desde la antropología cultural es muy amplio. Su mención en este manuscrito, responde a la necesidad de distinguir dos aproximaciones para el estudio de la cultura que, aunque distintas, se hallan relacionadas entre sí y han tenido su reflejo en los estudiosos de la cultura organizacional. Estas dos visiones son la sociocultural y la ideacional que se reflejan en los tipos de definición de la cultura (Allaire y Firsirotu, 1984).

5.2.1. Definiciones implícitas de la cultura

Como en el caso de las dos orientaciones básicas del concepto de cultura desde la antropología, clasificamos las definiciones en función de su consideración de los elementos implícitos (ideacional) o explícitos (visión sociocultural) que delimitan este concepto. Representativos del enfoque ideacional cabe considerar, entre otros, a antropólogos como Goodenough, Lévi-Strauss, Wallace o Geertz los cuales definen la cultura como:

«Un sistema de conocimiento, de estándares para percibir, creer, evaluar y actuar. La cultura es la forma de las cosas que la gente tiene en la mente, sus modelos de percepción,



relación y manera de interpretarlos... constituyen sistemas simbólicos compartidos creados en la mente... principios universales pero inconscientes de la mente... es un conjunto de procesos cognitivos estandarizados, los cuales, crean un marco general que dota de capacidad para la predicción mutua y para la conducta entrelazada entre los individuos... un tejido de significados en términos de los cuales el ser humano interpreta su experiencia y guía sus acciones... un sistema ordenado de símbolos públicos y compartidos, así como los significados que dan forma, dirección y particularidad a la experiencia humana» (Allaire y Firsirotu, 1984: 217-221).

Entre los teóricos de la cultura organizacional y dentro de esta orientación ideacional podríamos citar a dos autores referentes como Greet Hofstede y Edgar Schein, los cuales proponen las siguientes definiciones del concepto de cultura.

Para Hofstede (1999), la representación más fiel de la cultura se encuentra en la programación mental de los individuos. Éstos, a través de su historia personal, su entorno y sus experiencias vitales, han creado una programación mental para la interpretación y reacción ante los hechos. Según este autor, dada la maleabilidad de nuestra mente, la infancia es un periodo fundamental para la adquisición de dichas programaciones. Así, la cultura se convierte en un fenómeno colectivo y compartido en mayor o menor grado. Es esta «programación mental colectiva lo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro» (p. 34).

Schein (1988: 23) define la cultura como aquella «representación del nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno».

5.2.2. *Definiciones explícitas de la cultura*

Por otro lado, como representativos de lo que hemos denominado enfoque socio-cultural, podríamos agrupar las definiciones sobre la cultura de los antropólogos Malinowski, Radcliffe-Brown, Kluckhohn, y Kroeber, quienes la definen como:

«un sistema de patrones conductuales transmitidos histórica y socialmente que sirven para relacionar comunidades humanas a sus escenarios ecológicos, los cuales están en constante interacción con dichas comunidades... y donde un individuo adquiere características mentales (valores, creencias) y hábitos que se ajustan a él para la satisfacción de sus necesidades y la participación en la vida social. Manifestaciones de cultura fundamentales son, por ejemplo, las instituciones, las cuales sirven para mantener una vida social ordenada» (Allaire y Firsirotu, 1984: 217-221).

Autoras como Erez y Earley (1993), Earley y Erez (1997) y Cameron y Quinn (1999) han propuesto definiciones de cultura organizacional centradas en aspectos explícitos, tales como las prácticas directivas o las políticas organizacionales.

En concreto, Erez y Earley (1993) afirman que la cultura se constituye a partir de cuatro grupos de variables, a) los valores y normas -criterios para analizar las técni-

cas directivas; b) las técnicas de dirección y motivación; c) la definición del Sí mismo como procesador de información e intérprete de los acontecimientos organizacionales y d) el comportamiento individual en el trabajo como consecuencia de las variables precedentes. Para Erez y Earley, la cultura de la organización se manifiesta fundamentalmente en la forma en la que se ejerce la autoridad.

Cameron y Quinn (1999: 20-25) defienden una concepción de la cultura centrada en el análisis de la visión de la organización, del liderazgo organizacional, la gestión de las personas, los valores declarados, las estrategias organizacionales y los criterios de éxito.

Desde una Psicología Cultural, rescatamos la definición que proponen Páez y González (2000: 6), los cuales conceptualizan la cultura como «un sistema de tensiones en el que coexisten aspectos heterogéneos y contradictorios. Así, los valores culturales designan lo que es deseable en cada sociedad y están asociados a cinco temas básicos de coordinación social: la relación con la autoridad, la relación entre la persona y la sociedad, el concepto de masculinidad y feminidad, la resolución de los conflictos y el concepto de tiempo».

De los cinco temas propuestos por Páez y González, en nuestro trabajo analizamos las dimensiones referidas a la relación con la autoridad, la relación con los grupos y la resolución de conflictos.

5.3. Dimensiones de la cultura

Como hemos destacado previamente, partimos de una concepción de cultura donde se integran tanto las prácticas como los valores y las creencias. Además, consideramos que la cultura se proyecta sobre la forma en la que los individuos se relacionan con sus grupos, la forma en la que se relacionan con la autoridad y la forma en la que se afrontan los conflictos.

5.3.1. La relación del individuo con el grupo

Para representar la relación que mantiene el individuo con el grupo (grupos), diversos autores han utilizado conceptos como individualismo-colectivismo; independencia-interdependencia, autonomía-relación, separación-interdependencia, etc. (Hofstede, 1980; Kagitçibasi, 1990; Markus y Kitayama, 1991; Shweder y Boorne, 1982). Entre ellos, destacamos a Greet Hofstede, Shalom H. Schwartz, Hazel R. Markus, Shinobu Kitayama, y Harry C. Triandis, como algunos de los exponentes más destacados del análisis de esta dimensión (un análisis detallado de las propuestas de tales autores puede ser consultada en Aritzeta, 2005).



5.3.1.1. Efectos de los GTA sobre la relación del individuo con el grupo

Previa la introducción de los GTA en la organización, los grupos de trabajo existentes eran de grandes dimensiones y estaban definidos por los turnos laborales y la similitud entre los tipos de tareas que realizaban las personas. Tras la introducción de los GTA, se produce un importante rediseño del trabajo que supone el cambio del contexto laboral y relacional. Triandis (1996) afirma que los patrones culturales están relacionados con el contexto y dependen de éste. Las influencias contextuales pueden determinar la relevancia de un patrón cultural sobre otro. Por ello, cabe afirmar que si una situación contextual cambia, también será predecible encontrar cambios en los patrones culturales.

En base a la idea de que los GTA tienden a desarrollar su propias idioculturas, éstos se convierten en poderosas herramientas para la transformación de la cultura organizacional. Aunque Hofstede (1980) mencionó que los trabajadores de IBM de España mostraron una relativa alta distancia jerárquica y un leve individualismo, existen aproximaciones émicas que muestran diferencias interregionales importantes en las dimensiones de individualismo-colectivismo (Morales, Gaviria, Molero, Arias, y Páez, 2000). Teniendo presente que la organización analizada es una cooperativa que forma parte de una corporación de cooperativas tradicional en el País Vasco, esperamos encontrar una distribución del perfil cultural organizacional donde predominen los patrones colectivistas.

El grado de colectivismo inicial presente en la organización define la forma en la que la persona se relaciona con sus grupos. La introducción de pequeños grupos con cierto grado de autogestión, impacta directamente sobre la importancia que se concede a cada individuo. Al transformar el contexto de comunicación en una unidad más pequeña, la opinión de cada persona en el grupo tiene mucho más peso. En el GTA cada individuo cuenta con la posibilidad de ser escuchado, de dar su opinión y de influir sobre la decisión del grupo.

Este hecho suele ir acompañado de un aumento de las exigencias laborales, lo cual incide en las exigencias vertidas sobre las personas. Ayestarán (1999: 8) afirma que «el proceso de maduración de cualquier grupo humano supone un primer paso del colectivismo al individualismo. Es un paso necesario para que los individuos asuman la responsabilidad del grupo, así como la responsabilidad individual». Este hecho hace que las personas busquen desarrollar sus propias opiniones y autoafirmar su Sí mismo como distinto a los demás. Es decir, implica realizar una transformación, desde un Sí mismo definido por la dependiente (colectivista) hacia un Sí mismo más independiente (más individualista); es decir, un movimiento desde la dependencia grupal hacia la autonomía personal.

Cabe suponer que el proceso natural de maduración del grupo haga que se reduzca la predominancia de los valores colectivistas a lo largo del tiempo. Si esto es así, entonces dado el proceso de *inclusividad* producida en los GTA, la comunicación intragrupal, la interdependencia existente y su perdurabilidad en el tiempo, cabrá

esperar la emergencia de un conjunto de valores compartidos que representan un movimiento desde el colectivismo al individualismo.

En base a los argumentos expuestos, realizamos la siguiente propuesta:

Propuesta 5.1: Como consecuencia de la implantación de los GTA los niveles de colectivismo mostrarán una tendencia a reducirse a lo largo del tiempo, mientras que los niveles de individualismo mostrarán una tendencia a aumentar.

5.3.2. Efectos de los GTA sobre la relación del individuo con la autoridad

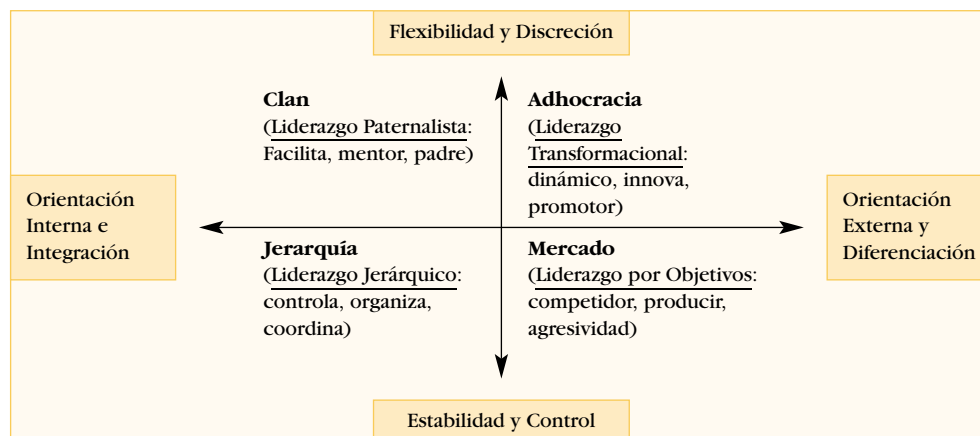
Antes de continuar con este apartado estimamos necesario aclarar que la dimensión de alta/baja distancia de poder y los estilos de liderazgo organizacional no son procesos similares, aunque representan elementos relacionados con el ejercicio del poder (Hofstede, 1999). Podríamos decir que constituyen procesos funcionalmente isomorfos. Por ejemplo, pensemos en una organización donde las diferencias de poder son aceptadas -alta distancia de poder-, posiblemente el tipo de liderazgo dominante se aproxime a la jerarquía -controlar-. Sin embargo, en una organización donde las relaciones sean más horizontales -baja distancia de poder- cabe esperar que el tipo de liderazgo se aproxime al transformacional -descentralizar-. La autogestión de los GTA requiere de la descentralización del poder.

Quinn y Rohrbaugh (1983) identificaron cuatro tipos de cultura organizacional y cuatro tipos de liderazgo apropiado para cada tipo de cultura (ver figura 5.1). Así, a partir del análisis de 39 indicadores de efectividad organizacional, extrajeron dos dimensiones que permitían clasificar en cuatro cluster a las organizaciones. La primera dimensión establecía una distinción entre los criterios de efectividad, que valoraban la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios que valoraban la estabilidad, el orden y el control. La segunda dimensión diferenciaba los criterios de efectividad, que valoraban la orientación interna, la integración y la unidad, de los criterios que valoraban la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad. Estos indicadores representan la valoración de las personas respecto al desempeño organizacional y, en este sentido, definen lo que es considerado como bueno, correcto y apropiado.

El funcionamiento organizacional en base a GTA representa una práctica orientada hacia el polo de la flexibilidad y la discreción de la dimensión vertical y una orientación externa de adaptación al cliente de la dimensión horizontal. Nos encontramos en el cluster que representa la cultura de la Adhocracia y cuyo liderazgo apropiado es el transformacional. La palabra adhocracia -propuesta inicialmente por Mintzberg- se refiere a ad-hoc -temporal, especializado y dinámico- y ha sido definida como la cultura más apropiada para la era de la información y para condiciones contextuales cambiantes. Las características que mejor la definen son el flujo de poder de grupo a grupo y la adaptación específica al cliente.



Figura 5.1. Cuatro tipos de cultura y cuatro tipos de liderazgo apropiado para cada cultura



Fuente: (Adaptado de Cameron y Quinn, 1999: 41).

Cameron y Quinn (1999) defienden que el ejercicio del liderazgo debe ser coherente con los valores y las prácticas desplegadas en la organización, es decir, con el tipo de cultura dominante. Dado que los GTA se sustentan sobre una filosofía de participación personal de los trabajadores en la gestión del trabajo, requieren de un liderazgo participativo y consultivo que facilite los procesos de autogestión.

Existen en la literatura experiencias que apuestan por la formación de GTA para facilitar el cambio del estilo del liderazgo organizacional. Una parte sustancial del cambio de liderazgo producido en la organización, es debido a las prácticas de potenciación de la participación a través de GTA. El proceso participativo requiere de líderes que potencien e involucren a los miembros en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Cuando esta orientación hacia una mayor involucración se practica repetidamente en las reuniones de los grupos, se convierte en una práctica de liderazgo aceptable y, por lo tanto, puede terminar promoviendo un cambio en la cultura organizacional (Harrison y Pietri, 1997).

Algunas investigaciones han defendido la utilidad de las formas de trabajo autorreguladas como herramientas efectivas para facilitar el cambio cultural en las organizaciones (p. ej.: Paulus, Larey, y Ortega, 1995) y, en concreto, como estrategias efectivas que facilitan la implantación de programas de desarrollo de liderazgo participativo.

Si al GTA se le exige tomar decisiones, participación de todos, creatividad y cooperación, entonces requerirá de personas que coordinen, motiven e integren, en lugar de personas que impongan y decidan sin consultar (Manz y Sims, 1987). Estos autores conciben el liderazgo en los GTA como una paradoja. ¿Cómo puede dirigirse un grupo que se supone debe auto-dirigirse? El rol del liderazgo debe facilitar el desarrollo de la autogestión grupal, lo que se relaciona con la teoría socio-técnica ya que, como se ha argumentado, dicha teoría establece la importancia de la autorregula-

ción, la cual incrementa la autogestión, incidiendo en la efectividad. Al igual que los líderes inmediatos deben desarrollar conductas que faciliten el desarrollo de la autorregulación, el liderazgo organizacional deberá ser funcionalmente isomorfo, es decir, deberá ser consultivo, creativo e innovador, y no impositivo, poco consultivo y autoritario. Por lo tanto, los GTA requieren de un liderazgo de tipo «transformacional» que delegue poder, sea creativo y apueste por nuevas formas de funcionar.

Uno de los indicadores del incremento de la autonomía de los GTA debe encontrarse necesariamente en un ejercicio isomorfo del liderazgo organizacional, el cual, a nuestro juicio, debiera reflejarse en la reducción del estilo que representa el control (jerárquico) y en un aumento del estilo que representa la delegación (transformacional).

Denison (1982) comparó plantas diseñadas de acuerdo con los principios de los sistemas de la teoría socio-técnica y en donde operaban GTA, con plantas organizadas tradicionalmente. Encontró que, si bien los trabajadores de las plantas donde funcionaban GTA percibían niveles mayores de control sobre la toma de decisiones –una mayor autogestión– que sus colegas en las plantas tradicionales, no se producía una percepción de una mayor democracia en la distribución del control. Los trabajadores y supervisores en dichas plantas atribuyeron mayores niveles de influencia y control a los directivos, que en las plantas tradicionales. Kemp y cols. (1983) encontraron que los GTA mostraban puntuaciones superiores que los grupos tradicionales en los estilos de liderazgo definidos por la consideración a las personas y la tolerancia hacia la libertad individual. Cohen (1994) reporta un estudio donde analiza la relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad de los grupos de trabajo en GTA y GTT. Los resultados de Cohen apoyaron los postulados de Manz y Sims (1987). Los líderes de los grupos autorregulados mostraron más conductas de liderazgo de autogestión que los líderes de los grupos tradicionales. Estas conductas se relacionaron positivamente con el desempeño del grupo y con la satisfacción con el trabajo, el grupo, las oportunidades de crecimiento y las relaciones sociales.

Tomando en cuenta que la primera toma de datos se realizó una vez que los GTA llevaban funcionando aproximadamente dos meses y la segunda toma de datos se obtuvo tras un año de funcionamiento y, en base a lo señalado previamente, predecimos que:

Hipótesis 5.1: En los GTA el estilo de liderazgo transformacional será mayor que el estilo de liderazgo jerárquico, en el tiempo 1.

Por otro lado, desde un punto de vista longitudinal, en base a los argumentos planteados en el capítulo tres y a los presupuestos establecidos en el modelo de maduración y desarrollo grupal, esperamos que:

Hipótesis 5.2: En los GTA el estilo de liderazgo transformacional sea mayor que el estilo de liderazgo jerárquico, en el tiempo 2.

Hipótesis 5.3: En los GTA el estilo de liderazgo transformacional sea mayor y el jerárquico menor en el tiempo 2 en comparación al tiempo 1.



5.3.3. Integración de las dimensiones de individualismo-colectivismo y alta/baja distancia de poder (verticalidad-horizontalidad)

En este apartado realizamos una integración de las dimensiones de individualismo-colectivismo y alta/baja distancia de poder. La alta/baja distancia de poder se representa a partir de las nociones de verticalidad y horizontalidad. Triandis (1995) propone la integración de estas dos dimensiones para analizar los distintos tipos de definición del Sí mismo que realizan las personas en distintas culturas.

Siguiendo estos presupuestos, Singelis y cols. (1995) argumentaron que el significado de los constructos de individualismo y colectivismo es excesivamente complejo y amplio para ser analizado a partir de pocas preguntas. De esta forma, los autores desarrollaron una escala que pretendía medir los cuatro tipos de Sí mismo mencionados, incorporando las dos dimensiones de individualismo-colectivismo y verticalidad-horizontalidad.

Medir los cuatro tipos de Sí mismo –que denominaremos patrones culturales– es más tangible que medir constructos más abstractos y amplios, tales como el individualismo y el colectivismo o todos sus atributos constituyentes (Oyserman y cols., 2002: 41). Muchos de los atributos que componen los constructos de individualismo y colectivismo pueden ser interpretados de distintas formas en distintas culturas; sin embargo, dado que la definición del Sí mismo tiende a ser un constructo interpretado más homogéneamente en distintas culturas, estos cuatro patrones son más fáciles de operacionalizar. Tales patrones son definidos de la siguiente forma:

- **Colectivismo Horizontal (CH):** Es un patrón cultural donde el individuo se percibe a Sí mismo como un aspecto del endogrupo. Es decir, el Sí mismo es interdependiente con respecto a los miembros de endogrupo y todos los miembros muestran cierta similitud entre ellos. La igualdad es la esencia de este patrón. Un ejemplo extremo de este patrón son los Kibbutz israelitas, los cuales valoran más las necesidades de la comunidad que los deseos de los individuos y donde destacar está mal visto (Triandis, 1995).
- **Colectivismo Vertical (CV):** Es un patrón cultural donde el individuo se percibe a Sí mismo como un aspecto del endogrupo, pero los miembros del endogrupo son diferentes los unos de los otros: algunos muestran más estatus que otros. El Sí mismo es interdependiente y distinto al Sí mismo de los otros. Las personas no perciben a los demás como iguales y la desigualdad tiende a ser aceptada. Servir y sacrificarse por el endogrupo es un aspecto importante. Un ejemplo de este patrón lo supone la cultura India, en la cual se busca destacar a través de la reafirmación de un Sí mismo distinto que concede el sistema de castas (vertical), pero donde existen deberes y obligaciones familiares muy fuertes (colectivistas).

- Individualismo Horizontal (IH): Es un patrón cultural donde se postula un Sí mismo autónomo, pero el individuo es similar en estatus a los otros. El Sí mismo es independiente pero igual al Sí mismo de los otros. Se enfatiza la autonomía de cada persona, pero las diferencias de estatus no determinan un trato diferencial. Un ejemplo podría ser Noruega, donde está muy bien valorado valerse por sí mismo, pero donde es desagradable tener un trato preferencial. A los superiores se les considera como un miembro más del grupo (ver Hofstede, 1999: 59).
- Individualismo Vertical (IV): Es un patrón cultural donde se postula un Sí mismo autónomo, pero el individuo percibe a los demás como distinto y la desigualdad es algo esperado. El Sí mismo es independiente y diferente del Sí mismo de los otros. La competición es un aspecto importante de este patrón y las personas luchan por ser mejores y distintas a los demás. Las desigualdades entre las personas son menos rechazadas que en los patrones horizontales. Un ejemplo podría suponerlo Francia, donde el Sí mismo es definido como independiente, pero se profesa un gran respeto hacia las autoridades. Otro ejemplo puede ser representado por un país clásicamente individualista como los EE. UU. Varios individuos pueden asistir en sus Mercedes a una reunión de libertades civiles. Los miembros de la sociedad sienten que todos deben tener el derecho de ser iguales aunque aceptan la existencia de la desigualdad en base al logro individual.

Triandis y Gelfand (1998) realizaron tres estudios donde se analizaron medidas convergentes de los cuatro patrones descritos. Los cuatro patrones fueron identificados tanto en culturas típicamente individualistas (EE. UU) como típicamente colectivistas (Corea). Además, las medidas convergentes y divergentes de los constructos contaron con una validez aceptable.

Esta distinción entre patrones culturales permite defender la idea de que pueden observarse diferencias entre patrones dentro de las culturas, es decir, permite asumir que los individuos pueden mostrar estos patrones en situaciones y momentos distintos (Singelis, y cols., 1995). El contexto ejerce una influencia determinante sobre la orientación elegida y las culturas se distinguen en el énfasis y la prevalencia de los cuatro patrones. Por ejemplo, una cultura puede contar con individuos que utilicen, de forma cotidiana, un perfil cultural definido por 60% IV, 20% IH, 15% CV y 5% CH, pero ante un ataque externo a su país puede que se modifiquen estos patrones definiendo el perfil cultural como 30% IV, 5% IH, 50% CV y 15% CH (recuérdese, por ejemplo, el nacionalsocialismo y el fascismo, los cuales sustentan su existencia en la creación y mantenimiento de un enemigo externo). Al modificarse el contexto, la predominancia de una u otra orientación varía porque se adecua mejor a los requerimientos contextuales. En las situaciones cotidianas una cultura puede denominarse individualista, pero nos aporta información más precisa si la denominamos individualista vertical. Así, por ejemplo, Japón puede ser definida como CV en lugar de ser definida como CH, por la importancia concedida a conocer el estatus de la persona para el uso correcto del lenguaje (Singelis y cols., 1995: 246).



5.3.3.1. Efectos de los GTA sobre el cambio del perfil cultural organizacional a través del desarrollo de la idiocultura grupal

Previamente hemos descrito el proceso mediante el cual los GTA influyen en la relación del individuo con el grupo y en la relación del individuo con la autoridad de forma independiente. Partiendo del argumento de que los patrones culturales dependen del contexto, cabe prever que la alteración del contexto de trabajo que suponen los GTA tenga un impacto importante sobre la modificación de estos patrones, incidiendo, a lo largo del tiempo y de forma emergente en la transformación del perfil cultural organizacional predominante.

Al abordar el proceso de maduración y desarrollo de los grupos de trabajo defendimos que se produce un movimiento de la indiferenciación a la diferenciación o individuación. Sustentamos la idea de que la implantación de los GTA incidirá en el incremento de los patrones culturales individualistas. Esta evolución supone pasar de la identificación grupal como dependencia, a la identificación grupal como interdependencia. Los GTA requieren de personas capaces de cooperar y de asumir responsabilidades, de participar en la toma de decisiones y de solucionar los problemas de forma constructiva, en un contexto en el que cada persona ejerce una función relevante. En definitiva, precisan de un doble movimiento individualista/cooperativo y descentralizador.

En este sentido, y tomando en cuenta lo afirmado hasta el momento, predecimos que:

Hipótesis 5.4: Los patrones individualistas sufrirán un incremento significativo en el tiempo 2, con respecto al tiempo 1.

5.4. Conductas de gestión de los conflictos

Como hemos señalado previamente, las formas en las que los conflictos organizacionales son afrontados y resueltos, representan otro indicador de la cultura organizacional. En este apartado, describiremos algunas de las aproximaciones al análisis de los conflictos en las organizaciones, las cuales nos servirán de referencia para mostrar el enfoque que adoptamos. Desde un punto de vista comparativo, nos interesa analizar las diferencias existentes entre los GTA y los grupos de trabajo tradicionales (GTT) en el uso de estrategias para afrontar los conflictos. Del mismo modo, desde un punto de vista longitudinal, nos interesa observar cómo, los procesos de maduración de los GTA inciden en el incremento de la utilización de ciertas conductas de manejo de conflictos y, por lo tanto, en la transformación de este indicador de la cultura organizacional.

Una de las propuestas teóricas más extendidas acerca de las conductas de afrontamiento de los conflictos en las organizaciones es la que realizaron Blake y Mouton (1964). Estos autores distinguen dos dimensiones en los conflictos organizaciona-

les: «la preocupación por los resultados de producción» y «la preocupación por las personas» (Blake y Mouton, 1964: 9). Su modelo original estaba restringido a la conducta de liderazgo, incluyendo la conducta de conflicto de los líderes. Sin embargo, en 1970, estos autores afirman que las preocupaciones y los estilos resultantes de la gestión del conflicto pueden aplicarse a otras personas y a otros conflictos sociales. Es decir, cualquier reacción ante los conflictos es el resultado de la interpretación de los actores del interés por los resultados de producción para el Sí mismo y del interés por los resultados de producción para los otros. Esta doble dimensión genera, como puede observarse en la figura 5.2, una taxonomía de cinco estilos de conducta en el afrontamiento de los conflictos interpersonales.

Figura 5.2. Taxonomía de los cinco estilos de conducta ante los conflictos en base a los intereses por los resultados personales y ajenos



Fuente: (Blake y Mouton, 1964: 9).

Como puede observarse en la figura 5.2 la combinación de un alto interés por los resultados personales lleva a la elección de conductas competitivas o de colaboración en función del alto o bajo interés por los resultados de la otra parte en conflicto. La competición refleja conductas de ganar-perder con intentos de lograr resultados positivos para uno mismo sin preocuparnos por los demás (en nuestro trabajo la competición se operacionaliza a través de conductas autónomas, defensa de propios intereses y expresión clara de intereses personales). La conducta de colaboración incluye conductas de intercambio de información, examinar las diferencias, comprender los problemas y mostrar mutua apertura. Las conductas de evitación o conformidad se producen cuando los resultados personales son de baja importancia para uno mismo. La evitación se asocia a conductas de abandono del conflicto y ocultamiento del desacuerdo. A pesar de que el desacuerdo no se muestre, las conductas de evitación pueden ocultar una gran agresividad. La conformidad se refleja en conductas dirigidas a la satisfacción de los deseos de la otra parte y ha-



cer concesiones en el transcurso del conflicto. Finalmente, el compromiso, que surge de conceder una importancia moderada tanto a los intereses personales como a los ajenos, se fleja en conductas donde cada parte en conflicto debe «dar algo» (ceder en algo) para poder «recibir algo» (Rahim y Magner, 1995: 123).

En la actualidad, y siguiendo los trabajos de Deutsch (1949, 1973) han aparecido aproximaciones bidimensionales al análisis de la gestión de los conflictos. Nosotros seguiremos a Van de Vliert y Euwema (1994: 677) quienes afirman que «las clasificaciones acerca de las conductas para el afrontamiento de los conflictos pueden ser integradas en una meta-taxonomía en base al agrado y la actividad de las conductas diferenciadas». En la figura 5.3 se observa cómo se organiza la taxonomía, en función de su relación positiva o negativa con el agrado y la actividad, es decir, con la cooperación y la competición.

Figura 5.3. Taxonomía observacional de los estilos de conductas ante los conflictos



Fuente (Van de Vliert y Ewema, 1994: 684).

Para los autores, la evitación puede ser considerada como menos agradable que la acomodación. Ambas conductas pueden ser agrupadas bajo un estilo de no confrontación pasiva. De forma similar, la cooperación activa mediante la negociación puede ser descompuesta en una aceptación de compromiso a través de un proceso menos agradable de dar y coger y en solucionar los problemas a través de un proceso agradable de satisfacer los deseos de las partes.

Si retomamos la taxonomía de los cinco estilos (ver figura 5.2), puede observarse que la evitación, el compromiso y la conformidad, forman parte del polo de la cooperación. Realizando una aproximación bidimensional, todas las afirmaciones referidas a la competición se encontrarían en un polo, mientras que el resto de los estilos se encontrarían en el polo de la cooperación.

La figura 5.3 no refleja una independencia perfecta entre las dimensiones subyacentes de actividad y agrado, es decir, de competición y cooperación. Estas dos dimensiones se muestran, en los datos ofrecidos por Van de Vliert y Euwema (1994), correlacionadas negativamente aunque con una baja magnitud. Los autores afirman que cuando se intenta comprobar la hipótesis acerca de la efectividad de cierta conducta de gestión del conflicto (p. ej.: la solución de problemas) la relación causal entre esta conducta y el resultado debe ser controlada, dado que pueden producirse correlaciones entre la solución de problemas y otros estilos de manejo de conflictos. Tomando en consideración estas correlaciones entre las conductas, cabe concluir que, más que excluir las unas de las otras, distintas conductas de manejo de conflicto pueden ocurrir de forma simultánea.

Los resultados motivacionales y conductuales esperados en base a la interdependencia positiva y negativa, sugieren que la cooperación y la competición constituyen polos opuestos. Sin embargo, Van de Vliert (1999), subrayando el efecto de los contextos interdependientes, realiza una propuesta en la que trata de integrar ambos estilos. En contextos organizacionales interdependientes formados por GTA puede producirse conflictos diarios. Estos conflictos reflejan distintos tipos de interdependencia. Por ejemplo, en un conflicto ocurrido dentro de un GTA, el tema del conflicto constituye un tipo de interdependencia negativa; sin embargo, el objetivo del grupo y de la organización (p. ej.: finalizar las tareas a tiempo), constituye un tipo de interdependencia positiva. Por ello, es previsible encontrar que tanto las estrategias de cooperación como de competición se muestren relacionadas en mayor o menor grado en las situaciones de conflicto. De hecho, Van de Vliert (1999: 239) afirma que «el patrón de covariación sugiere que la cooperación y la competición son componentes entremezclados de la conducta de manejo del conflicto».

5.4.1. Efecto de los GTA en las conductas de gestión de conflictos

La apertura al exterior que suponen los GTA incrementa la necesidad de cooperar con otros sistemas, así como la necesidad de aceptar las diferencias existentes. Los GTA, a diferencia de otros grupos de proyecto o de negociación, tienen preocupaciones a largo plazo que van más allá del resultado inmediato de su desempeño. Estas preocupaciones incluyen el apoyo a los miembros y un buen funcionamiento grupal (McGrath, 1991). La interdependencia presente en estos grupos, hace que cooperar para solucionar las situaciones de conflicto sea, además de una elección, una necesidad.

Argumentábamos, en el capítulo referido al desarrollo grupal, que en los estadios iniciales de funcionamiento de los GTA se da un sentimiento de grupo indiferenciado, donde la armonía grupal y la supervivencia del grupo son dos motivos fundamentales (Schroeder y Harvey, 1963). Los GTA, cuando son de reciente creación, tienden a evitar los conflictos y a reforzar la cooperación grupal, ya que necesitan



seguridad para desarrollarse y no han aprendido a gestionar adecuadamente las amenazas que pueden traer los desacuerdos entre los miembros. En el estadio inicial pueden producirse situaciones de pensamiento grupal donde el conflicto es evaluado de forma negativa y la evitación se concibe como una forma de cooperar (Janis, 1982; O'Connor, Gruenfeld y McGrath, 1993).

La presencia de un nuevo contexto grupal favorece la incertidumbre, la cual lleva a percibir las conductas competitivas como amenazantes a la propia identidad. Gersick (1988) subrayaba la tendencia de los grupos a adoptar ciertas rutinas de funcionamiento que aseguren su supervivencia y reduzcan la tensión, por lo que, probablemente, al inicio las únicas conductas aceptadas sean las cooperativas.

Los conflictos son inherentes a los grupos y a las organizaciones y, más que evitarlos, hay que aprender a gestionarlos. No es posible concebir una organización que prime la competición con otras organizaciones y transmita a los individuos unos valores de evitación de los conflictos dentro de la organización y en los GTA.

La cooperación es necesaria en los grupos, pero la competición es inherente a las relaciones humanas y, más todavía, en contextos laborales. El aprendizaje que se produce dentro del GTA favorecerá la integración de la cooperación con la autonomía personal. Este aprendizaje lleva a los individuos, a partir del sentimiento de interdependencia, a utilizar de forma equilibrada tanto estrategias de cooperación como de competición para solucionar los conflictos (Ayestarán, 1999; Van de Vliert, 1999). También debemos recordar que, tras un año de funcionamiento, preveíamos una mayor presencia de perfiles individualistas, por lo que considerando el principio de isomorfismo, es previsible encontrar mayores niveles de competición.

Por lo tanto, desde un punto de vista de supervivencia grupal, defendemos la idea de que inicialmente la cooperación será alta y se mostrará negativamente relacionada con la competición. Sin embargo, tras un año de funcionamiento, y en base a los presupuestos extraídos del modelo de maduración y desarrollo grupal, los GTA irán aprendiendo a trabajar en equipo; lo cual indica una reafirmación de la cooperación, así como una combinación de dicha conducta con la conducta de competición, entendida ésta, en términos de reafirmación de las opiniones personales y del incremento de la autonomía personal.

Por lo tanto, y sobre la base de las argumentaciones teóricas sustentadas en la supervivencia grupal y en base a los resultados obtenidos en culturas colectivistas, esperamos que:

Hipótesis 5.5: En el tiempo 2, se produzca un incremento tanto de las conductas cooperativas como competitivas en los GTA y con respecto al tiempo 1.

5.4.2. Combinación de la cooperación y la competición

Si nos fijamos en la figura 5.2, los motivos cooperativos y competitivos comparten el alto interés personal, pero difieren en el grado de interés por los resultados aje-

nos. Los EEUU constituyen un país característicamente individualista (Hofstede 1980); sin embargo, ocuparon el lugar número 15 entre 42 países en la escala de competitividad (Van de Vliert, 1998); por lo tanto, mostraron ciertos niveles de cooperación a la vez que de competición. En las respuestas de los sujetos estadounidenses, el interés personal aparece como más elevado y saliente que el interés por los otros. Sin embargo, posiblemente, las diferencias entre las personas respecto a un alto interés personal (ver figura 5.5) sea menor (opinión homogénea) que las diferencias respecto a un bajo interés ajeno (opinión heterogénea). Estas diferencias en la dimensión de interés por los resultados ajenos ofrece un rango de variación de mayor o menor cooperación o competición. Por lo tanto, el aspecto en común del interés personal -junto con la variación respecto a los intereses ajenos- puede dar buena cuenta de la relación encontrada entre las conductas cooperativas y competitivas en las muestras norteamericanas.

Con el tiempo, el grupo se desarrolla y, a su vez, los integrantes se van diferenciando y logrando niveles más altos de autonomía personal (O'Connor, 1980). Es entonces cuando la competición no es percibida necesariamente como un elemento exclusivamente amenazante. Tanto O'Connor (1980) como Neidhardt (1984) subrayan la importancia de la existencia conjunta de la diferenciación y la integración en los grupos de trabajo, lo cual indica la existencia conjunta de la competición -entendida como diferenciación individual- y la cooperación. Similarmente, Worchel (1994) encontró que a medida que transcurría el tiempo, los grupos de trabajo incrementaban la cooperación con los exogrupos y combinaban la cooperación y la competición en el endogrupo.

Según Lado, Boyd y Hanlon (1997), en contextos interdependientes, la interacción entre las conductas de cooperación y competición fomenta el desarrollo del conocimiento, del proceso tecnológico y de la expansión económica en mayor medida que la cooperación y la competición por sí solas. El grado de tensión que aporta la utilización de estrategias competitivas incrementa la capacidad personal para el pensamiento complejo (Van de Vliert, 1997), lo cual, combinado con la necesaria cooperación, hace que la creatividad personal aumente y pueda beneficiar al resto de los miembros del grupo. Este hecho favorece la capacidad para gestionar los conocimientos de todos y para producir nuevos conocimientos.

Según Van de Vliert (1999), existen al menos tres razones para el uso conjunto de las conductas de cooperación y competición en los contextos organizacionales.

1. Los conflictos organizacionales son complejos, lo cual hace necesario combinar las conductas cooperativas (p. ej.: para trabajar sobre emociones negativas) y competitivas (p. ej.: para encontrar soluciones a algunas situaciones problemáticas).
2. La utilización de la cooperación y la competición reduce los riesgos que traen consigo ambas conductas de forma aislada. La cooperación exclusiva corre el riesgo de ser interpretada como una postura débil. Si una persona expone la información personal de forma abierta, puede perder la posición en la situación de conflicto o perder información relevante para avanzar en la negociación. Puede



ocurrir que no se le dedique el tiempo y la valoración necesarias al resultado integrativo último, o, incluso, que los llamados resultados de ganar-ganar (resultados que implican algún beneficio para ambas partes) no sean ni tan siquiera considerados (Hocker y Wilmont, 1991). Por otro lado, la competición tiene como riesgos el deterioro de la relación, la entrada en un proceso de escalada del conflicto o un estancamiento como resultado del fracaso de las reglas contenciosas. La co-ocurrencia de las conductas de cooperación y competición puede reducir ambos tipos de riesgos. Según Walton, Cutcher-Gershenfeld y McKersie, (1994: 337), «la combinación de ambas estrategias puede incrementar la efectividad conjunta mediante la reducción de la tendencia de la cooperación de producir estancamiento y la tendencia de la competición de producir escalamiento».

3. La utilización conjunta de ambas estrategias previene a las partes de intentar adquirir ventajas indebidas y de aprovecharse del oponente, dado que se muestran a la otra parte que estamos dispuestos a luchar por los intereses básicos. Rubin, Pruitt y Kim, (1994) han argumentado que una posición firme, pero conciliatoria, es muy eficiente en la obtención de soluciones creativas. Mostrar que se está dispuesto a esforzarse por lograr ciertos objetivos pero, a su vez, mostrar conductas cooperativas es la mejor estrategia posible para solucionar problemas de forma creativa y conjunta.

Deutsch (1973: 21-22) reconoce este extremo al afirmar que:

«hay muy pocas situaciones en la vida real que correspondan a situaciones de cooperación o competición puras... los miembros de un equipo de baloncesto pueden estar cooperativamente interrelacionados con respecto a ganar el partido, pero de forma competitiva con respecto a ser la «estrella» del equipo... las firmas que manufacturan el mismo producto pueden ser cooperativas observando la expansión del mercado global, pero competitivas cuando se refiere a la parte del mismo que ellas se quedan».

Este autor considera que en la medida en que la interdependencia de los actores en el conflicto se incrementa, mayores probabilidades habrá de que se utilicen estrategias abiertas de solución de problemas, confrontando posturas y cooperando cuando así lo requiera la situación.

Tomando en cuenta todo lo afirmado, esperamos que:

Hipótesis 5.6: En el tiempo 2 la relación entre la cooperación y la competición en los GTA sea positiva.

5.5. Conclusión

Tal y como apuntábamos al inicio de este capítulo, hemos planteado las hipótesis referidas a la forma en la que la introducción de los GTA incide en la cultura organizacional.

Con este capítulo finalizamos los planteamientos teóricos de este trabajo, los cuales nos han llevado, en primer lugar, a definir los conceptos básicos en torno a los gru-

pos y a los equipos de trabajo. Posteriormente, con la teoría sistémica y multinivel, hemos definido el prisma a través del cual entendemos y analizamos a las organizaciones y a los grupos que funcionan en ellas. El capítulo referido a la efectividad, ha examinado la influencia que los GTA ejercen sobre la efectividad, la cual se esperaba fuera mayor en éstos que en los GTT. Finalmente, tanto el capítulo centrado en la maduración y desarrollo grupal como este último, se preocupan por observar cómo a través del tiempo no sólo cambian los grupos, sino que los procesos de cambio influyen de forma descendente sobre las personas y de forma ascendente sobre la propia cultura organizacional.

Unidos los planteamientos de efectividad a los procesos de cambio de arriba-abajo y de abajo-arriba obtenemos un marco de análisis de los grupos de trabajo en las organizaciones afín a los planteamientos sistémico y multinivel inicialmente desarrollados. Finalmente, cabe mencionar que no solamente los planteamientos teóricos deben ser afines a estos enfoques complejos, sino que, y en la medida de lo posible, las propuestas metodológicas también deben ser coherentes con tales enfoques (Aritzeta, Ayestarán y Balluerka, 2003).

Parte II
Método y conclusiones



6. *Muestra, diseño, procedimiento e instrumentos*

6.1. *Introducción*

En este capítulo describimos el contexto de la organización y definimos la muestra, el diseño y el procedimiento utilizado para la recogida de los datos, así como los instrumentos mediante los que se operacionalizaron las distintas variables. Para ello, organizamos el capítulo de la forma que sigue.

En primer lugar, siguiendo la línea teórica sistémica y multinivel desarrollada en el capítulo dos, describimos el contexto en el que se ubica la muestra que formó parte del estudio, profundizando tanto en el movimiento cooperativo del que forma parte la empresa, como en la historia de la propia organización. Seguidamente, realizamos una descripción gráfica de la muestra considerando algunos aspectos sociodemográficos; tras la cual, describimos someramente el procedimiento de recogida de datos y las variables analizadas.

Dada la importancia concedida a la influencia de las dimensiones macro y al enfoque sistémico mantenido en esta investigación, además de definir las características de la muestra, es de suma importancia describir el contexto en el que se ubican las personas que participan en el estudio. Por ello, en el presente subapartado definimos la naturaleza jurídica de la organización y su historia reciente. Seguidamente, describimos la composición de la muestra tanto en el tiempo 1 como en el tiempo 2, y finalizamos enunciando las razones que llevaron a que dichas muestras fueran las definitivas.

6.2. *Contexto general de la organización*

Como ya es conocido, en los años 80 y durante los 90, el número de empresas que introdujeron algún tipo de trabajo en grupo aumentó de forma notoria. Esta tendencia fue bastante clara en la industria automovilística europea y, en particular, en la alemana. Importantes fabricantes de vehículos que hasta entonces habían favorecido la división de la producción, de las tareas y del uso expansivo de complejas tecnologías, hicieron patente su intención de introducir un sistema comprensivo de trabajo en grupo. En nuestro contexto, algunos la denominaron la temible época «Arriortua». Quizás uno de los referentes más importantes para este cambio de actitudes en Europa fuera el estudio publicado por Womack, Jones y Roos (1990), en el que se mostró que los productores europeos necesitaban el doble de tiempo que sus competidores japoneses para culminar el proceso de ensamblaje. Los tiempos

de stock eran más largos y los problemas de calidad eran más frecuentes en los productores europeos. Las diferencias también fueron patentes en lo referente al tiempo necesario para el desarrollo de nuevos modelos así como para el lanzamiento de los productos al mercado.

Dicho estudio mostró, a su vez, que el número de personas trabajando en equipos era cien veces superior en las empresas automovilísticas japonesas que en las europeas. De esta forma, se concluyó que el trabajo en grupo podía ser considerado como un factor decisivo en el éxito de las empresas automovilísticas japonesas (Ulich y Weber, 1996). Estas diferencias fueron consideradas como una amenaza en el contexto de apertura de mercado que los productores europeos habían iniciado.

6.2.1. Tipo de organización y contexto organizacional: El movimiento cooperativo

La organización analizada en este estudio pertenece al sector de automoción y forma parte de la corporación de cooperativas más grande de Europa. El tipo de cooperativa analizada es una empresa de dimensión media que cuenta con una plantilla total de aproximadamente 425 personas (año 2000).

El cooperativismo, como movimiento industrial en el País Vasco, tiene su inicio en tres elementos bien identificados. Un nombre -José María Arizmendiarrreta- un lugar -Mondragón (Arrasate)- y una fecha -1941. Como movimiento ideológico, el cooperativismo surge de la necesidad de las personas de apoyarse mutuamente para salir de una difícil situación, y se sustenta sobre un conjunto de principios que tratan de poner a la persona y a su desarrollo por encima de los objetivos económicos, es decir, de «dar prioridad al hombre sobre los medios materiales» y, entre otros principios, de impulsar la participación de las personas en la gestión (Otalora, 1997: 28-29).

Algunos autores han considerado al cooperativismo como un paradigma del sistema participativo. En este sentido, Aragón (1998) subraya que las cooperativas pequeñas favorecen que se otorguen elevados niveles de participación a los socios en aspectos fundamentales de la gestión empresarial, tales como: a) la elección y renovación de sus directivos; b) la distribución de los beneficios; c) el acceso a toda la información de la empresa; d) el desarrollo de una cultura igualitaria; e) el tomar decisiones de la gestión empresarial con relación al futuro de la empresa, etc.

El cooperativismo de Mondragón ha despertado interés durante muchos años. La capacidad de la corporación de expandirse local e internacionalmente ha constituido un ejemplo sin precedentes del éxito de la visión, misión, principios y forma de hacer de las personas que la constituyen. Como exponente importante de la economía social, se ha erigido en una alternativa que puede promover tanto el desarrollo económico como social del área donde se ubica. Podríamos decir, por esa misma razón, que responde como práctica empresarial a una actividad social y tecnológica (Larrañaga, 1998).



Sin embargo, a esta visión ideal que representa fundamentalmente la definición de sus fundadores, promotores y gestores, debemos incorporarle la visión de los trabajadores. Kasmir (1999) realiza una interesante reflexión en torno al mito que esconde el cooperativismo de Mondragón y a las incongruencias a las que este movimiento se ha enfrentado, sobre todo en su historia reciente. Al igual que ocurre con la construcción de otras culturas empresariales, el cooperativismo, inicialmente y durante muchos años, se sustentó sobre la ideología de sus fundadores, pero a lo largo del tiempo se vio obligado a enfrentarse a realidades que no respondían a esa ideología, mitos y valores.

Ciertos acontecimientos a lo largo de la historia hicieron que los planteamientos ideales del cooperativismo fueran revisados para adaptarse mejor al entorno, a expensas quizás, de la violación de los principios fundacionales. Así, la crisis económica y empresarial sufrida en los años 70 y 80 obligó a realizar una reestructuración de los órganos de gobierno de las cooperativas, dando lugar al surgimiento de una corporación, hecho que incidió en el incremento de la centralización. Antes de la creación de la corporación, las decisiones se tomaban en cada centro de trabajo, pero tras la constitución de la corporación, las decisiones se empezaron a tomar en las oficinas centrales y no tanto en los talleres y oficinas locales. A esto se unió el sacrificio económico colectivo que los trabajadores tuvieron que hacer en beneficio de las empresas que pasaron momentos realmente críticos.

Entre los años 1987 y 1991 se produjeron modificaciones estructurales en la organización empresarial del cooperativismo, dando lugar a la constitución de la actual Corporación de Cooperativas de Mondragón (MCC). Orko (denominación que mantendremos para la empresa analizada) se incorporó al grupo corporativo en 1991.

La organización de MCC responde a «la necesidad de lograr la máxima eficacia empresarial en el nuevo contexto competitivo europeo» (Kasmir, 1999: 203). Al mismo tiempo que se producían estos cambios en los grandes órganos, en las empresas, los líderes se fueron jubilando y entraron nuevos gerentes con poca tradición cooperativista. Estos nuevos gerentes trajeron consigo nuevos sistemas de trabajo que buscaban maximizar la rentabilidad (turnos, trabajo en días festivos, cambios vacacionales, just in time, MMT, etc.), los cuales reflejaban que la dirección antepone, cada vez en mayor medida, los resultados económicos a la vida social. Se produjo así una de las fracturas más importantes entre la clase trabajadora y la clase directiva en la historia del cooperativismo de Mondragón. Muchos sectores comenzaban a sospechar que las direcciones de algunas cooperativas utilizaban el mensaje cooperativo y la ausencia de instrumentos organizativos de los trabajadores para modificar las condiciones de trabajo, haciéndolas mucho más exigentes y duras.

Es importante conocer este contexto en el cual Orko inicia su andadura dentro del movimiento cooperativo. A su vez, se debe tener presente que el inicio de esta nueva experiencia para Orko se sustentó sobre los principios ideológicos del cooperativismo. Posiblemente, la aceptación de dichos principios incidió en que las personas de Orko se sacrificaran por reflatar la empresa entre los años 1991 y 1998.

Durante este período «Arriortua», Orko sufrió las políticas de calidad del «genio» vizcaíno y, al igual que muchas otras empresas del sector automovilístico, perdió clientes y sus cuentas de explotación hicieron peligrar su continuidad en el sector. Posiblemente, los hechos acontecidos en Orko entre los años 1999 y 2003 sean una consecuencia, al menos en parte, de este episodio histórico general.

6.2.2. Historia y evolución organizacional de Orko: Una cooperativa convencida de la necesidad de cambio

Como se ha señalado anteriormente, la empresa objeto de estudio (Orko) se introdujo en el movimiento cooperativo en el año 1991. A partir de ese momento, se suceden una serie de acontecimientos que culminan con la apuesta por el funcionamiento en grupos de trabajo autónomos (GTA) y la organización de minifábricas (año 2000). Con anterioridad a esta apuesta por los grupos, la empresa estuvo sometida a una fuerte recesión. La crisis fue de tal calibre que se contempló la posibilidad de suspender pagos e incluso la quiebra.

Entre los años 1992 y 1995 Orko se ve abrumada por la recesión económica que acontece en Europa y la política agresiva de los grandes fabricantes de su sector. Sus principales clientes inician una política de reducción de costes con efectos dramáticos para Orko. La imposibilidad de hacer frente a estos imprevistos tiene como consecuencia la pérdida de varios clientes importantes, lo cual lleva a la empresa a sufrir pérdidas y a ver amenazada su existencia. Los trabajadores de Orko realizan un sobreesfuerzo por sobrevivir, lo que hace que, tras varios años, la empresa alcance una mínima rentabilidad sostenida.

Esta experiencia genera en las personas que configuran Orko, y en el grupo cooperativo del que forma parte, un sentimiento de necesidad de cambio. Entre los años 1996 y 1998, tras observar que la organización no corre el riesgo de desaparecer y se encuentra en una situación relativamente estable, se produce otro de los acontecimientos que, a la postre, concluyen con la reestructuración profunda de la empresa. Los principales clientes de Orko comienzan a demandar una mayor capacidad productiva. Paralelamente, el mercado europeo y el occidental en general entran en un ciclo de aceleración económica que repercute en el aumento de la demanda. Las exigencias de los clientes hacen que Orko afronte un período de reflexión en torno al modelo de empresa que desea y que mejor pueda afrontar la nueva situación que se divisaba: «un horizonte más esperanzador definido por la rentabilidad, la calidad y la mejora continua» (Documento interno de Orko, 1999).

Este proceso de reflexión estratégica y de cambio se inicia en 1998 y continúa durante 1999. A través del mismo se organizan estructuras de participación de diversos colectivos y sensibilidades de Orko que, junto con el consejo Social, Rector y Gestor, engloban a todas las personas de la empresa. De esta reflexión estratégica consensuada surgen una serie de apuestas empresariales dirigidas a incrementar la calidad tanto de la producción como de la vida de los trabajadores, lo cual lleva con-



sigo la redefinición de la visión y misión de la empresa. El año 1999 se convierte, así, en un año fundamental para la reestructuración de Orko. Durante este año, la situación económica de la empresa no termina de ser del todo estable y, en ocasiones, su cuenta de explotación muestra números rojos. Además, la incesante exigencia de los clientes externos, tanto en el aspecto de producción como en el de calidad, junto con las amenazas y situaciones sufridas en el pasado, hacen que las personas perciban la situación de Orko como muy preocupante.

Los primeros meses de 1999 son negativos, ya que no se ven resultados mínimamente alentadores. Este hecho despierta en Orko diferentes sensibilidades con respecto a la capacidad de flote de la empresa y a su proyecto de futuro. Ciertos colectivos de la empresa se muestran pesimistas sobre el futuro de la organización y se extienden rumores acerca de su venta o absorción. Sin embargo, la reflexión estratégica tiene como consecuencia el establecimiento de objetivos claros que buscan, por un lado, solucionar los problemas de producción y, por otro, implantar nuevas formas de organización del trabajo y de dirección de las personas. Se logra así, en el segundo semestre de 1999, una respuesta organizacional exitosa alcanzando récords de producción y mejoras en diversas áreas.

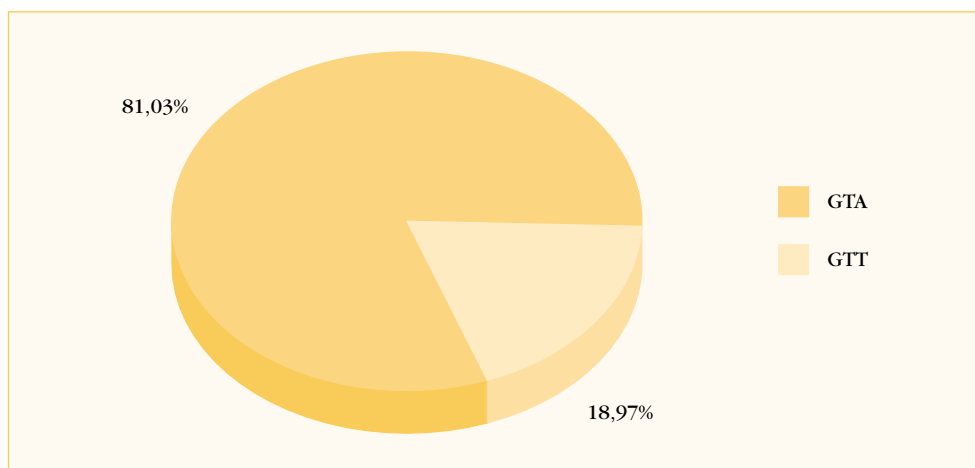
Este hecho motivó una nueva reflexión dentro de Orko, la cual se centró en los desafíos críticos y en sus repercusiones organizativas. Se trató de que los objetivos planteados a partir de dicha reflexión fueran alcanzables a medio plazo (6-12 meses). Asimismo, se intentaron incorporar las reflexiones realizadas con anterioridad, las cuales, en última instancia, debían concluir con la reestructuración organizacional a partir de minifábricas y GTA para toda la organización. Esta nueva reflexión estratégica abarcó a un amplio colectivo de Orko, con una Dirección volcada en la participación de todas las personas que configuraban la empresa. Paralelamente a esta reflexión, se elaboraron diversos planes, entre otros, de mejora continua, de ampliación y de comunicación. Así, la organización entró en un período estable de ganancias gracias a las mejoras introducidas y a la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado. Se logró incrementar en 80 personas los socios de la empresa y suprimir definitivamente el trabajo de los sábados y domingos, implantado durante largos períodos de tiempo en el pasado.

El inicio del año 2000 estuvo marcado por una bonanza económica y unos resultados empresariales desconocidos para Orko en los últimos años. Es, precisamente, en los primeros meses de 2000 cuando se finalizó con la reestructuración de casi todas las áreas de producción de la empresa. De esta forma, todos los procedimientos de descentralización estaban en funcionamiento para la mayoría de los trabajadores de la empresa. Sin embargo, dos sectores importantes de la misma quedaron fuera de la reestructuración, no pudiendo ser incorporados al sistema de minifábricas y GTA por razones de necesidad de mejora, ritmos y costes. La intención era clara. Tanto desde el Consejo Rector como desde la Gerencia se establecieron plazos para la incorporación de las secciones a la nueva estructura. Sin embargo, en el tiempo 1 de esta investigación, dichas secciones aún estaban funcionando como lo hacían antes de la reestructuración organizacional.

6.3. Muestra

En el tiempo 1 (Marzo-Abril 2000) la plantilla total de trabajadores en planta de la empresa era de 375 personas (sin incluir personal de oficinas). De ellas, aproximadamente 300 estaban organizadas en GTA y conformaban tres minifábricas que respondían ante clientes específicos; 75 personas trabajaban formando grupos de trabajo tradicionales, respondiendo a las demandas de todos los clientes y sin pertenecer a minifábricas (ver capítulo 1). Un total de 241 personas tomaron parte en la investigación. La muestra final, una vez excluidos los casos no válidos⁸, fue de 232 trabajadores, 166 formando parte de 18 GTA y 66 formando parte de 7 grupos de trabajo tradicional (GTT). En el gráfico 6.1 Puede observarse la distribución de los sujetos en función del tipo de grupo de trabajo al que pertenecían.

Gráfico 6.1. Composición de la muestra en función de los GTA y los GTT en el tiempo 1



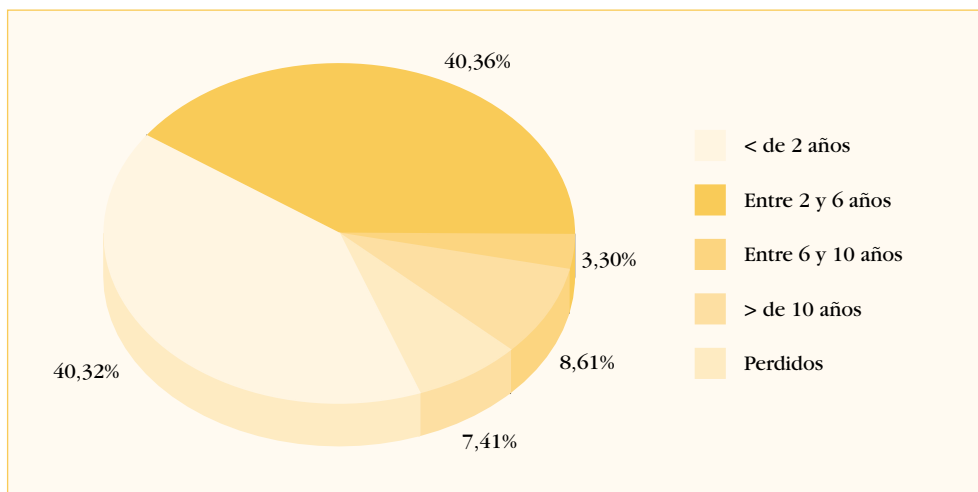
En el tiempo 2, un total de 250 personas participaron en el estudio y, tras la filtración de los cuestionarios no válidos, la muestra final la constituyeron 243 personas. Del total de participantes, el 90.5% eran hombres y el 9.5% mujeres. Analizando la edad, cabe señalar que el 53.9% tenían entre 20 y 30 años, mientras que un 26.3% tenía entre 30 y 40 años; sólo el 7.4% tenía más de 50 años.

El gráfico 6. 2 describe la muestra en función del tiempo transcurrido en la empresa. Este puede ser un indicador interesante para conocer el porcentaje de personas que tienen una historia compartida y el porcentaje de personas que son relativamente nuevas en la organización. El porcentaje de personas que llevaban menos de 2 años y entre 2 y 6 años es similar. Es decir, un 80.63% de la muestra llevaba entre 0 y 6 años en la organización. Aproximadamente un 12% de la muestra llevaba más de 6 años en la organización.

⁸ Los casos excluidos contaban con un número excesivo de datos perdidos para poder ser analizados y, en algún caso, hubo errores en la cumplimentación de los cuestionarios.

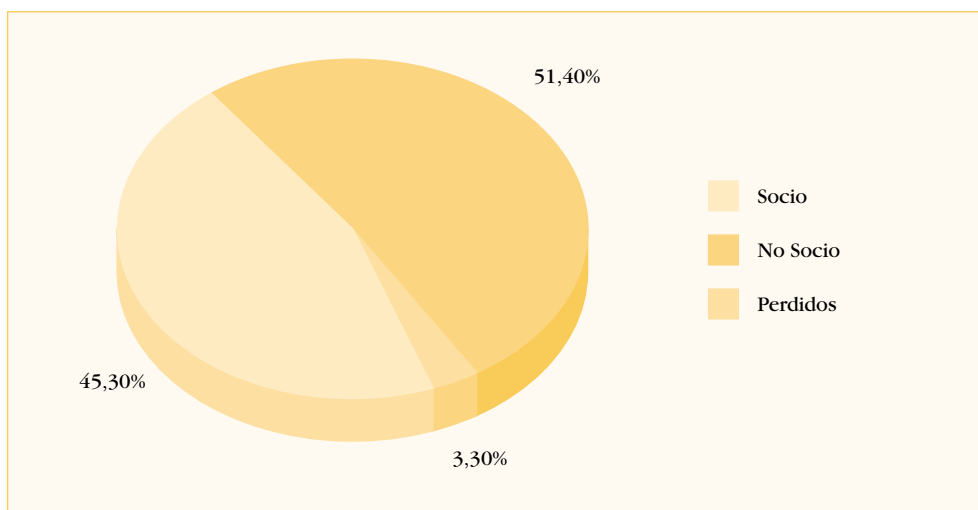


Gráfico 6.2. Composición de la muestra en función del tiempo transcurrido en la empresa



El gráfico 6.3 analiza la composición de la muestra en función de poseer la condición de socio o no socio de la cooperativa.

Gráfico 6.3. Composición de la muestra en función de ser o no ser socio de la cooperativa



Ser socio de la cooperativa donde se trabaja puede tener amplias implicaciones en la percepción, interpretación e implicación en los procesos de cambio organizacional. El porcentaje de pertenencia a ambas categorías fue similar, siendo los no socios los que contaban con una ligera sobre-representación. Esta distinción también puede ser entendida como un reflejo del tipo de contrato fijo (socio) o eventual (no socio) existente en la organización.

Se utilizó un diseño de naturaleza correlacional, a partir del cual se analizaron las relaciones existentes entre las variables predictoras y las variables de respuesta en las diversas hipótesis sometidas a contraste. Por otra parte, se utilizó un diseño de naturaleza cuasi-experimental y, en concreto, un diseño con grupo de control no-equivalente, en el que se introdujo como variable predictora la pertenencia a los Grupos de Trabajo Autónomos (GTA) o a Grupos de Trabajo Tradicionales (GTT), y como principales variables criterio la satisfacción y la productividad. Este diseño se aplicó únicamente en el tiempo 1, dado que los grupos de trabajo tradicional (GTT) fueron incorporados a la estructura de GTA en el tiempo 2.

6.4. Procedimiento utilizado para la recogida de los datos

El procedimiento seguido para la recogida de los datos fue coordinado por un investigador externo, que desarrolló su labor en estrecha colaboración con el Departamento de Recursos Humanos de la empresa. Tras obtener la aprobación del Consejo Social y Rector de la Cooperativa, se extendió un comunicado interno a todos los jefes de grupo. El objetivo era que éstos comunicaran a los miembros de los grupos que iba a llevarse a cabo la presente investigación, para así contar con la participación voluntaria de los trabajadores. Los jefes de grupo de cada grupo explicaron a los restantes miembros que iban a participar en un estudio sobre los GTA implantados, en el cual debían responder a una serie de cuestiones dentro de sus reuniones semanales. Se utilizaron dichas reuniones semanales para recoger las respuestas de los trabajadores de cada grupo. Cada semana entre uno y tres grupos, de forma separada, tomaron parte en la investigación. Estas reuniones se realizaron en horario laboral y fueron remuneradas.

En el tiempo 1, dos investigadoras ciegas con respecto a los objetivos del estudio, estuvieron presentes en la organización durante todo el período de recogida de datos. Al menos un investigador externo estuvo presente en cada una de las reuniones operativas donde se recogieron los datos. Las reuniones se iniciaban con una breve explicación del interés general para analizar el funcionamiento de los grupos y se les comunicaba a los sujetos que, al finalizar el estudio, cada grupo recibiría un informe con los resultados obtenidos. A lo largo de los 30 minutos que aproximadamente necesitaban los grupos para responder a las preguntas, el investigador aclaraba dudas sobre cuestiones específicas en torno a la composición de los ítems.

En el tiempo 2, el procedimiento de recogida de datos fue el mismo que en el tiempo 1. En este caso, una investigadora ciega estuvo presente en la organización durante todo el periodo de la recogida de datos. Al inicio de cada reunión se incidía en la importancia de realizar un análisis de la evolución de los grupos transcurrido el plazo de un año de funcionamiento.



6.5. Variables e instrumentos utilizados para su operacionalización

El registro de la mayoría de las variables se llevó a cabo mediante cuestionarios. Los indicadores de productividad se extrajeron de datos de archivo. Por otro lado, con objeto de conocer cuál era la historia organizacional y la percepción respecto a los cambios organizacionales, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a personas clave y se analizaron documentos retrospectivos y prospectivos de la organización.

6.5.1. Características relacionadas con la efectividad de los GTA

Para la medición de las características que se asocian a la efectividad de los GTA (ver capítulo tres) se utilizó una versión traducida al castellano del cuestionario original de Champion y cols. (1993). Para la medición de estas cinco características se utilizaron un total de 21 ítems. Ejemplos de tales ítems son los siguientes:

- Autogestión: *«Los miembros del grupo tienen la responsabilidad de determinar los métodos, los procedimientos y los horarios del trabajo que realizan».*
- Participación: *«Mi grupo está organizado de tal forma que cada uno de los miembros pueda participar en la toma de decisiones».*
- Interdependencia: *«Dentro de mi grupo, los trabajos que realizan los diferentes miembros están relacionados entre sí».*
- Formación: *«La empresa proporciona a mi grupo una buena preparación en habilidades para el trabajo en grupo (comunicación, organización, relaciones interpersonales, etc...)».*
- Comunicación: *«Los miembros de mi grupo nos comunicamos con frecuencia para poder realizar el trabajo».*

6.5.2. Variables relacionadas con la cultura

6.5.2.1. Patrones culturales

Los patrones culturales son definidos al nivel individual, dado que tratan de reflejar el Sí mismo a partir de la relación del individuo con su grupo y de la aceptación de las diferencias. Utilizamos el cuestionario de Singelis y cols. (1995), a partir del cual se analizaron las dimensiones verticales y horizontales del individualismo y colectivismo a partir de 28 cuestiones. Ejemplos de ítems para la medición de los patrones culturales son, por ejemplo:

- Colectivismo Horizontal: *«Si un compañero de trabajo obtiene un premio, me siento orgulloso».*

- Colectivismo Vertical: «*Generalmente sacrifico mi interés personal por el beneficio de mi grupo*».
- Individualismo Horizontal: «*Ser una persona única y distinta a las demás, es importante para mí*».
- Individualismo Vertical: «*Para mí, es importante que yo haga mi trabajo mejor que los demás*».

6.5.2.2. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son definidos al nivel organizacional, es decir, los ítems se refieren al ejercicio del poder de la organización. Sin embargo, dado que no tenemos variabilidad interorganizacional, en la presente investigación, nos centramos en la visión que las personas tenían acerca del liderazgo.

El cuestionario para la medición de los estilos de liderazgo jerárquico y transformacional se derivó de un estudio realizado por Sainz (1996) en un conjunto de ayuntamientos de Gipuzkoa (País Vasco). El autor llevó a cabo una revisión de las aportaciones más relevantes realizadas en torno al análisis del liderazgo, a partir de la cual definió los siguientes estilos: jerárquico, paternalista, transaccional y transformacional. Seleccionamos los estilos jerárquico y transformacional, dado que constituyen los polos opuestos de los valores en competencia que Cameron y Quinn (1999) describieron. Se utilizaron un total de 15 ítems. Ejemplos de ítems para la medición de estos estilos son:

- Estilo Jerárquico: «*La dirección de la organización se caracteriza por definir cómo se debe trabajar y por orientarse únicamente hacia los resultados*».
- Estilo Transformacional: «*La dirección muestra entusiasmo por el futuro y trata de contagiar el deseo de cambio*».

6.5.2.3. Manejo de conflictos

Utilizamos una versión adaptada del MODE (Thomas y Kilman, 1974) en la que se modificó el formato de respuesta dicotómica. Se utilizó un formato Likert de 6 puntos, donde los valores superiores muestran una mayor presencia del estilo al que se hace referencia. Las características psicométricas del cuestionario definitivo en una muestra de estudiantes se pueden consultar en Aritzeta (2003). Finalmente y en base a los argumentos desarrollados en el capítulo cinco decidimos analizar las conductas de cooperación y competición a partir de 12 ítems. Ejemplos de ítems que analizan estas conductas son:

- Cooperación: «*Expongo mis ideas a la otra persona y pido que ella me exponga las suyas*».
- Competición: «*Trato de mantener mis ideas y posiciones*».



6.5.3. Satisfacción

La variable de satisfacción es una variable individual y es analizada a ese nivel. Para su medición, usamos la escala «Job Satisfaction Scale» (Warr, Cook y Wall, 1979). Dicha escala cuenta con un total de 15 ítems. Un ejemplo de tales ítems es:

- Satisfacción: *«mi grado de satisfacción con La libertad que se me otorga para elegir mi propio método de trabajo es...».*

6.5.4. Función de producción

La productividad siempre es considerada al nivel grupal, dado que se cuenta con registros de productividad para cada grupo. Uno de los indicadores más objetivos de mejora de la productividad es el referido a la eficiencia. La eficiencia está relacionada con la tasa diferencial de costes-beneficios. En este trabajo, no se pudieron examinar los costes y los beneficios económicos que produjeron los cambios introducidos en la organización. Por lo tanto, se analizaron únicamente factores de resultados, es decir, los resultados de la actividad laboral de los grupos de trabajo.

Se obtuvieron índices de productividad referentes a cuatro semestres para cada GTA. En concreto, se obtuvieron datos de los cuatro semestres siguientes:

- Productividad 1: semestre previo a la implantación de los GTA (2º semestre de 1999)
- Productividad 2: semestre en el que se implantaron los GTA (1er. semestre de 2000).
- Productividad 3: semestre inmediatamente posterior a la implantación de los GTA (2º semestre de 2000)
- Productividad 4: segundo semestre posterior a la implantación de los GTA (1er. semestre de 2001).

Los índices de productividad se calcularon teniendo en cuenta el número de piezas correctas producidas por los GTA, ponderándolo por el número de días laborales del semestre. Todos los GTA contaron con el mismo índice de productividad.



7. Análisis de datos y discusión de hipótesis

En este apartado se presentan los resultados de los análisis referidos a las hipótesis comparativas entre los grupos de trabajo autónomos (GTA) y los grupos de trabajo tradicional (GTT), así como los resultados referidos a las comparaciones entre los datos de las tomas 1 y 2 para ambos grupos. Los análisis realizados se fundamentan en el análisis de la violabilidad de los supuestos del modelo estadístico y tratan de evitar dos errores básicos (Balluerka y Vergara, 2002). El error de tipo I (rechazar la hipótesis nula cuando ésta es verdadera, es decir, concluir la existencia de relación entre variables cuando no la hay) y el error de tipo II (aceptar la hipótesis nula cuando ésta es falsa, es decir, concluir la ausencia de relación entre variables cuando en realidad dicha relación existe).

7.1. Resultados sobre la asociación entre variables y comparación entre grupos en las características asociadas a la efectividad

En primer lugar, y con objeto de comprobar las hipótesis que establecen relaciones entre variables, se calculó el coeficiente de correlación Tau (τ) de Kendall (1964). Este es un índice de asociación no paramétrico adecuado para establecer correlaciones entre variables ordinales.

En la tabla 7.1 pueden observarse los resultados referidos a los GTA en el tiempo 1 (triángulo inferior) y tiempo 2 (triángulo superior). Estos análisis responden a las hipótesis 3.1 y 3.4 planteadas en el capítulo 3.

Tabla 7.1. Correlaciones τ de Kendall tomando en consideración las características grupales, la satisfacción y los índices de productividad para los GTA en el tiempo 1 (triángulo inferior) tiempo 2 (triángulo superior)

Características grupales ^a	1	2	3	4	5	6	7
1. Autogestión	-	.52**	.49**	.27	.24	.49**	-.38*
2. Participación	.38*	-	.27	.22	.14	.45**	-.43*
3. Interdependencia	.23	.37*	-	.37*	.62**	.58**	-.49**
4. Formación	.01	.28	.36*	-	.29	.54**	-.35*
5. Comunicación intragrupal	.26	.37*	.58**	.32	-	.44*	-.38*
6. Satisfacción	.35*	.59**	.44*	.45**	.36*	-	-.43*
7. Productividad 2	-.36*	-.21	-.05	.13	-.16	-.13	-

^a El tamaño muestral es igual a 18 grupos.

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tanto en el tiempo 1 como en el tiempo 2 todas las características grupales mostraron correlaciones estadísticamente significativas y de magnitud considerable con la satisfacción en los GTA. Tomando en consideración las hipótesis referidas a las características analizadas, cabe mencionar que éstas se muestran positivamente relacionadas con la satisfacción laboral, pero no así con la productividad grupal. En el conjunto de investigaciones socio-técnicas revisadas en el capítulo tres, se exponía que los «grupos autorregulados» constituían estrategias laborales efectivas para mejorar tanto los aspectos sociales (p. ej.: la satisfacción laboral) como los técnicos (p. ej.: productividad) (Cummings, 1978). Al igual que desde la teoría socio-técnica, desde el enfoque del enriquecimiento del trabajo, se sustentaba que el núcleo central de dichos grupos se situaba en la capacidad de autorregulación (Hackman y Oldham, 1980). Los resultados mostrados confirman que la autogestión, participación, interdependencia, formación y comunicación en los GTA está positivamente relacionada con la satisfacción laboral (Cohen, 1994).

Sin embargo, no puede sostenerse que dichas características se asocien a mayores niveles de productividad. De hecho, tanto en el tiempo 1 como en el tiempo 2, se observan correlaciones negativas con la productividad (especialmente en el tiempo 2). Parece contra intuitivo pensar que, a mayores niveles de autogestión, participación o interdependencia grupal, se pueda producir un descenso de la productividad. Sin embargo, si adoptamos un punto de partida distinto de la interpretación, quizás, el resultado no sea tan sorprendente. Es decir, cabe plantear que un incremento de la productividad se muestre asociado a un descenso de las variables previamente mencionadas, aspecto que analizaremos más adelante.

Con objeto de examinar si existían diferencias entre los GTA y los GTT en las características grupales (hipótesis 3.2), se aplicó la prueba U de Mann-Whitney, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 7.2.

La tabla 7.2 no muestra diferencias estadísticamente significativas en las variables de autogestión y participación. Contar con un alto nivel de autogestión, posiblemente, requiera de procesos bien estructurados, delegación de poder y asunción de responsabilidades grupales e individuales. Los GTA habían sido creados recientemente cuando se registraron los datos en el tiempo 1, lo cual puede estar indicando que éstos no habían trabajado bajo esas condiciones durante suficiente tiempo como para contar con una magnitud de autogestión más elevada que los GTT. Similarmente, al inicio del funcionamiento en GTA, éstos no cuentan con mayores posibilidades de participar en la toma de decisiones que los GTT. Las actividades asociadas a una mayor participación, al igual que las actividades referidas a la autogestión, requieren de un proceso lento y laborioso, donde tanto las personas como los grupos se familiaricen con las nuevas formas de funcionamiento y aprendan a comunicarse y a participar con sus ideas en la toma de decisiones. Este proceso de descentralización, requiere de una serie de cambios, por ejemplo: a) buscar la forma más adecuada de delegar el poder por parte de la organización; b) superar las resistencias a asumir las responsabilidades asociadas al cambio del trabajo en GTA y c) el aprendizaje por parte de los grupos de los nuevos procedimientos.



Tabla 7.2. Rangos promedio para los GTA y los GTT en el tiempo 1, U de Mann Whitney y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos

Características grupales	GTA		GTT		U de Mann Whitney			
	Rango	N	Rango	N	U	Z	Sig.	η^2 *
	promedio		promedio					
Autogestión	13.22	18	12.43	7	59	-.242	.812	.0024
Participación	12.97	18	13.07	7	62.5	-.031	.971	.00001
Interdependencia	14.44	18	9.29	7	37	-1.57	.125	.1027 ^a
Formación	14.72	18	8.57	7	32	-1.87	.064	.1457 ^b
Comunicación intra.	14.42	18	9.36	7	37.5	-1.54	.126	.0988 ^c
Satisfacción	14.36	18	9.5	7	38.5	-1.48	.138	.1395 ^d

* Según Cohen (1988), los valores de η^2 que oscilan entre .01 y .05 pueden ser considerados bajos, los que oscilan entre .06 y .13 pueden considerarse medios y los que superan el valor de .14 pueden ser considerados como valores altos.

^a Con N=39 resultado estadísticamente significativo. ^c Con N=40 resultado estadísticamente significativo.

^b Con N=28 resultado estadísticamente significativo. ^d Con N=29 resultado estadísticamente significativo.

A pesar de ello, y tomando como referencia los tamaños del efecto, los resultados ponen de manifiesto que contando con un número superior de grupos los valores de interdependencia, formación, comunicación y satisfacción hubieran sido estadísticamente significativos y superiores para los GTA. Es posible que cuando los GTA son de reciente construcción, el nuevo contexto grupal incida en las características del trabajo grupal, las cuales influyen en la satisfacción de las personas. Además de muchos otros elementos, lo que se rediseña en los GTA son los procedimientos para ejecutar la tarea y las relaciones entre los miembros del grupo. Los miembros de los GTA que cuentan con un diseño apropiado de la tarea grupal, tienen mayor probabilidad de sentirse satisfechos con su trabajo, con las oportunidades de crecimiento, con sus relaciones sociales y con su GTA, dado que posiblemente presuponen su continuidad temporal e incrementan su capacidad de tomar decisiones de forma autónoma (Cohen, 1994).

Estos resultados comparativos son coherentes con los obtenidos por otros autores, los cuales han argumentado que la estructuración del trabajo a partir de grupos/equipos de trabajo autónomos ejerce una influencia positiva sobre las características grupales, en comparación con las formas de trabajo tradicional (p. ej.: Cohen y cols., 1996; Cohen y Ledford, 1994; Hackman y Oldham, 1980; Kemp y cols., 1983; Pearce y Ravlin, 1987; Wall y cols., 1986). Éstas y otras investigaciones, han demostrado que los GTA suponen una ventaja respecto a los grupos tradicionales, no sólo en lo que se refiere al ajuste de los sistemas social y técnico, sino también, porque satisfacen necesidades de orden superior, incidiendo en la motivación laboral y, con ello, en la satisfacción. De todas formas, existen pocos estudios longitudinales que confirmen este patrón de resultados a lo largo del tiempo.

Detenemos brevemente en cada una de estas características que muestran valores superiores en los GTA nos permitirá tener una visión más amplia sobre su importancia.

La interdependencia ha sido considerada como la razón fundamental por la que se crean los grupos, siendo una característica definitoria de los mismos (Guzzo y Shea, 1992). La interdependencia se ha relacionado con la motivación laboral y, por lo tanto, con la satisfacción laboral. Los resultados observados sustentan este argumento. La interdependencia se ha mostrado como una característica que se halla presente en mayor medida en los GTA que en los GTT, sin embargo, y en contra de las propuestas defendidas por Campion y cols. (1993, 1996), no podemos sostener que dicha diferencia favorezca la relación de la interdependencia con la productividad. Los GTA analizados contaban con un tipo de interdependencia positiva (Deutsch 1980), es decir, los tipos de recompensa establecidos para los individuos tomaban como referencia los resultados grupales. Por ello, tanto los éxitos como los fracasos grupales tenían un efecto sobre las recompensas individuales. En base a este argumento, y dado que la unidad de evaluación y trabajo la formaban los GTA, cabría suponer que las consecuencias, por ejemplo, del incremento de la carga laboral –que más adelante serán analizadas– sobre tales grupos, pudieran influir en los procesos individuales, tales como la satisfacción laboral.

En la literatura acerca de la efectividad de los grupos/equipos de trabajo, la característica de formación ha sido considerada como un factor determinante del desempeño (Salas y cols., 1992). Los resultados observados en torno a esta característica, confirman los resultados obtenidos por otros autores en relación a la satisfacción (p. ej.: Cohen, 1994; Tannenbaum y cols., 1992; Yeats y Hyten, 1998). A pesar de ello, los resultados referidos a la asociación entre la formación y la productividad grupal no son tan evidentes como los obtenidos por Gladstein (1984) o por Cohen y cols. (1996). En la línea de lo mostrado por Campion y cols. (1993), en nuestra investigación, la formación no se muestra correlacionada con la productividad en los GTA.

Para que las personas puedan aplicar todas sus habilidades a la tarea grupal, la organización debe proporcionar de forma constante oportunidades para una formación adecuada (Hackman, 1987). Concebimos que cualquier iniciativa de transformación organizacional que trate de enfatizar la importancia de las personas y su papel activo en la toma de decisiones, debe contar con una masa laboral bien formada. Es decir, con una formación profesional apropiada para el trabajo a realizar y con programas de formación para la adquisición de habilidades asociadas tanto al trabajo técnico como a las necesidades específicas del sistema de trabajo establecido en la organización (p. ej.: aprendizaje de dirección y dinámica de grupos para los jefes de los GTA). Con objeto de que las estrategias formativas tengan el éxito deseado, es interesante considerar algunas de las aportaciones realizadas desde la Teoría de la Interdependencia Social y el Aprendizaje Cooperativo (Johnson y Johnson, 1989; Tjosvold, 1986). Según algunas de tales aportaciones, para crear contextos de formación y aprendizaje cooperativo en los GTA, así como para coordinar esfuerzos y lograr objetivos compartidos los miembros de los grupos deben: a) conocerse mu-



tuamente y confiar en los otros; b) comunicarse de forma precisa y sin ambigüedades; c) aceptarse y apoyarse mutuamente y d) solucionar los conflictos constructivamente. La formación en habilidades sociales puede fomentar dichos procesos y con ello incrementar la efectividad de los GTA.

Finalmente, la comunicación intragrupal, además de permitir coordinar la tarea de forma más efectiva, también incide en el aumento del apoyo emotivo y social del individuo (Katz y Kahn, 1978), lo que parece concordar con los resultados mostrados. Parece ser, al igual que sustentaban los teóricos socio-técnicos, que los GTA satisfacen ciertas necesidades sociales de los trabajadores, como la comunicación. Al igual que Pearce y Ravlin (1987) y Cohen y Bailey (1997), consideramos que la comunicación intragrupal es un factor determinante de la satisfacción, así como que constituye una de las características que mejor distinguen las formas de trabajo tradicional de los GTA.

Con objeto de analizar las diferencias existentes entre los valores de las características grupales obtenidos por los GTA en el tiempo 1 y el tiempo 2 (hipótesis 3.3), aplicamos la prueba de Wilcoxon a los 18 GTA. Los resultados se muestran en la tabla 7.3.

Tabla 7.3. Rangos promedio para los GTA en el tiempo 1 y tiempo 2, prueba de Wilcoxon y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos

Características grupales	Prueba de Wilcoxon				N	Z	Sig.	η^2
	Rangos positivos	Rango promedio	Rangos negativos	Rango promedio				
Autog.2-Autog.1	74.5	8.28	96.5	10.72	18	-.479 ^a	.632	.0127
Partici.2-Partici.1	80	8.89	73	9.13	18	-.166 ^b	.868	.0015
Interd.2-Interd.1	76	7.6	95	11.88	18	-.414 ^a	.679	.0095
Forma.2-Forma.1	75	8.33	78	9.75	18	-.071 ^a	.943	.0003
Comu.2-Comu.1	37	9.25	134	9.57	18	-2.11 ^a	.035	.2473

^a basado en los rangos positivos (prueba de rangos con signo Wilcoxon).

^b basado en los rangos negativos (prueba de rangos con signo Wilcoxon).

Únicamente la comunicación intragrupal resultó estadísticamente significativa, con un tamaño del efecto grande. El valor de la comunicación sufre un descenso importante, lo cual se refleja en el mayor número de rangos negativos ($Z=-2.11$; $p<.05$; $=.2473$). En el resto de características no se observan diferencias estadísticamente significativas, contándose con bajos tamaños del efecto.

Los resultados parecen indicar que el «efecto Hawthorne» se cumple (Mayo, 1933). No sólo los niveles de las características asociadas a la efectividad no aumentan a lo largo del tiempo, sino que, en uno de los casos, disminuyen. Además, examinando los valores medios de la productividad en la segunda toma de datos, puede observarse que se sitúan por debajo de los valores mostrados por los GTA transcurridos

seis meses desde su implantación (comparados los datos de productividad 2 y productividad 4). Estos resultados se muestran en la línea de los efectos revelados por Katz (1982) en su estudio de desarrollo de los grupos, donde observó que a medida que la vida de los grupos aumentaba, el desempeño de éstos disminuía. Por el contrario, los resultados contradicen la propuesta de Rice (1958) y los resultados obtenidos en el meta-análisis de Beekun (1989).

Algunos planteamientos teóricos defienden que cualquier reestructuración, sea de la naturaleza que sea, una vez implantada, tiende, de forma sistemática, a valorarse positivamente. El incremento inicial en las características de los grupos de nueva creación aumenta el impacto sobre la satisfacción pero, con el tiempo, dicha influencia tiende a reducirse. Este efecto ha sido denominado efecto de «luna de miel» -término acuñado por Lawler y Mohrman (1987) referido al efecto positivo que inicialmente se observa en toda reestructuración y que tiende a desaparecer con el tiempo. Este efecto puede ser observado en nuestros resultados. De esta forma, los resultados positivos iniciales podrían ser una consecuencia del estado de optimismo y de las expectativas generadas en torno a los GTA, más que debidos a un cambio real en el incremento en la autogestión, participación, formación, etc.

«Virtualmente, cualquier intervención que no sea en sí misma destructiva, tiene una oportunidad sin igual de generar mejoras a corto plazo, aunque sea simplemente por el valor que tiene el hecho de examinar un nuevo sistema de trabajo» (Hackman, 1998: 247).

Con objeto de contar con mayores evidencias en relación con los resultados observados, en el tiempo 2, realizamos un conjunto de preguntas abiertas a los trabajadores respecto a la dirección y respecto a cómo valoraban los grupos en los que trabajaban. A continuación, incorporamos una serie de datos cualitativos que tratarán de complementar los datos cuantitativos mostrados en los capítulos precedentes. Entre otras preguntas, se realizó la siguiente: ¿Cómo mejoraría su grupo de trabajo autónomo?, a partir de la cual, se obtuvieron las siguientes respuestas (ordenadas por categorías):

- No sabe o no contesta	24.85%
- Dándole más poder y autonomía	22.48%
- Participando todos en mayor medida	16.57%
- Ofreciéndole más información y comunicándonos entre nosotros	12.42%
- Está bien así	11.23%
- Con más personas (necesidad de más trabajadores)	5.91%
- Ofreciéndole más formación	1.18%

Como puede observarse, se evidencia que los trabajadores en el tiempo 2 declaran ciertas deficiencias relacionadas con las características de autogestión, participación, tamaño, comunicación y formación, las cuales, constituyen respuestas coherentes con los resultados observados respecto a la comparación entre el tiempo 1 y el tiempo 2.



Posiblemente, esta información deba tenerse en cuenta cuando se traten de buscar las razones por las que los GTA, no solamente no logran incrementar su nivel de autogestión, participación, interdependencia y formación, sino que, además, muestran una reducción en su nivel de comunicación intragrupal.

Si bien el incremento de la carga laboral no era un efecto que consideramos en nuestros planteamientos iniciales, creemos que uno de los factores más importantes que explican los resultados observados se encuentra, precisamente, en dicho incremento de carga laboral. Tras el seguimiento realizado a los GTA en la segunda toma de datos, pudo constatar que, en general, los ritmos de trabajo se habían incrementado para todos los grupos, pero de forma significativa para algunos de los GTA. Éstos, presionados por las demandas de los clientes y adecuándose a las peticiones de los órganos directivos, habían comenzado a trabajar nuevamente seis días a la semana (y en ocasiones siete). Es decir, habían vuelto a realizar un sobre-esfuerzo laboral, no para reflotar la empresa, sino para dar respuesta al exceso de trabajo.

Como consecuencia de este incremento de la carga laboral, algunos de los procedimientos asociados al funcionamiento de los GTA, como, por ejemplo, las reuniones semanales, sufrieron alteraciones importantes, llegándose a suspender durante ciertos periodos de tiempo. Cuando la demanda aumentó, parecía estar claro, por parte de quienes tomaban las decisiones, que lo importante era responder a dicha demanda, a expensas de respetar los procedimientos acordados para el funcionamiento participativo y autogestionado de los grupos. Lo cual mostraba una falta de planificación en relación al efecto del incremento de la demanda sobre los procesos grupales.

En este contexto, cabe preguntarse si es posible combinar un tipo de comunicación libre y de implicación emocional en un contexto laboral caracterizado, en excesivas ocasiones, por la actividad no reflexiva (hacer sin pensar), y por el exceso de la carga de trabajo. Es decir, ¿cómo favorecer, en estas condiciones, la «reflexividad» a la que aludía West (1996)? Debemos recordar que la reflexividad se refería al grado en que los miembros del grupo reflexionan abiertamente acerca de los objetivos del grupo, las estrategias y los procesos, y los adaptan a las circunstancias ambientales actuales o anticipadas de carácter endógeno o ambiental. Ciertamente, si cuando el contexto se vuelve exigente, la tendencia natural de la organización es retroceder a las formas clásicas de funcionamiento (centralizar la toma de decisiones), las personas nunca podrán comunicarse con libertad, y la reflexividad no podrá ser utilizada como una herramienta efectiva para la toma de decisiones grupales.

Con objeto de analizar las diferencias existentes entre los grupos con alta y baja carga laboral (hipótesis 3.5), se aplicó la prueba U de Mann-Whitney sobre las características grupales. Los resultados pueden ser examinados en la tabla 7.4.

Tabla 7.4. Rangos promedio para los grupos con alta y baja carga laboral en el tiempo 2, U de Mann Whitney y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos

Características grupales	Alta carga laboral		Baja carga laboral		U de Mann Whitney			
	Rango promedio	N	Rango promedio	N	U	Z	Sig.	η^2
	Autogestión	8.06	9	16.97	18	27.5	-2.75	.006
Participación	10.11	9	15.94	18	46	-1.80	.072	.1246 ^a
Interdependencia	7.44	9	17.28	18	22	-3.03	.002	.3531
Formación	9.63	9	15.84	18	41	-1.85	.063	.1316 ^b
Comunicación	9.33	9	16.33	18	39	-2.16	.031	.1794
Satisfacción	9.89	9	16.06	18	44	-1.90	.057	.1388 ^c

^a con N=32 resultado estadísticamente significativo.

^b con N=31 resultado estadísticamente significativo.

^c con N=29 resultado estadísticamente significativo.

Los resultados muestran diferencias estadísticamente significativas para las características de autogestión, interdependencia y de comunicación intragrupal. Así, los grupos con una alta carga laboral obtienen valores más bajos, tanto en la autogestión, en la interdependencia y en el grado de comunicación intragrupal. Los tamaños del efecto para estas diferencias son grandes. Por otro lado, tanto la participación como la formación obtienen valores medios del tamaño del efecto, por lo que es pertinente considerar las diferencias obtenidas entre los grupos con alta y baja carga laboral como diferencias verdaderas. La misma interpretación es pertinente para la formación y para la satisfacción pero, en este caso, hubiéramos necesitado 31 y 29 grupos respectivamente (es decir, cuatro y dos grupos más). Por lo tanto, debemos aceptar la hipótesis 3.5.

Los resultados confirman los encontrados por otros autores en relación a la carga laboral y la insatisfacción (Bate, 1990; Buck, Lee, MacDremind y Smith, 2001; Harris, Saltstone y Fabroni, 1999). Siguiendo a Cohen (1992), opinamos que ciertos aspectos contextuales como la turbulencia del mercado o del producto, pueden alterar los procesos intra e inter-grupales. En este caso, unido posiblemente al funcionamiento efectivo de los grupos, o como respuesta al mismo, el mercado demandó más productos a la empresa, lo cual pudo propiciar en términos de McGrath (1991: 154), el salto de un «modo de actividad I» a un «modo de actividad IV». Es decir, propició que se pasase directamente de la demanda (modo I) a la ejecución (modo IV) del trabajo, sin tomar en consideración las posibilidades de solucionar los problemas y conflictos derivados de distintas situaciones (ver capítulo tres, tabla 3.3).

Los resultados mostrados al comparar los GTA con alta y baja carga laboral, parecen corroborar el razonamiento esbozado en relación a la ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre el tiempo 1 y tiempo 2, en las características de au-



togestión, participación, interdependencia y formación. Además, dotan de soporte empírico a la reducción de la comunicación intragrupal producida en el tiempo 2. Por lo tanto, parece que el incremento de la carga laboral en el tiempo 2, ha ejercido una influencia negativa en las características que, a lo largo del tiempo y según los enfoques teóricos propuestos en el presente trabajo, deberían incrementar su presencia y mostrarse relacionadas más claramente con la efectividad grupal.

7.2. Resultados referidos a la influencia de los GTA sobre la cultura organizacional

7.2.1. Resultados referidos a los estilos de liderazgo

De forma coherente al orden de las hipótesis establecidas en el la parte teórica (hipótesis 5.1 y 5.3), aplicamos la prueba de Wilcoxon a los estilos de liderazgo jerárquico y transformacional presentes en los GTA en el tiempo 1 y tiempo 2. Los resultados pueden ser examinados en la tabla 7.5.

Tabla 7.5. Rangos promedio para los estilos de liderazgo en los GTA en el tiempo 1 y tiempo 2, prueba de Wilcoxon y tamaño del efecto asociado a las diferencias entre rangos

	Prueba de Wilcoxon				N	Z	Sig.	η^2
	Rangos positivos	Rango promedio	Rangos negativos	Rango promedio				
(1) Transf1. -Jerar1.	3378.5	57.26	3881.5	63.63	166	-.679	.497	.0028
(2) Transf2. -Jerar2.	2162	52.73	13948	101.07	183	-8.49a	.000	.3939

^a basado en los rangos positivos (prueba de rangos con signo Wilcoxon).

(1) Tiempo 1. (2) Tiempo 2.

En el tiempo 1 los resultados indican que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo jerárquico y transformacional en los GTA. Sin embargo en el tiempo 2, la prueba de rangos de Wilcoxon mostró diferencias estadísticamente significativas entre el estilo jerárquico y el transformacional, observándose un rango promedio significativamente superior en el estilo jerárquico respecto al transformacional. El tamaño del efecto para la diferencia es grande, por lo que cabe concluir que el estilo jerárquico es superior al transformacional en el tiempo 2 para los trabajadores pertenecientes a los GTA.

Este dato constituye otro indicador importante de las dificultades acontecidas en Orko tras un año de funcionamiento a partir de GTA. Al igual que argumentábamos previamente, una de las causas que pudo incidir en que, en el tiempo 2, se percibiera un estilo de liderazgo jerárquico superior a un estilo transformacional, pudo

ser el incremento de la carga laboral: o mejor dicho, la imprevisión de dicho incremento y la forma en la que se gestionó.

La decisión de responder a la demanda externa tuvo como consecuencia el abandono de ciertos procedimientos asociados al trabajo en grupo y a los GTA. Este hecho, combinado con la prioridad concedida a la producción, posiblemente incidió en que se percibiera una dirección más preocupada por orientarse a los resultados y a definir los procedimientos para acabar a tiempo las tareas, que a tratar de implicar a los trabajadores en la toma de decisiones. ¿Cómo se puede tratar de implicar a los trabajadores en las decisiones, si éstos están abiertamente en desacuerdo con las decisiones adoptadas? Tal y como mencionó un trabajador en una de las reuniones en el tiempo 2:

«... aquí, primero se te pone la tarta delante, y luego, te la estampan en la cara para que no veas lo que están haciendo. Para mí está claro, los GTA ya no sirven porque hacen perder tiempo. Ahora hay que trabajar y trabajar; y punto... » (Trabajador de Orko, Mayo 2001).

Ahora había que trabajar y trabajar, ¿y luego?. Las conversaciones compartidas con algunos mandos intermedios pusieron de manifiesto que más adelante se tratarían de reestablecer nuevamente las reuniones periódicas de los GTA y volver a la situación previa al aumento de la demanda.

Si analizamos dos de las preguntas abiertas que realizamos a los trabajadores de Orko en el tiempo 2, se observa, de forma clara, cómo la percepción de los mismos se distancia de un liderazgo participativo. A la pregunta de cómo describiría al Liderazgo de Orko, se ofrecieron las siguientes respuestas (organizadas por categorías).

- <i>Malo</i>	30.17%
- <i>Bueno</i>	22.48%
- <i>No sabe o no contesta</i>	13.61%
- <i>Autoritario-Jerárquico</i>	11.83%
- <i>Regular-Mejorable</i>	10.06%
- <i>Capitalista</i>	7.10%
- <i>Lejano</i>	5.23%

De los 169 trabajadores que proporcionaron alguna respuesta a esta cuestión, los datos muestran que sólo un 22.48% mostraba alguna opinión positiva respecto al liderazgo.

Con relación a la pregunta de cómo desearía que fuese el liderazgo de la organización, las distribuciones obtenidas fueron las siguientes:

- <i>Cercana a trabajadores-Social</i>	39.05%
- <i>Mejor</i>	15.97%
- <i>Comunicativa</i>	11.24%
- <i>No sabe o no contesta</i>	10.65%
- <i>Tal y como es</i>	6.51%
- <i>Organizada</i>	5.91%
- <i>Más cooperativista</i>	3.55%
- <i>Transformacional</i>	1.77%



En las categorías previas, se observa que el 82.84% de las respuestas proporcionadas mostraba un deseo de mejora respecto al liderazgo organizacional.

Estos resultados indican que contraponer un estilo de liderazgo jerárquico a una forma de trabajar que requiere de un liderazgo negociador y descentralizador tiene consecuencias negativas. Concebimos que establecer GTA no sólo debe afectar a la transformación de las formas de trabajar, sino también, a la de las formas de dirigir. Por lo tanto, cabe preguntarse por qué se recurre a un estilo de liderazgo jerárquico cuando se genera una situación complicada. Quizás, también cabría preguntarse si no se confía en la capacidad de los trabajadores para responder de forma efectiva al aumento de la demanda externa. Sin embargo, éstas, son cuestiones que no pueden ser respondidas a priori. En base a los acontecimientos ocurridos y los resultados observados, pensamos que, en Orko, al igual que en muchas organizaciones de nuestro entorno, existen múltiples resistencias cognitivas -y culturales- para implantar de forma estable un cambio organizacional que implique la descentralización real del poder. En el capítulo dedicado a las conclusiones también trataremos de profundizar en esta cuestión.

En la tabla 7.6 se muestran los resultados de la comparación entre los tiempos 1 y 2 para los GTA en los estilos de liderazgo referidos a la hipótesis 5.3.

Tabla. 7.6. Rangos promedio para los GTA en el tiempo 1 y tiempo 2, prueba de Wilcoxon y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos

Estilos de liderazgo	Prueba de Wilcoxon				N	Z	Sig.	η^2
	Rangos positivos	Rango promedio	Rangos negativos	Rango promedio				
Jer.2-Jer.1	7190	77.31	3395	65.29	157	-3.75 ^a	.001	.0896
Trans.2-Trans.1	4226	67.08	7250	82.39	157	-2.81 ^b	.005	.0503

^a basado en los rangos negativos (prueba de rangos con signo Wilcoxon).

^b basado en los rangos positivos (prueba de rangos con signo Wilcoxon).

Analizados los valores obtenidos en la prueba de Wilcoxon para los estilos de liderazgo jerárquico y transformacional, los resultados muestran diferencias estadísticamente significativas para ambos estilos, pero en direcciones opuestas. Un incremento del estilo jerárquico y un descenso del transformacional entre los tiempos 1 y 2. Sin embargo, el tamaño del efecto para el estilo transformacional es de baja magnitud. En el caso del estilo jerárquico, el tamaño del efecto alcanza un valor medio ($=.0896$).

Por lo tanto, estos datos, de forma coherente a los observados previamente, indican que el estilo de liderazgo ejercido en el tiempo 2, ha sufrido un cambio en la dirección opuesta al estilo de liderazgo que requieren los GTA. En lugar de darse un incremento del estilo de liderazgo transformacional, se ha producido un incremento

en el estilo de liderazgo jerárquico. Este hecho puede reflejar un importante desajuste entre dos prácticas –la forma de trabajo y el estilo de liderazgo– que genera un conflicto difícilmente resoluble. La contraposición de tales prácticas, tiende a frustrar las expectativas que los trabajadores habían desarrollado en relación a los GTA y establece un precedente negativo, pudiendo generar desconfianza hacia futuras iniciativas de descentralización.

En el capítulo cinco acerca de la influencia de los GTA sobre la cultura de la organización, defendíamos que tales grupos requerían de un estilo de liderazgo descentralizado. Concebíamos que el trabajo en grupo que se realiza en los GTA, representaba una práctica orientada hacia la flexibilidad y una orientación hacia el exterior y la adaptación al cliente (Cameron y Quinn, 1999). Este tipo de orientación requería un tipo de liderazgo transformacional, dinámico, innovador y promotor de nuevas ideas.

El ejercicio del liderazgo debe ser coherente con los valores y las prácticas existentes en la organización. Dado que los GTA se sustentan sobre una filosofía de participación personal de los trabajadores en la gestión del trabajo, debieran ser dirigidos a partir de un liderazgo participativo y consultivo que facilitara los procesos de autogestión.

En la literatura existen experiencias organizacionales que apuestan por la formación de GTA como una estrategia de facilitación del cambio del estilo de liderazgo organizacional. Una parte sustancial del cambio de liderazgo producido en la organización, es debido a las prácticas de potenciación de la participación a través de GTA. En condiciones normales, este proceso participativo requeriría de líderes que potenciaran e involucraran a los miembros en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Cuando esta orientación hacia una mayor implicación se practica repetidamente en las reuniones de los grupos, se convierte en una práctica de liderazgo aceptable y, por lo tanto, puede terminar promoviendo un cambio en la cultura organizacional (Harrison y Pietri, 1997).

Si al GTA se le exige tomar decisiones, participación de todos, creatividad y cooperación, entonces requerirá de personas que coordinen, motiven e integren, y no de personas que impongan y decidan sin consultar (Manz y Sims, 1987).

7.2.2. Resultados referidos a los patrones culturales

Con objeto de analizar si los patrones culturales se valoraban de forma significativamente distinta en el tiempo 2 con respecto al tiempo 1, se aplicó la prueba de Wilcoxon (hipótesis 5.4). En la tabla 7.7, pueden observarse los resultados referidos a la comparación entre los patrones culturales en los tiempos 1 y 2 en los GTA.



Tabla 7.7. Rangos promedio para los GTA en el tiempo 1 y tiempo 2, prueba de Wilcoxon y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos

Patrones culturales	Prueba de Wilcoxon				N	Z	Sig.	η^2
	Rangos positivos	Rango promedio	Rangos negativos	Rango promedio				
CH2-CH1 (¹)	4205	68.93	7120	80.00	157	-2.74 ^a	.006	.0478
CV2-CV1	3214.5	64.29	3571.5	54.11	157	-.494 ^a	.621	.0016
IH2-IH1	6265	79.3	4761	69	157	-1.44 ^b	.150	.0132
IV2-IV1	6250.5	77.17	5225.5	74.65	157	-.953 ^b	.341	.0058

^a basado en los rangos positivos (prueba de rangos con signo Wilcoxon).

^b basado en los rangos negativos (prueba de rangos con signo Wilcoxon).

(¹) CH: Colectivismo Horizontal; CV: Colectivismo Vertical; IH: Individualismo Horizontal; IV: Individualismo Vertical.

En los GTA la comparación referida a los patrones entre ambos tiempos únicamente resulta estadísticamente significativa para el CH. Sin embargo, el tamaño del efecto es pequeño. Ninguna de las diferencias entre el resto de las comparaciones fue estadísticamente significativa.

Por otra parte, con el objetivo de identificar las idioculturas de los grupos de trabajo, partimos de la propuesta de Triandis (1996). Analizamos la idiocultura grupal a partir de las distribuciones de las respuestas proporcionadas a los ítems referidos a los patrones culturales. El procedimiento de las «distribuciones de respuestas» propuesto por Triandis (1996), consiste en analizar el porcentaje de personas que responden en el mismo lado del punto neutro de la escala en cada ítem, o lo que es lo mismo, el porcentaje de sujetos que se coloca en la misma zona de opinión de la escala. Si un ítem logra que el 90% de las personas le confieran, en una escala Likert de 1 a 6, puntuaciones de 4, 5 ó 6, entonces puede ser considerado un ítem cultural (lógicamente lo mismo puede concluirse para los valores 1, 2 ó 3).

En el tiempo 1 el 45% de los ítems logra que al menos el 90% de las personas se coloque en la misma zona de opinión de la escala. De ese 45% de ítems de la escala, el 55.5% correspondía a ítems del CH, el 33.3% del CV y el 11.1% restante del IH. El IV no obtuvo ningún ítem que cumpliera esa condición para toda la muestra.

En el tiempo 2 el porcentaje de ítems que cumplió la condición de saturación del 90% en el mismo lado de la escala fue también del 45%. La distribución de los patrones en el tiempo 2 fue similar a la del tiempo 1.

Con objeto de obtener un índice de dispersión de los grupos con respecto al perfil organizacional y, en concreto, de cada patrón analizado, se llevó a cabo un análisis por grupos comparando las saturaciones de cada grupo en los patrones culturales, tanto en el tiempo 1 como en el tiempo 2. Este índice de dispersión nos indica la medida en la que los GTA desarrollan una idiocultura propia y diferenciada de la cul-

tura organizacional. A mayor dispersión, mayor distanciamiento de la cultura organizacional y, por lo tanto, mayor posibilidad de favorecer un cambio cultural desde los GTA. Los resultados pueden verse en la tabla 7.8, en la cual se diferencian los grupos situados por encima de la distribución organizacional (diferencias positivas), los grupos que se encontraban por debajo de la distribución organizacional (diferencias negativas) y los grupos que obtenían la misma distribución (empate).

Tabla 7.8. Número de grupos, suma y medias de las diferencias positivas y negativas entre las distribuciones de los patrones grupales y los patrones organizacionales en el tiempo 1

Perfil organizacional →	Tiempo 1											
	CH (-5.35%) ^d			CV (4.01%)			IH (-1.39%)			IV (3.24%)		
	N ^a	Suma ^b	\bar{X} ^c	N	Suma	\bar{X}	N	Suma	\bar{X}	N	Suma	\bar{X}
Dif. Positiva	4	26.10	6.52	15	143.8	9.58	7	73.10	10.44	5	81.2	16.24
Dif. Negativa	16	-160.04	-10	4	-43.4	-7.23	14	-107.9	-7.70	0	0	0
Empate	5	0	0	6	0	0	4	0	0	20	0	0

^a Número de grupos (el tamaño muestral es igual a 25).

^b Suma de las diferencias positivas y negativas respecto al patrón organizacional (los valores son porcentajes).

^c Media de las diferencias positivas y negativas respecto al patrón organizacional (los valores son porcentajes).

^d Diferencias de la media intergrupala total, respecto al patrón organizacional.

Puede examinarse que la dispersión media de los 16 grupos situados por debajo del patrón organizacional CH en el tiempo 1 es superior a la dispersión media de los cuatro grupos situados por encima de dicho patrón. En el patrón CV 15 grupos se sitúan por encima del patrón organizacional y su dispersión media es superior a la dispersión media de los cuatro grupos que se sitúan por debajo de la distribución organizacional. Finalmente, mencionar que si bien en el patrón IH 14 grupos obtienen una distribución inferior a la obtenida por el conjunto de la muestra, su dispersión media es inferior ($\bar{X} = -7.70\%$) a la dispersión mostrada por los siete grupos situados por encima de la distribución organizacional ($\bar{X} = 10.44\%$).

En la tabla 7.9 se muestran los mismos análisis realizados con los datos del tiempo 2. En esta tabla, se observa que, si bien el número de grupos situados por debajo de la distribución organizacional en el patrón de CH es superior al número de grupos situados por encima, su dispersión media es menor. Así, los 18 grupos que obtienen una diferencia negativa cuentan con una dispersión media de -6.06% , mientras que los seis grupos situados por encima obtienen una dispersión media de 8.96% . En el patrón CV, 14 grupos obtienen una diferencia positiva, contando con una dispersión media de 9.06% . Finalmente, diez grupos obtienen una diferencia positiva en el patrón IH y una dispersión media de 7.31% con respecto a la distribución obtenida en dicho patrón en toda la organización. La dispersión media de los 15 grupos que obtienen una diferencia negativa es de -5.93% .



Tabla 7.9. Número de grupos, suma y medias de las diferencias positivas y negativas entre las distribuciones de los patrones grupales y los patrones organizacionales en el tiempo 2

Perfil organizacional →	Tiempo 2											
	CH (-2.04%) ^d			CV (2.94%)			IH (-0.58%)			IV (2.42%)		
	N ^a	Suma ^b	\bar{X} ^c	N	Suma	\bar{X}	N	Suma	\bar{X}	N	Suma	\bar{X}
Dif. Positiva	6	53.8	8.96	14	126.9	9.06	10	73.10	7.31	5	65.4	13.08
Dif. Negativa	18	-109.1	-6.06	8	-47.3	-5.91	15	-89	-5.93	0	0	0
Empate	3	0	0	5	0	0	2	0	0	22	0	0

^a Número de grupos (el tamaño muestral es igual a 27).

^b Suma de las diferencias positivas y negativas respecto al patrón organizacional (los valores son porcentajes).

^c Media de las diferencias positivas y negativas respecto al patrón organizacional (los valores son porcentajes).

^d Diferencias de la media intergrupala total, respecto al patrón organizacional.

Sobre la base de los resultados mostrados una vez aplicado el procedimiento de «distribución de las respuestas», observamos que en el tiempo 2 se produce exactamente la misma distribución de ítems culturales que en el tiempo 1. Por lo tanto, y en base a los mismos indicadores empleados en el tiempo 1, debemos rechazar la hipótesis referida al incremento de los patrones individualistas en el tiempo 2. Además, observados los índices de dispersión (tablas 7.8 y 7.9) cabe concluir que los GTA, en lugar de distanciarse del perfil organizacional muestran una tendencia de acercamiento tras un año de funcionamiento en GTA.

Podemos plantear dos tipos de explicaciones para tratar de justificar estos resultados. Por un lado, cabría cuestionarse si el modelo teórico defendido es aplicable a nuestro contexto. Entre las diversas razones que aducíamos como iniciadoras de un proceso de diferenciación de la idiocultura grupal, se hallaba la referida a la tendencia a la subdivisión organizacional forzada por la complejidad tecnológica. Apoyábamos la idea de que dicha complejidad tecnológica debiera favorecer experiencias de aprendizaje compartidas (Schein, 1993) que potenciaran un tipo de cultura que Cameron y Quinn (1999) definían como de alta orientación externa y flexible. Concebíamos que los GTA incrementarían el tipo de cultura donde los patrones individualistas presentarían valores superiores a los mostrados por la organización.

Por lo tanto, y en base a los resultados, podría sostenerse que la propuesta teórica en la que esperábamos encontrar una evolución hacia perfiles culturales más individualistas no es aplicable, al menos, en este trabajo. Este hecho nos obligaría a realizar planteamientos diferentes respecto al tipo de interdependencia existente entre el grupo y la organización. Los resultados muestran que el principio de jerarquización determina la tendencia que muestran los GTA a reforzar el perfil organizacional definido antes de su implantación.

Por otro lado, podríamos tratar de justificar estos datos a partir del argumento esgrimido previamente. Es decir, a partir de los acontecimientos ocurridos en la em-

presa entre el tiempo 1 y el tiempo 2. Concretamente, como ya se ha señalado, el incremento de la carga laboral ha podido incidir en favorecer una visión compartida de la situación por parte de los grupos. Este hecho se refleja en la reducción de la dispersión de los grupos respecto al perfil organizacional en casi todos los patrones. Este razonamiento cobra importancia si establecemos una relación entre el aumento de la carga laboral y el abandono de ciertos procedimientos asociados al funcionamiento de los GTA, y las respuestas obtenidas en las preguntas abiertas respecto al estilo de liderazgo organizacional, donde se observaba cómo una amplia mayoría de los trabajadores se mostraba de acuerdo en no valorar muy positivamente la forma en la que eran dirigidos.

Posiblemente, ante esta situación negativa para el trabajo en grupo y el funcionamiento de los GTA, los trabajadores desarrollan una visión homogénea respecto a la empresa. La organización se encuentra, económicamente hablando, en una situación muy favorable; sin embargo, los GTA sufren una importante crisis existencial. Al igual que ocurrió en el pasado, en esta ocasión, las necesidades organizacionales se imponen a las necesidades grupales e individuales. Las personas deben sacrificarse en beneficio de la organización. Ambas situaciones requieren de un esfuerzo personal y colectivo, que se refleja en los valores colectivistas predominantes en la organización.

7.2.3. Resultados referidos a las conductas de manejo de conflictos

En la tabla 7.10 pueden observarse los resultados referidos a las diferencias existentes en la cooperación y la competición entre el tiempo 1 y el tiempo 2, las cuales se refieren a la hipótesis 5.5.

Tabla 7.10. Rangos promedio para los GTA en el tiempo 1 y tiempo 2, prueba de Wilcoxon y tamaños del efecto asociados a las diferencias entre rangos

Tiempo 1	Prueba de Wilcoxon				N	Z	Sig.	η^2
	Rangos positivos	Rango promedio	Rangos negativos	Rango promedio				
Coope.2-Coope.1	5146.50	70.50	6481.50	82.04	157	-1.23 ^a	.219	.0096
Compe.2-Compe.1	6327.00	72.72	5608.00	83.70	157	-.649 ^b	.516	.0027

^a basado en los rangos positivos (prueba de rangos con signo Wilcoxon).

^b basado en los rangos negativos (prueba de rangos con signo Wilcoxon).

Los resultados de la tabla 7.10 muestran que las diferencias en la cooperación y la competición entre ambos tiempos no son estadísticamente significativas. La tendencia de ambos estilos es de dirección opuesta. Los tamaños del efecto asociados a la prueba de Wilcoxon para la cooperación ($\eta^2=.0096$) y para la competición ($\eta^2=.0027$), ponen de manifiesto que las diferencias son de escasa magnitud.



Para examinar las conductas de cooperación y competición, se realizaron correlaciones y se aplicaron pruebas no paramétricas. En la tabla 7.11 se muestran las correlaciones existentes entre la cooperación y la competición para los GTA en el tiempo 1 y en el tiempo 2 (hipótesis 5.7).

Tabla 7.11. Correlación τ de Kendall entre la cooperación y la competición para los GTA el tiempo 1 (diagonal inferior) y en el tiempo 2 (diagonal superior)

Conductas	1	2
1. Cooperación	-	.073
2. Competición	-.075	-

* $p < .05$.

** $p < .01$.

Ninguna de las dos correlaciones muestra valores estadísticamente significativos. Se observa un cambio de signo de la correlación, sin embargo, la magnitud de la correlación tanto en el tiempo 1 como en el tiempo 2 es muy pequeña.

De acuerdo a las explicaciones planteadas con anterioridad, consideramos que una de las razones por las que no se produce dicha asociación podría radicar en la ausencia del proceso de diferenciación individual, y en la ausencia del incremento de los patrones individualistas, como consecuencia de una elevada carga de trabajo. En definitiva, cabe subrayar que los GTA no han aprendido a trabajar como equipos. Por lo tanto, la propuesta teórica según la cual se defendía la existencia de varias razones para el uso conjunto de las conductas de cooperación y competición en los contextos organizacionales no se sustenta.

Si bien en contextos interdependientes (p. ej.: los grupos de trabajo) los conflictos reflejan tipos de interdependencia negativa –el tema del conflicto– y positiva –el objetivo del grupo–, lo que puede favorecer el uso de conductas de cooperación y de competición (Van de Vliert, 1999), cuando la situación se define por una alta carga laboral, se prioriza el tipo de interdependencia positiva, cooperando para el logro de los objetivos, y evitando las confrontaciones que puedan retrasar el ritmo de trabajo.

Leung (1997) propuso que las conductas de compromiso, dado que requieren de una dura discusión y negociación, pueden ser interpretadas como amenazantes para la perdurabilidad de la relación. La evitación del conflicto es una estrategia que proporciona algo de tiempo a las partes en conflicto y, en contextos colectivistas, puede ser concebida como una estrategia para evitar la desintegración. Así, tal y como muestran los resultados, los miembros de los GTA en el tiempo 2 tienden a reducir la importancia del compromiso, así como a incrementar la importancia de la evitación con respecto a los resultados expuestos en el tiempo 1. Posiblemente, dada la situación de exigencia laboral, las personas tienden a rechazar conductas que pueden desembocar en la desintegración de los grupos o dificultar la orientación hacia la tarea imperante.

Sustentábamos la idea de que la cooperación es necesaria en los grupos, pero la competición constituía un elemento inherente a las relaciones humanas y, más aún, en contextos laborales. El aprendizaje que, bajo condiciones normales, debía producirse dentro del GTA favorecería la integración de la cooperación con la autonomía personal, y con la capacidad de reforzar las opiniones personales en el interior del grupo. Este aprendizaje llevaría a los individuos, a partir del sentimiento de interdependencia, a utilizar de forma equilibrada tanto estrategias de competición como de cooperación para solucionar los conflictos (Ayestarán, 1999; Van de Vliert, 1999). Las razones que sustentaban el incremento de la autonomía personal, así como la ausencia del incremento en los patrones individualistas, son coherentes con los resultados observados en torno a las conductas de manejo de conflictos. Estos resultados pondrían en cuestión nuestro enfoque teórico, el cual subrayaba que los GTA en contextos colectivistas, inciden, a lo largo del tiempo, en el incremento tanto de las conductas cooperativas como de las competitivas, dado que potencian la importancia que tiene el defender, a partir de la diferenciación, los puntos de vista personales.

Aunque, también podría sustentarse la idea de que -en la línea de lo que venimos defendiendo- la reducción del trabajo en GTA, como consecuencia de la falta de previsión del incremento de la carga laboral, ha contribuido a aumentar la evitación de las confrontaciones en beneficio de finalizar la tarea en los plazos establecidos.

«...la reunión del grupo de Mecanizado se ha retrasado hasta la semana que viene. Estamos hasta arriba de trabajo y, la verdad, los ánimos están un poco calientes.» (Responsable de Orko, Mayo de 2001).

Posiblemente, estos problemas para la celebración de las reuniones constituyan un indicador importante de lo que venimos argumentando. Así, pueden potenciar el mensaje de que lo importante no son los GTA ni las reuniones como tal, sino esforzarse en la finalización de la tarea sin perder el tiempo en «discusiones inútiles».

Con todo, no puede sostenerse que los GTA hayan influido en el inicio de una transformación de la cultura organizacional basada en la transformación del estilo de liderazgo, el aumento de las conductas competitivas de forma interdependiente a las cooperativas, y el incremento de una definición de Sí mismo menos colectivista y más individualista.

Por lo tanto, las preguntas que nos hacemos son evidentes: ¿el enfoque teórico referido a la transformación de la cultura de la organización es aplicable para empresas de tipo cooperativo que inician un proceso de transformación a partir de GTA?

Es conveniente recordar que planteábamos un enfoque teórico en el que defendíamos que, el grado de colectivismo inicial presente en la organización, definía la forma en la que la persona se relacionaba con sus grupos; y que la introducción de grupos pequeños autogestionados, influiría sobre la importancia que se concedía a cada trabajador. Así, al transformar el contexto de comunicación en una unidad más pequeña, la opinión de cada persona en el grupo cobraría más importancia. Se es-



peraba que, de este modo, en el GTA, cada individuo contase con la posibilidad de ser escuchado, de dar su opinión y de influir sobre las decisiones del grupo, reforzando este hecho su autonomía personal y encontrando un equilibrio -a través de los procesos de diferenciación e integración y de formar emergente- entre la autonomía personal y la jerarquía, transformando los GTA en equipos de trabajo. Los equipos de trabajo definirían su propia idiocultura más autogestionada y participativa, la cual incidiría en la transformación de la cultura organizacional.

Sin embargo, este hecho no ha podido ser contrastado por lo que, posiblemente, debamos establecer otras propuestas, o bien, podríamos cuestionarnos si, siendo la argumentación teórica apropiada, es el fracaso del establecimiento y desarrollo de los GTA lo que ha mediado los resultados. No tenemos evidencia empírica que nos permita concluir que el enfoque teórico defendido sea acertado o no, lo que sí podemos mencionar es que, el hecho de que los GTA no hayan tenido el éxito esperado, ha influido en la frustración de las expectativas de los trabajadores, en la alteración de los procedimientos asociados a los mismos y, por lo tanto, en los resultados observados en esta investigación en el tiempo 2.

8. Conclusiones



8.1. Introducción

Tomando en consideración los resultados respecto a las características de efectividad de los grupos de trabajo y la evolución de la percepción del liderazgo entre el tiempo 1 y el tiempo 2, la primera conclusión general es que la implantación de los GTA no se ha realizado con éxito. Opinamos que existen varias razones por las cuales esta experiencia de organización participativa no ha sido exitosa, los cuales tratarán de ser expuestas en los siguientes párrafos. Toda reestructuración organizacional que busque incrementar la participación (como, por ejemplo, el establecimiento de GTA), constituye un proceso vivo, en constante movimiento que debe ser gestionado de forma proactiva, clara y consensuada. Dada la complejidad existente en las organizaciones, no es posible establecer un plan fijo con la expectativa de que sea efectivo; sino que, cada organización, muy probablemente, requiera de una reflexión idiosincrásica que determine los procedimientos que mejor se adapten a su historia, sus formas de comunicación y la naturaleza de las relaciones de poder existentes en la misma.

A lo largo de la discusión de las hipótesis, hemos tratado de ofrecer algunos razonamientos que justificasen los resultados obtenidos. En los siguientes párrafos trataremos de realizar una reflexión en torno a las implicaciones que este estudio pudiera tener tanto para los investigadores como para los profesionales inmersos en el ámbito de las organizaciones. Para ello, tratamos de extraer conclusiones tomando como referencia la realidad organizacional donde se lleva a cabo este estudio y profundizamos en los planteamientos de la literatura acerca de los problemas y resistencias en la implantación de grupos/equipos de trabajo en las organizaciones.

8.2. Contexto organizacional y dificultades de implantación de GTA

En las reflexiones que a continuación se presentan, se han tratado de tomar en consideración, tanto los resultados obtenidos como la información documental analizada durante la investigación. A partir de tales análisis, hemos estimado oportuno proponer algunas razones por las cuales la experiencia de los GTA no ha resultado fructífera. Expresamos estos razonamientos con un doble objetivo. Por un lado, esperamos que contribuyan a complementar los argumentos teóricos esbozados a lo largo de la tesis, y por otro, que constituyan fuentes de nuevas ideas tanto para los investigadores como para los profesionales interesados en esta temática.

Asumimos que las razones asociadas al abandono del trabajo en grupos y de los GTA son diversas y se encuentran a varios niveles:

A) Dinámicas de poder entre estamentos

Una de dichas razones se encuentra al nivel de las dinámicas de poder entre el Consejo Rector y el Consejo de Dirección de la empresa. Además de los órganos gestores mencionados, juzgamos que también debiera considerarse el Consejo Social (máximo órgano representativo de lo que debiera suponer una democracia organizacional en una cooperativa); sin embargo, al igual que menciona Kasmir (1999), en ocasiones este órgano no cuenta con los mecanismos apropiados para influir sobre la toma de decisiones estratégicas y, a veces, tampoco es tratado como un medio eficaz de transmisión de información, por lo que algunos autores han denunciado su poca funcionalidad.

El Consejo Rector de Orko (al igual que la mayoría de los Consejos Rectores de las cooperativas pertenecientes a MCC) está compuesto por trabajadores (con distintos grados de responsabilidad sobre el producto) socios de la cooperativa. Estos trabajadores, dada su responsabilidad sobre el trabajo, habitualmente, tienen un contacto directo con el resto de operarios. El Consejo Rector representa un órgano que negocia directamente las decisiones con el Consejo de Dirección (formado por el Gerente y otros directores de departamentos).

En la larga y debatida reflexión estratégica que tuvo lugar antes de la implantación de los GTA y el sistema de minifábricas, las personas que conformaban el Consejo Rector de Orko mostraron su acuerdo respecto al nuevo sistema de trabajo. La pregunta que nos hacemos tras observar los acontecimientos en torno a los GTA es ¿cómo se entendió tal acuerdo? Es decir, pensamos que cabe la posibilidad de que dicho acuerdo no se entendiera de igual forma por todas las partes. Es posible que, mientras que desde el Consejo de Dirección se concibiera como un logro compartido y con unas responsabilidades compartidas sobre el mismo, quizás, desde el Consejo Rector se percibiera como un logro de los que representan los intereses de los trabajadores. Este hecho, aunque pueda parecer baladí, no lo es tanto, dado que entender el acuerdo como un logro del que representa los intereses de los trabajadores favorece el establecimiento de una clara y clásica distinción entre dos órganos de poder. Teóricamente, se espera que en una cooperativa se produzcan dinámicas de cooperación, confianza y sinceridad entre ambos órganos en torno a las decisiones importantes que afectan al futuro de la empresa. Es decir, un tipo de comunicación clara y honesta acerca de cómo solucionar los problemas y los conflictos de la organización.

Consideramos que si dicha comunicación y cooperación no se produce de forma habitual entre ambos órganos, entonces se tiende a replicar una distinción interesada entre el que desea erigirse como garante del bienestar de los trabajadores y el que, por encima de dichos intereses, prioriza su propio bienestar. Pero, posiblemente, esta distinción no represente adecuadamente la realidad de la empresa, la cual necesita, cada vez con mayor ímpetu, encontrar formas de comunicación, a to-



dos los niveles, que tomen en consideración el conocimiento de todos y cada uno de los que hacen posible su existencia.

En definitiva, nos referimos a la existencia de una cultura y formas de actuación clásicas de las Sociedades Anónimas, donde los sindicatos velan por los derechos del colectivo de trabajadores a través de los comités de empresa y las negociaciones colectivas, «frente» a la dirección de la empresa, la cual, habitualmente, es percibida como humanamente insensible y excesivamente preocupada por los intereses económicos. Juzgamos, pues, que en Orko se produce también esta interesada distinción entre la clase trabajadora, cuyos intereses los defiende el Consejo Rector, y el capital, cuyos intereses los defiende el Consejo de Dirección y sobre el que se transfiere toda la responsabilidad de los resultados negativos. Esta dinámica, más que favorecer la búsqueda de soluciones conjuntas, favorece la creación de chivos expiatorios y la búsqueda de culpables.

B) Modelos mentales

Otra de las razones o justificaciones de la inoperatividad de los GTA puede encontrarse al nivel de los modelos mentales existentes en las personas encargadas de promover los cambios organizativos. Cuando aludimos al concepto de modelos mentales, nos referimos a las formas de interpretar los mensajes, ideas y propuestas asociadas al cambio organizativo (Cannon-Bowers, y cols., 1993). Estos modelos mentales podrían ser vinculados a la teoría X o a la teoría Y de McGregor (1960). Como ya es conocido, las presunciones que representan la teoría X defienden que a los trabajadores no les gusta su trabajo y es necesario coaccionarles con una supervisión muy estrecha para que sean productivos. Además, se asume que las personas desean ser dirigidas y no requieren de responsabilidad para el desempeño de su trabajo. Por el contrario, la teoría Y parte de la presunción de que los trabajadores pueden auto-dirigirse y auto-controlarse. Además, el trabajador normal puede aprender, aceptar y buscar responsabilidad; así, a éste se le considera como cualquier otro miembro de la sociedad, con imaginación, ingenuidad y creatividad.

Puede ser fácilmente inferido que partir de las presunciones defendidas por la teoría X, dificultaría enormemente un proceso de cambio que buscara descentralizar las decisiones y tratara de situar el poder de las decisiones en la cadena de valor de la empresa: en los trabajadores. Por el contrario, partir de las presunciones defendidas por la teoría Y, facilitaría dicho proceso. Posiblemente, las presunciones asociadas a la teoría X de McGregor presentes en ciertos directivos, hubieran favorecido la adopción de actitudes negativas o la falta de credibilidad hacia ciertas «modas» que remarcaran temas tan complejos como el conocimiento y la participación. Pensar que iniciar un proceso de cambio descentralizador y participativo no es más que una «moda», también favorece las resistencias asociadas a la delegación del poder de aquellos que comparten más presunciones de la teoría X que de la teoría Y.

La resistencia de la delegación del poder también puede reflejar el miedo a la pérdida de relevancia o reconocimiento. De hecho, es posible que algunos encargados, dado

que perdían capacidad decisoria, mostraban dudas sobre las opciones de éxito de los grupos. Paralelamente, tanto el departamento comercial como el de calidad ven redefinidas sus tareas. El primero muestra resistencias a la hora de establecer vínculos directos entre los clientes y los responsables de minifábricas. El departamento de calidad pasa de ser controlador de la calidad del producto y de los procesos, a adoptar un rol de facilitador de la producción, reduciendo su grado de control.

Algunos autores han puesto de relieve que, en muchas ocasiones la implantación de sistemas socio-técnicos como los GTA, generan cierta reticencia en los órganos de gestión intermedios dado que, el éxito de estas formas de trabajo, puede implicar la reducción de la importancia de dichos órganos e incluso su desaparición (Hackman y Oldham, 1980). Cuando existe el peligro de que, por delegación, se deje de ejercer una función que teóricamente sólo una persona o grupo podía realizar, entonces resulta difícil que las personas afectadas se inclinen a deshacerse de las responsabilidades asociadas a dichas tareas. El reconocimiento y el sentimiento de percibirse imprescindible son dos grandes motivadores del trabajo.

C) Contingencias organizacionales

En páginas precedentes mencionábamos que, en nuestra opinión, uno de los elementos objetivos relacionados con la reducción de la satisfacción laboral de los trabajadores y con la reducción de las características asociadas a los grupos, era el factor de la carga laboral (o la ausencia de planificación para su gestión). Asociada a esta variable, un acontecimiento ocurrido a finales del año 2000 pudo influir en la reducción de la credibilidad de los trabajadores hacia la dirección. En esta época, cuando los GTA llevaban casi 10 meses trabajando (antes de la toma 2), se produjo una importante demanda por parte de un cliente de la empresa. Dicha demanda exigía una importante negociación de los horarios de trabajo que, a corto plazo, requería un horario de seis días de trabajo a la semana durante tres meses. El conocedor de estas vicisitudes no necesita de explicación para saber que este tipo de negociaciones desgastan mucho, tanto a los directivos como a los trabajadores. Tras muchas reuniones y desencuentros, finalmente, los trabajadores aceptaron trabajar los fines de semana, dado que no observaban ninguna otra alternativa. Tras la organización de los turnos, los grupos y personas que trabajarían los fines de semana y tras haber invertido en esta tarea mucha energía y mucho tiempo, el susodicho cliente anuló el pedido.

El problema entonces era adoptar una postura entre dos alternativas. O bien, se mantenían los compromisos adoptados para los fines de semana (acumulando «stock» para el futuro), o bien, se anulaban todas las decisiones. Finalmente, se decidió anular todo lo acordado con los trabajadores respecto al trabajo del fin de semana. Este hecho generó un importante malestar, y pensamos que tuvo un efecto negativo en la credibilidad de los trabajadores acerca del Consejo de Dirección y en torno a su capacidad organizativa.

Desafortunadamente para el funcionamiento de los GTA, varias semanas después, pudo confirmarse, nuevamente, un incremento importante de la cartera de pedi-



dos, lo cual obligaba, no sólo a establecer unos meses de trabajo de fines de semana, sino a proyectar un calendario que considerara el trabajo de fines de semana para todo el año 2001. Evidentemente, este acontecimiento reactivó el malestar vivido semanas atrás y muchos trabajadores adoptaron una postura reivindicativa, argumentando que legalmente no se les podía obligar a cumplir con esas exigencias.

Muchos otros, una vez más, demostraron estar dispuestos a afrontar la situación y a sacrificarse por «su» empresa. De hecho, como consecuencia de esta situación, se crearon tres tipos de colectivos de trabajadores. El primero no aceptaba los pluses económicos por el trabajo de fin de semana. Este colectivo era el que más quejas presentaba y se negaba a acudir al puesto de trabajo los sábados (y en ocasiones los domingos), alegando cualquier excusa que colectivamente se sabía no constituía un impedimento real. El segundo, lo representaba un colectivo de trabajadores que estaban interesados en incrementar sus ingresos y no les importaba trabajar los fines de semana. También protestaban, pero cumplían los plazos establecidos y los días de trabajo. Mostraban acuerdo con el grupo anterior en la reivindicación de mayores pluses. El tercer colectivo lo representaban los trabajadores que entendían la necesidad de trabajar los fines de semana, pero pedían la finalización programada del sexto día de trabajo.

En este contexto, los jefes de grupo, y dada la importante reducción de la credibilidad sufrida por la dirección, asumieron un rol de constantes negociadores para convencer a los miembros más reacios de la necesidad de trabajar los fines de semana. Para muchos jefes de grupo, este fue un proceso muy duro donde debían manejar las quejas de sus compañeros que, en ocasiones, trataban de convencer al resto del grupo para que boicotearan los horarios establecidos y se ciñeran a la jornada laboral ordinaria. Se generan así conflictos intragrupales –en la mayoría de los casos latentes y evitados– entre los que defienden la postura del sacrificio y los que reclaman que no están dispuestos a ser manipulados y exigen responsabilidades a los directivos.

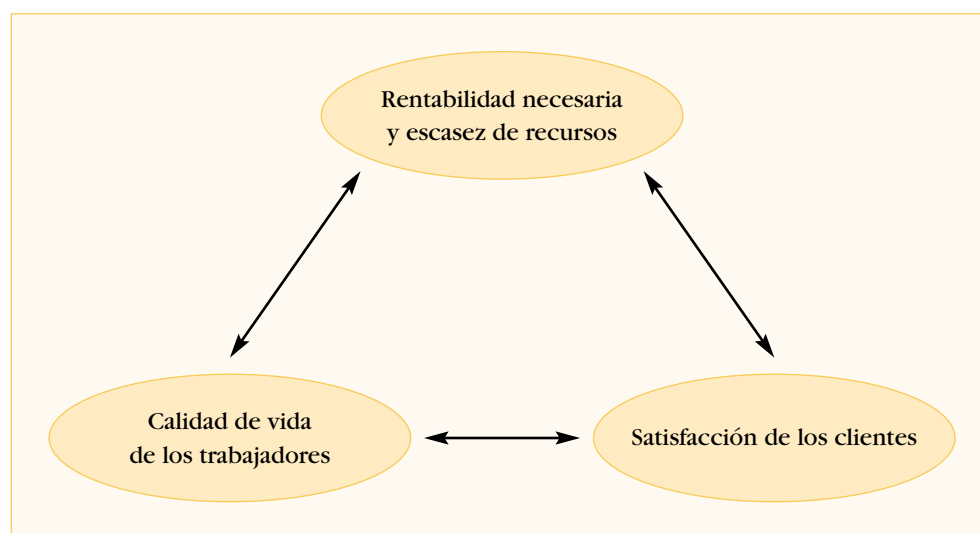
Mientras tanto, el trabajo debe realizarse y los que aceptan venir los fines de semana encuentran que algunos compañeros no asisten al trabajo. Un sentimiento de injusticia y discriminación se extiende entre los que se sacrifican con respecto a los que adoptan la postura opuesta. En este contexto, los jefes de grupo realizan una labor inmensurable, poniendo todo su conocimiento tácito al servicio de la organización y tratando de lograr el compromiso de las personas con el trabajo. Esta ardua tarea influye en que muchos jefes de grupo se quejen y otros acaben abandonando sus responsabilidades como jefes de grupo.

Probablemente, esta situación pudo producir fallos técnicos en el trabajo (p. ej.: errores en la maquinaria por la saturación del trabajo; incremento de tiempos laborales, errores asociados al cansancio, etc) los cuales, en última instancia, pudieron afectar a la reducción de la productividad observada a lo largo del tiempo.

Debemos mencionar que unos meses antes de la desintegración de los GTA, Orko estaba inmerso en un proceso de reflexión que trataba de buscar una solución a la

problemática de la carga laboral. De hecho, desde el Consejo de Dirección se realizarían varias propuestas para la solución de los problemas técnicos asociados a ciertas secciones y para la reducción programática del sexto día de trabajo. Otro de los temas que Orko necesitaba afrontar se refería al establecimiento de un marco normativo para la gestión del tiempo de trabajo. Muchos de los acontecimientos eran nuevos y Orko no contaba con las herramientas apropiadas para solucionarlos. En dicho marco normativo se profundiza acerca de cómo mantener la filosofía cooperativa, buscando un equilibrio, siempre inestable, entre tres aspectos: La rentabilidad/recursos escasos, la satisfacción del cliente y la calidad de vida de los trabajadores. Lo cual queda reflejado en la figura 8.1.

Figura 8.1. Equilibrio entre tres necesidades fundamentales de la organización



El objetivo principal de las empresas es la rentabilidad económica, sin la cual, posiblemente, no quepa plantearse la calidad de vida de los trabajadores ni la satisfacción del cliente. La cuestión radica en plantearse si el sistema capitalista actual permite algún tipo de adaptación al mercado que no sea bajo parámetros únicamente económicos, los cuales no entienden de necesidades psicosociales, solidaridad, discriminación y desarrollo sostenible. En nuestro contexto es comúnmente aceptado que, una de las pocas oportunidades que tienen las organizaciones de competir en un mercado dominado por las grandes multinacionales que ofrecen precios muy bajos, es favoreciendo, a largo plazo, la creación de contextos donde los trabajadores puedan desarrollarse plenamente como personas y puedan utilizar su autonomía y conocimiento.

Si en algo debiera diferenciarse el cooperativismo (y las empresas de economía social en general) es en buscar un camino de equilibrio entre estos tres elementos.



8.3. *Dificultades para el funcionamiento eficaz de los grupos/equipos de trabajo autogestionados*

Cada vez son más las voces que se muestran cautelosas en considerar al trabajo en equipo y a sus múltiples variantes (Grupos de Trabajo autónoms, equipos autogestionados, equipos de proyecto, etc) como recetas aplicables a cualquier problemática organizacional (Bramel y Friend, 1987; Ezzamel y Willmott, 1998; Holpp y Phillips, 1995; Sinclair, 1992). De hecho, tal y como han demostrado los resultados obtenidos en esta investigación, las dificultades e inconvenientes asociados a estas formas de organización del trabajo son múltiples. Si bien en el capítulo tres reflejábamos las ventajas de los GTA (porque así lo aconsejaba la literatura), es momento de reflejar algunas de las dificultades asociadas a la implantación de estos sistemas de trabajo descentralizados (porque así lo han indicado nuestros resultados).

Tabla 8.1. Posibles inconvenientes asociados a los grupos/equipos de trabajo y al trabajo en grupo

1. Mayor lentitud en los procesos laborales.
2. Posible reducción de juicios críticos y aumento del conformismo, derivados del deseo de pertenencia al grupo y el temor a ser excluidos.
3. Dificultades de coordinación, si existen carencias de comunicación.
4. Posible manipulación por parte de las minorías poderosas dentro de los grupos.
5. Discriminación por razones de género, estatus, etnia, edad, etc. de las contribuciones de ciertos miembros del grupo.
6. Posibilidad de incremento de la pereza social, difusión de responsabilidades, polarización de juicios, pensamiento grupal, etc.
7. Inmediata toma de decisiones con objeto de evitar la confrontación (complacencia grupal).
8. Resistencias asociadas al trabajo en grupo y a la aceptación de mayores cotas de responsabilidad.

Fuente: (Adaptado de Alcover, 2003: 212).

Los resultados obtenidos en nuestra investigación, nos permiten extraer varias reflexiones críticas que pueden ser útiles para exponer razones por las cuales estructuras como GTA pueden no tener éxito en su implantación.

A) Definición «ad hoc» de los grupos

Parece existir una definición «ad hoc» por parte de los órganos de poder de las empresas en torno a lo que se consideran «grupos de trabajo buenos» y «grupos de trabajo malos» en función del impacto que éstos muestran única y exclusivamente en la rentabilidad económica. Por lo tanto, la situación económica de la organización y

las prospecciones de futuro deben ser tomadas en consideración antes de evaluar la posibilidad de iniciar cualquier experiencia de GTA o de naturaleza similar. De esta forma, se hace necesario reconocer que el factor económico juega un papel determinante en éxito o fracaso de estas intervenciones; por ello, el término «sistema socio-técnico» debe ser extendido al término «sistema socio-técnico-económico» con un énfasis similar en las tres dimensiones.

B) Los grupos de trabajo no son panaceas

El origen de ciertos fracasos de iniciativas para lograr el incremento de la participación, puede estar situado en una ideología expansiva y equivocada que considera que los grupos/equipos de trabajo constituyen una receta aplicable a cualquier deficiencia o sirven para satisfacer las necesidades individuales (sociabilidad, participación, auto-realización, etc.), organizacionales (productividad, desarrollo organizacional, efectividad) e incluso sociales (sociedades más cooperativas, etc.), sin tomar en consideración las posibilidades reales de implantación y desarrollo de estas formas de trabajo.

En términos generales, la literatura sugiere que los altos grados de autogestión que persiguen los GTA son más adecuados para tareas creativas no rutinarias, que dependen de los cambios tecnológicos y de las necesidades de los clientes y son desempeñadas en ambientes dinámicos. Sin embargo, aún partiendo de tareas no creativas pueden generarse los contextos para que los niveles de autogestión vayan incrementándose.

Una organización que funciona con una gran burocracia y tiene establecido un estilo de liderazgo jerárquico, encontrará infinidad de dificultades para implantar grupos/equipos de trabajo. En definitiva, los GTA y los equipos de trabajo sirven para ciertas cosas en ciertos contextos y bajo ciertos procedimientos. Tratar de implantar estructuras de trabajo descentralizadas para solucionar cualquier problemática, puede traer consigo el fracaso de dichas iniciativas. Por lo tanto, dado que los grupos de trabajo pueden contar con multitud de tipos de tareas, contextos y composiciones, requieren de definiciones específicas en función de dichos contextos, composiciones y tipos de tarea (Payne, 1988).

«Los equipos no satisfacen necesariamente las necesidades individuales, y no contribuyen necesariamente al incremento de la satisfacción individual o al desempeño y efectividad organizacional. De forma opuesta, es posible que la obcecación con los equipos y, consecuentemente, los requerimientos sobre los individuos para que trabajen en las reuniones signifique simplemente que las organizaciones no están obteniendo el mejor desempeño por parte de muchos de sus trabajadores» (Sinclair, 1992: 617).

C) Razones por las cuales fracasan los equipos

En base a las respuestas ofrecidas por más de 230 empresas norteamericanas Moreno y González (1996: 51) exponen los siguientes datos cuantitativos acerca de las razones por las cuales fracasan los equipos. Un 65% de tales empresas mencionan



que los equipos fracasaron por contar con objetivos poco claros, un 46% lo atribuyeron a la ausencia de un líder claro, en un 45% se denunció una falta de compromiso mutuo de las partes implicadas (trabajadores y directores), en el 40% de los casos la falta de apoyo de la dirección fue la razón más mencionada, mientras que un 30% y 22% mencionaron que no se trataba de una prioridad y que no existía un sistema de retribución adecuado, respectivamente. Como puede observarse casi todas las razones, si no todas ellas, son atribuibles a errores en la estructuración y diseño de los equipos, los cuales se situarían a nivel de los directivos.

En este sentido, J. Richard Hackman publicó en 1998 una recopilación de los errores más habituales cometidos tanto en el diseño como en el apoyo a las estrategias de implementación de grupos/equipos de trabajo autónomos. Al menos los errores 2, 4 y 5 pueden estar asociados a lo ocurrido en Orko.

1. Denominar a la unidad de desempeño equipo pero realmente gestionar centrándose en los individuos. (Los directores en ocasiones tratan de capturar los beneficios del trabajo en equipo simplemente declarando que algún conjunto de personas es un equipo y que por lo tanto los miembros deben funcionar de acuerdo a esa nueva denominación. Los equipos reales no pueden ser creados de esa manera, sino que requieren de un diseño cuidadoso y un proceso de desarrollo).
2. No lograr un equilibrio en la gestión de la autoridad. (En ocasiones no se especifica con suficiente claridad quién es responsable del trabajo o qué partes pertenecen a los equipos o a los directores o jefes. En ocasiones se tiende a delegar virtualmente todo el poder en el equipo y en otras los jefes mantienen todo el poder. Lograr un equilibrio al respecto es una tarea muy complicada que requiere del conocimiento, habilidades y perseverancia).
3. No dismantelar las estructuras organizacionales existentes para que los equipos cuenten con el «empoderamiento» suficiente para desempeñar su trabajo. (Para Hackman aquellos grupos con estructuras apropiadas tienden a desarrollar procesos internos positivos, mientras que aquellos grupos con ausencia de estructuras tienden a estar plagados de «pérdidas de procesos». Una estructura que permite el trabajo en equipo adecuado tiene tres componentes: a) una tarea de equipo bien diseñada (completa, autónoma, con feedback, etc); b) un grupo con una buena composición (número de miembros, habilidades, etc) y c) especificaciones claras de las normas básicas que esclarecen lo que se «debe» y lo que «nunca se debe hacer».
4. Establecer objetivos de equipo desafiantes, pero, no ofrecer el apoyo organizacional necesario. (Incluso los equipos perfectamente diseñados, con buena composición y normas consensuadas pueden fracasar si no cuentan con el apoyo organizacional adecuado. Los apoyos fundamentales incluyen: a) recompensas basadas en los logros del grupo/equipo; b) formación técnica y formación en habilidades para el trabajo en equipo; c) un sistema de información que proporcione los datos necesarios para modificar estrategias o mantenerlas y d) los re-

cursos básicos como equipamiento, herramientas, tecnología, espacio, seguridad, dinero, personal, etc., que requiera el trabajo.

5. Asumir que los miembros ya poseen las habilidades necesarias para trabajar adecuadamente como un equipo. (Una vez el grupo ha sido formado y le ha sido asignada su tarea, los directivos, en ocasiones, asumen que su trabajo está hecho. Sin embargo puede producirse un importante rechazo al trabajo en equipo cuando los miembros no cuentan con experiencia previa o no poseen las habilidades adecuadas para dicha interacción. Un elemento determinante puede ser el ofrecer a los equipos la suficiente facilitación, entre otros aspectos, en la organización de las tareas, en las técnicas básicas para el trabajo en equipo, en las habilidades cognitivo-sociales para redefinir las situaciones conflictivas, en la adquisición de aprendizajes-habilidades de comunicación y en la clarificación de los roles de equipo (Belbin, 1993).

Algunos resultados de las investigaciones entorno a la evolución de los grupos de trabajo han identificado tres periodos en los cuales los grupos de trabajo se muestran receptivos a este tipo de facilitación: a) al inicio, cuando el grupo está iniciando su trabajo; b) en el medio del ciclo de su vida, cuando la mitad del trabajo se ha realizado o la mitad del tiempo de la vida grupal se ha cumplido -por ejemplo, en los grupos de proyecto- y c) al final, cuando un proceso de trabajo concluye (Gersick, 1988; ver capítulo cuatro).

D) Dar poder a la persona

En las corrientes de pensamiento acerca del futuro y del desarrollo de las empresas y de las nuevas formas de gestión, se hace especial hincapié en el papel extremadamente relevante de la persona. En este discurso existe cierto peligro que debe ser tomado en consideración. En la literatura en torno a las acciones dirigidas a incrementar la participación de los trabajadores en la empresa, suelen apuntarse una serie de prácticas universales como la intervención a partir de grupos/equipos de trabajo. Este tipo de prácticas pueden ser malinterpretadas como prácticas opuestas a un discurso contemporáneo, donde la persona es considerada como el núcleo de toda actividad, dado que en ella reside el conocimiento útil para la organización. Por ello, es importante que dicho discurso de exaltación individual vaya acompañado de la necesaria cooperación y de la unidad fundamental del trabajo que constituyen los grupos/equipos de trabajo en las organizaciones. De lo contrario, existe un riesgo importante de aislar a la persona.

Si la relevancia del individuo se separa excesivamente del papel de los grupos en el trabajo y de la comunicación y cooperación interpersonal, puede caerse en un «individualismo psicológico» que representa un tipo de individualismo concebido como egoísmo y ausencia de interés por los demás. Por el contrario, existe una vertiente deseable del individualismo, denominada «individualismo ético», que consiste -tal y como hemos venido defendiendo a lo largo de esta tesis- en ejercer la autonomía y utilizarla dignamente. Este «individualismo ético» se define como la



capacidad de las personas (y de los grupos sociales) de distanciarse de lo establecido para crear nuevas formas de existencia más justas y humanas (Camps, 1993).

E) Tensión entre la estrategia de producción y el diseño de los grupos

El fracaso de algunos procedimientos para aumentar la participación de las personas en el trabajo en nuestro contexto y su éxito en otros países, podría poner de manifiesto que las iniciativas de reestructuración organizacional se ven afectadas por factores situados a nivel cultural.

Por ejemplo, los círculos de calidad, por tratarse de herramientas que, en muchos casos, buscan objetivos parecidos a los GTA (aunque cuentan con procedimientos diferentes), constituyen un ejemplo preocupante de las iniciativas de participación en grupos. Tras una exitosa implementación en Japón, los círculos de calidad se expandieron rápidamente en EE.UU. en primer lugar, y en Europa posteriormente. Cuando los círculos de calidad se transforman en esquemas de participación o grupos estables semi-autónomos, ponen en peligro las prerrogativas de los mandos intermedios, quienes inmediatamente pueden poner en duda la efectividad de dichos ciclos. Es decir, la evidencia ha mostrado que los círculos de calidad no han servido para favorecer el establecimiento de grupos más democráticos (Lawler y Mohrman, 1985: 69).

Similarmente, algunos sistemas de control de la producción exitosamente implantados en los grupos/equipos de trabajo del sureste asiático se han enfrentado a una importante contradicción al ser transplantados a nuestro contexto. Supuestamente, los grupos/equipos de trabajo tienen la ventaja de reducir el número de mandos intermedios, trasladando los procesos de dirección desde el exterior hasta el interior del grupo. Este liderazgo intragrupal es requerido, entre otras cosas, para gestionar los sistemas de control de producción como, por ejemplo, el *just in time* (justo a tiempo). Los sistemas de control de la producción como el *just in time* tienen la capacidad de incrementar la presión sobre los trabajadores de forma natural (Klein, 1991; Durand, Stewart y Castillo, 1999). Cada fallo se hace patente inmediatamente, así, las acciones y conductas de cada persona en el grupo están controladas en cada momento, incrementándose la presión sobre cada trabajador. Los ciclos de acciones estandarizadas del *just in time* buscan ser cada vez más reducidos así como el número de personas que los completan. Este es uno de los fundamentos básicos de la *lean production* (producción austera) japonesa y en la cual se basan muchos de los equipos de trabajo de aquel país (Durand, 1999: 25). Establecer este tipo de sistemas en los GTA puede constituir un serio impedimento al desarrollo de la autogestión.

En definitiva, los inesperados fracasos en la implementación de los círculos de calidad, así como las limitaciones a la autogestión generados por los sistemas de control de la producción, pueden estar reflejando tanto un tipo de resistencia cultural como de estrategias de producción (Rafferty y Tapsell, 2001). Los grupos/equipos de trabajo en base a la *lean production* japonesa se sustentan en una baja autonomía y una

alta polivalencia, implicación individual, flexibilidad, y control externo e interno al grupo. El objetivo básico de la *lean production* es aumentar la productividad reduciendo los costos, eliminando los despilfarros. Términos como la ergonomía, tiempo-y-movimiento y estandarización son comunes, y el grupo/equipo de trabajo se sustenta en los procesos más que en el desarrollo de la autonomía o la autogestión.

En la cultura occidental, sin embargo, el desarrollo de la autonomía personal y la autogestión han sido aspectos reforzados por perspectivas como la socio-técnica y el enriquecimiento del trabajo (ver capítulo tres), las cuales se esfuerzan por encontrar un equilibrio entre la eficiencia y las necesidades psicológicas de las personas.

Algunas investigaciones han ofrecido evidencias sobre la influencia que los valores culturales tienen sobre el éxito o fracaso de las iniciativas centradas en los grupos/equipos de trabajo (para revisiones teóricas al respecto pueden consultarse los trabajos de Adler, 1997; Bhagat, Kedia, Crawford y Kaplan, 1990; y Boyacigiller y Adler, 1991; algunas evidencias empíricas pueden hallarse en Chen, 1995; Cox, Lobel, y McLeod, 1991; Earley, 1989; 1993; y Kim, Park y Suzuki, 1990).

Kirkman y Shapiro (1997), identificaron dos conjuntos de resistencias culturales básicas: a) las resistencias a la autogestión y b) las resistencias al trabajo en equipo. Entre las resistencias a la autogestión mencionaron las divergencias entre los agentes del cambio y los receptores del cambio, la alta distancia del poder y la orientación a «ser» (centrarse en actividades de no trabajo en los términos definidos por Kluckhohn y Strodtbeck (1961). Por otro lado, entre las resistencias para el trabajo en equipo subrayaron la de los valores individualistas y las de las recompensas centradas en el trabajo individual.

Los GTA son diseñados de acuerdo con los principios de los sistemas socio-técnicos pero son impuestos en empresas diseñadas para funcionar en base a los principios de la *lean production* japonesa. Quizás, en aquellas organizaciones donde los grupos/equipos de trabajo autónomos no se establezcan con éxito, se estén produciendo tensiones entre los supuestos conflictivos que subyacen a la estrategia de producción y el diseño de los GTA. Es probable que en Japón, las penalidades de la *lean production* y la ausencia de una autogestión real sean compensadas por la importancia concedida a las relaciones sociales. En contraposición, en las culturas occidentales, siendo importantes las relaciones sociales, si las necesidades asociadas a la autonomía y al logro personal no son satisfechas por un desarrollo real de la autogestión de los GTA, entonces éstos pueden encontrarse con importantes resistencias (Rafferty y Tapsell, 2001).

Se espera que los GTA incrementen con el tiempo su capacidad de decisión sobre los métodos y ritmos de trabajo. Sin embargo, dentro de los límites de las operaciones de ensamblaje clásicas del sector de automoción, en realidad existen oportunidades muy limitadas para que esto ocurra. Por ejemplo, los GTA aprenden a controlar su propio desempeño calculando figuras de eficiencia y asociándolas a la reducción de tiempos, pero cuentan con poca libertad para alterar sus métodos de



trabajo con objeto de mejorar sus tareas. Como menciona Durand, Stewart y Castillo (1999: 439).

«El modelo dominante de cambio organizacional en el sector de la automoción ha estado basado sobre los principios de la *lean production* la cual, como el Taylorismo de la era precedente, sustenta la idea del cambio organizacional en términos funcionalistas. De acuerdo con estos términos, cualquier aspecto de la organización que no se dirija hacia el equilibrio, es visto bien como indeseado o bien como una influencia negativa para el desarrollo saludable de la organización».

Es posible que ni la realidad japonesa se parezca a la occidental como tampoco se parecen las realidades norteamericana y la europea. De hecho, mientras que en EE. UU. en torno al 50% de las empresas utilizan grupos de trabajo autorregulados, en Europa, sólo un 4% de las más de 1400 empresas analizadas a finales de los años 90, utilizaban estructuras grupales autogestionadas (EPOC, 1999).

F) El grupo de trabajo como base de poder democrático o como estrategia de control

Es importante contraponer el grupo de trabajo como una base de poder democrático y de redefinición del poder, al grupo de trabajo como objetivo de manipulación y de control social para el incremento de la productividad. En múltiples ocasiones, los métodos de democracia o participación iniciados por la dirección no producen una transferencia de poder real. Estas iniciativas se inician con el objetivo de aumentar la cantidad y calidad de la producción, y en ocasiones, con el objetivo de controlar la rebelión de ciertos trabajadores. Dichas prácticas están predestinadas al fracaso si no se convence a los trabajadores (con acciones creíbles) de que, las mismas, se implantan en su propio interés y beneficio. La transferencia de poder y participación, aunque exitosa inicialmente, tenderá, a largo plazo, a despertar cinismo y sospechas a menos que se produzca un avance real en la participación democrática en el trabajo.

Si logrando convencer a los trabajadores de la conveniencia de las nuevas iniciativas de descentralización, éstas, con el paso del tiempo, se percibieran como estrategias con objetivos exclusivamente económicos, establecerían un precedente muy negativo para futuras iniciativas. Pero no sólo eso, se estaría demostrando, nuevamente, que «la persona», el trabajador, es un elemento manipulable a favor de las necesidades de desarrollo económico. Esta idea daría la razón a aquellos que defienden que hablar de participación es hablar de someter al trabajador a los deseos de la dirección. Es hablar de estructuras que dificultan intencionadamente la afiliación sindical.

Consideramos que tanto el sindicalismo como la patronal muestran ciertas reticencias a la hora de abordar el tema de la participación. De hecho, todos los sindicatos (ESK, UGT Euskadi, CCOO Euskadi, ELA-STV, LAB) con los que hemos tenido la oportunidad de hablar acerca de los procedimientos de descentralización e incremento de la participación, nos han mostrado un claro rechazo a tratar el tema bajo los parámetros actuales.

Algunos de estos sindicatos alegan que por mucho que se hable de descentralización y participación de los trabajadores, este discurso no es más que una «moda» y que dicho discurso no se materializa en una mayor participación de los trabajadores en la gestión y en la toma de decisiones. Exceptuando a las empresas de Economía Social, en ocasiones puede observarse algún tipo de participación financiera pero, ésta, ni tan siquiera alcanza una mínima presencia de los trabajadores en los Consejos de Administración.

Algunos profesionales provenientes de las empresas de Economía Social afirman que si se desea superar la falsa sensación de «moda» asociada al discurso que promueve la participación de los trabajadores en las organizaciones, entonces es necesario hablar de la participación en la propiedad de la organización (como ocurre en el modelo Cooperativo o el de las Sociedades Laborales). De lo contrario, los directivos de las multinacionales, seguirán apostando por la explotación económica en cualquier lugar del mundo, independientemente de los costes humanos que sus decisiones puedan conllevar.

Ciertos sindicatos, consideran, a su vez, que hablar de las nuevas formas de gestión organizacional está produciendo una nueva confrontación entre el capital y el trabajador, que debe ser encauzada a partir de fórmulas de co-gestión real, donde los propios sindicatos tengan una participación directa en los órganos de decisión. En general, los sindicatos muestran una actitud positiva a realizar un reanálisis de las nuevas formas de participación; sin embargo, piensan que tras los discursos actuales, no existe más que una nueva falacia de la empresa bajo la apariencia de la búsqueda de la calidad y de la excelencia, que abandona lo social en beneficio de lo económico.

Un planteamiento que llama poderosamente la atención y que, quizás, suponga el inicio de un cambio de visión importante, es el propuesto por «UGT Catalunya». Este sindicato ha realizado una larga y laboriosa reflexión en torno a la situación actual del contexto organizacional, del empleo y de las consecuencias que dicho contexto tiene para el trabajador. En opinión de una de sus representantes:

«Este nuevo contexto supone replantearse la relación entre el trabajador y la dirección, en la que la negociación colectiva, sustentada sobre los pilares de la cooperación, la lealtad y la transparencia, debe constituir el instrumento básico para iniciar un proceso de cambio que contemple los cambios económico-sociales de carácter global» (Rangil, 2003).

Aunque, observadas las palabras de José Elorrieta, Secretario General de ELA-STV (Sindicato mayoritario en Euskadi), parece que este escenario está lejos de producirse en nuestro contexto:

«El debate en torno a la participación de los trabajadores en la empresa no existe en Europa y está ajeno a cualquier planteamiento sindical en estos momentos» (Duñabeitia, 2002: 17)

Entendemos que los grupos/equipos de trabajo pueden ser muy efectivos; no lo ponemos en duda. Lo que nos cuestionamos es que puedan llegar a serlo sin la adecuada dirección, estructura, apoyo y facilitación, lo cual, en ocasiones, supone replantearse y cuestionarse quién decide (estructura de la autoridad), quién es



responsable (estructura de trabajo), en quién revierten las ganancias (estructura de recompensas) y quién cuenta con posibilidades de desarrollo (estructura de oportunidades). Si la organización no está dispuesta a replantearse estas cuestiones, los impedimentos y las resistencias para el cambio organizacional serán una constante en lugar de una excepción.

8.4. Resistencias individuales para el desarrollo de intervenciones de descentralización

Posiblemente, las resistencias asociadas a los individuos no puedan aislarse de las dificultades previamente mencionadas. Entre las diversas resistencias individuales que pueden encontrarse a nivel de los trabajadores, mencionaremos las siguientes:

A) Adquisición de habilidades

La creación de GTA y su evolución a equipos, en cierta forma, exige a los trabajadores adquirir una serie de aprendizajes complicados. Expresar los intereses personales de forma clara, subrayar la autonomía personal, además de integrar la cooperación con los demás, dejar hablar a los demás y participar activamente, pensar con las ideas de los demás, etc. Todas ellas, son habilidades y conductas personales que, hasta hace pocos años y en la misma empresa donde ha estado el trabajador, no eran potenciadas e incluso, en ocasiones, eran inhibidas. ¿Cómo favorecer la adquisición de tales aprendizajes? Las herramientas existentes para la dinamización y dirección de grupos pueden constituir una alternativa viable. Sin embargo, hay personas que desconfían de estas intervenciones y no están dispuestas a cambiar. Es decir, favorecer los cambios cognitivos, motivacionales y comportamentales a través del aprendizaje individual se muestra, en ocasiones, como una tarea excesivamente difícil.

B) Falta de predisposición

Los trabajadores, a veces, no están dispuestos o no están lo suficientemente preparados como para aceptar la responsabilidades y el alto grado de toma de decisiones que se derivan de una reestructuración organizacional de descentralización. Tomar decisiones de peso que afecten a los grupos donde se trabaja y a la organización, es una tarea que requiere de mucha responsabilidad, por lo que es lógico que se pida algo a cambio: dinero, más formación, responsabilidad compartida etc., aspectos que, en ocasiones, los gestores no suelen estar dispuestos a contemplar.

C) Cambio cognitivo negativo

La construcción de GTA no siempre influye en un cambio cognitivo positivo en los individuos. Es decir, de la misma manera que cabe presuponer que los individuos

tienden a ser más activos en los GTA, a incrementar el autoconocimiento y la comunicación honesta; también podría ocurrir que el trabajo en los GTA tenga como consecuencia (si se implanta con éxito) el establecimiento de una ideología que tienda a suprimir al individuo y que lleve a las personas a competir de forma desleal. Si las personas realizan una valoración negativa de sus compañeros o miembros de grupos/equipos de trabajo autónomos, puede darse una persecución que termine estigmatizando a las personas, o incluso produciendo casos de *mobbing grupal*.

8.5. Líneas de investigación futuras

En la literatura, es relativamente sencillo encontrar experiencias más o menos exitosas acerca de los efectos positivos de la implantación del trabajo en grupo y de los grupos/equipos de trabajo. Incluso podría decirse que existe una sospechosa sobrebundancia de éxitos que cuesta creer reflejen la realidad de las empresas.

«¿Qué se supone que debemos hacer con todos esos éxitos de los equipos mencionados en la literatura de gestión? Es posible que los logros publicados hayan sido exagerados, dado que los autores han buscado subirse a la ola de entusiasmo acerca de los equipos –para vender libros, para diseñar prácticas de consultoría, para vender programas de formación, para convertirse en *gurús* de los equipos. Aunque esta no es una explicación suficiente. Yo creo en la exactitud de los números acerca de las ganancias de producción y servicios... sin embargo, mi preocupación, es si esos números realmente significan lo que parecen significar». (Hackman, 1998: 247).

Es evidente que cuando las cosas salen bien se aprende mucho acerca de cómo deben hacerse para replicar el resultado obtenido. Sin embargo, aprendemos poco acerca de las cosas que no deben hacerse. Eso sólo puede aprenderse cuando las cosas no salen bien; por ello, sin ningún talante demagógico, creemos que los denominados fracasos, deben ser considerados como oportunidades excelentes de aprendizaje. Juzgamos que este trabajo podría suponer una de esas oportunidades. La experiencia mostrada, debiera ser útil para no replicar una serie de acciones y de conductas que tuvieron consecuencias inesperadas; así como para cuestionarnos cuáles pueden ser los orígenes de los problemas y tratar así de solucionarlos.

En este sentido, opinamos que en el futuro debieran darse a conocer aquellas experiencias que no logran establecerse con éxito. Estas experiencias, constituyen oportunidades esenciales para cuestionarse las formas en las que se realizan las intervenciones y para mejorar nuestros planteamientos y tratar de extraer conclusiones que permitan el avance del conocimiento. De lo contrario, quizás, volvamos a replicar los errores que otros ya cometieron.

Es importante que al iniciar nuevas iniciativas de descentralización de poder se definan claramente la función que cada órgano directivo tiene en la organización. También sería importante establecer una cooperación y comunicación abierta entre todas las personas con capacidad de decisión. Así, de forma congruente (o isomorfa),



se lograría expandir dicha comunicación y cooperación a todos los niveles. Por ello, sería interesante establecer líneas de investigación que analizaran la influencia que sobre el desarrollo de esa comunicación y cooperación tienen la «anticipación de la injusticia» o la «desconfianza al cambio» posiblemente generada por la implementación frustrada de los GTA (Shapiro y Kirkman, 1999).

Tal y como señala Cordery (1996), pensamos que las investigaciones futuras también deben centrar sus esfuerzos en analizar los factores contingentes que pueden influir sobre la calidad de la vida laboral de los trabajadores, así como, sobre la efectividad grupal y organizacional. Tales factores podrían ser, a nivel de las diferencias individuales en satisfacción, conocimientos, habilidades, percepción de autoeficacia, autonomía, etc. A nivel grupal, los aspectos de apoyo social, comunicación, y los procesos sociales intragrupal (West y cols., 1998). A nivel de factores contextuales, por ejemplo, el incremento de la carga laboral, los aspectos socio-político-económicos, cambios en el contexto y en el sector de producción, la aparición de nuevas tecnologías, entre otras.

Desde un punto de vista más concreto, cabría analizar si el tipo de tarea (de naturaleza mental o mecánica) puede moderar la asociación entre los procesos grupales (p. ej.: la comunicación intragrupal y la interdependencia) y la productividad. Hemos observado que cuando las tareas son de naturaleza mecánica (como ocurre en la mayoría de nuestros grupos) tales procesos tiendan a asociarse con la satisfacción pero no con la productividad. ¿Se esperaría la misma pauta de relación si la tarea fuera de naturaleza mental?

En nuestro estudio, si la viabilidad de los grupos hubiera constituido un indicador de efectividad, no habría podido sostenerse que el establecimiento de los GTA hubiera influido en el incremento de la efectividad, dado que éstos acaban siendo desintegrados (Sundstrom, y cols., 1990). Por ello, en relación a las medidas de la efectividad y el desempeño grupal sería importante profundizar en la creación de indicadores que analizaran aspectos como la innovación, la viabilidad de los grupos y la calidad de los servicios, entre otros.

También el análisis de los costos de implementación de los grupos/equipos de trabajo ofrecería una visión más real de la importancia de la inversión, por ejemplo en formación. En línea de lo anteriormente mencionado, en ocasiones, algunos gerentes piensan equivocadamente que la formación para el trabajo en grupos/equipos es innecesaria o, si lo fuera, que su coste es muy reducido. Ello hace que se aventuren a crearlos sin programar adecuadamente los recursos necesarios (Dunphy y Bryant, 1996).

Los valores de correlación negativa entre las características de los grupos y la productividad indican la necesidad de cuestionarse la asociación implícitamente establecida entre ambas variables. Este hecho implica que, al menos en lo referido a las características analizadas en este estudio, es necesario un mayor progreso teórico y empírico que analice longitudinalmente dicha asociación. Decimos longitudinalmente porque en la literatura existen pocos estudios que observen la evolución de

grupos de trabajo de reciente creación en contextos reales y durante un periodo de tiempo continuado; hecho fundamental para tratar de esclarecer si las pautas de asociación son constantes o dependen de la variación en los procesos grupales, en los patrones productivos o en ambos a la vez.

Al igual que West y cols. (1998), creemos que para favorecer el desarrollo de teorías aplicables, es necesario desarrollar visiones más integradas y holísticas sobre los contextos organizacionales (en lugar de analizar de forma atomista la influencia de ciertos factores).

Sería importante que se potenciaran los trabajos interdisciplinarios entre psicólogos, ingenieros, economistas, abogados, etc., que trataran de abarcar desde diversas perspectivas, aspectos tan complejos como, por ejemplo, la participación. Estamos seguros de que, además de la Psicología Industrial/Organizacional la experiencia de economistas y abogados en este y en otros procesos es de fundamental importancia para poder analizarlos desde todas sus realidades. Desafortunadamente, los esfuerzos para lograr esta integración no parecen tener mucho éxito, gran parte debido a la dificultad de realizar una investigación con grupos reales en las organizaciones y parte por la complejidad de integrar visiones y lenguajes tan dispares.

Como mencionábamos al inicio de este capítulo no existen «fórmulas mágicas» para incrementar la participación en las organizaciones a través de una transición organizacional basada en grupos/equipos de trabajo autónomos. Todo proceso de cambio es dinámico y está sometido a un cambio constante. Sin embargo, desde un punto de vista aplicado, nos parece interesante mencionar que si se pretende iniciar un proceso como el comenzado por Orko deberían considerarse al menos cinco aspectos (Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995):

1. Identificar los grupos/equipos de trabajo y la naturaleza de la tarea: lo cual implica tres actividades: a) analizar procesos para esclarecer las tareas que deben ser integradas para producir productos o servicios; b) establecer grupos de discusión para esclarecer los temas que deben ser constantemente resueltos con objeto de llegar a acuerdos compartidos y definir la orientación para resolverlos y c) examinar la interdependencia de las tareas que determine dónde y en qué magnitud las personas y los equipos dependen los unos de los otros para completar su trabajo.
2. Especificar las necesidades de integración: con objeto de integrar el trabajo que las personas y los grupos/equipos deben desempeñar, es recomendable realizar un análisis de asociación de roles de equipo y de trabajo (Belbin, 1993), así como un análisis de las posibilidades de integración de tareas entre diversos grupos/equipos de trabajo.
3. Clarificar la estructura de dirección y de los roles funcionales: lo cual implica un proceso de descentralización y concesión de autogestión a los grupos, tratando de involucrar a los miembros para decidir cómo seleccionar a los líderes, creando roles de gestión que vinculen los equipos a la estrategia organizacional, y que



asegure que tales equipos son los responsables del trabajo ante la organización y ante los clientes externos.

4. Diseñar procesos de integración: sería apropiado que las organizaciones basadas en grupos/equipos autónomos establecieran una clara dirección acerca de aspectos como la definición, comunicación y operacionalización de una estrategia acordada a todos los niveles, alineando los objetivos, asignando recompensas de acuerdo con los objetivos organizacionales y planificando colectivamente; gestionando la distribución de la información y creando contextos para la libre comunicación, buscando vías de conexión entre la información, la comunicación y el conocimiento, así como clarificando los lugares donde deben tomarse las decisiones, etc.
5. Desarrollar procesos de gestión del desempeño: lo cual implica revisar y definir los sistemas de recompensas tomando en consideración los clientes internos y externos y el análisis de nuevas formas de recompensa, en relación con el ámbito de la creación de nuevos conocimientos y la noción del trabajador del conocimiento.

Como investigadores, es importante que nos cuestionemos continuamente qué es lo que deseamos lograr en nuestro ámbito de estudio, modificando y desafiando nuestras estrategias de investigación. Los seres humanos vivimos y trabajamos en grupos. La habilidad que tengamos para aprender y ser conscientes de nuestro propio funcionamiento, determinará, en parte, el éxito y la mejora de la calidad de vida y el trabajo en dichos grupos. Con los conocimientos acumulados por la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones podemos realizar una aportación para que eso ocurra, favoreciendo así la calidad de vida de las personas, su bienestar psicosocial y el desarrollo de dichos grupos y organizaciones.



9. Referencias

- ADLER, N.J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. (3^a ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- AGAZARIAN, Y. M. y YANOFF, S. J. (1996). Teoría de sistemas y grupos pequeños. En H. I. Kaplan y B. J. Sadock (Eds.), *Terapia de grupo*. Madrid: Panamericana.
- AGRELL, A. y GUSTAFSON, R. (1994). The team climate inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on a Swedish sample of work groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 143-152.
- ALCOVER, C. M. (2000). ¿Nuevas formas de mente de grupo? Una visión de la aplicación de constructos cognitivos al trabajo en equipo. *Boletín de Psicología*, 66, 7-47.
- (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil y C. M. Alcover (Eds.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 201-228). Madrid: Alianza Editorial.
- ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- ANTONI, C. (1994). Auswirkungen von teilautonomen Arbeitsgruppen auf Kriterien humaner Arbeit und ökonomischer Effizienz. En K. Pawlik (Ed.), *Bericht über den 39. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie* (Vol. 1, pp. 32-54). Hamburg: Psychologisches Institut I der Universität Hamburg.
- APPLEBAUM, E. y BATT, R. (1994). *The new American workplace*. Ithaca, NY: ILR Press.
- ARAGÓN, A. (1998). *La participación de los empleados en la empresa*. Madrid: Consejo económico y social.
- ARITZETA, A. (2001). Efectos de los Equipos de Trabajo Autogestionados y del trabajo individual sobre las características grupales e individuales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 197-218.
- (2003). Análisis psicométrico de tres cuestionarios para la medición de las conductas de manejo de conflictos. *Encuentros en Psicología Social*, 1(2), 268-274.
- (2005). *Influencia de la implantación de grupos de trabajo autónomos sobre procesos individuales, grupales y organizacionales: Un análisis comparativo, longitudinal y multinivel*. Leioa: Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.
- ARITZETA, A., AYESTARÁN, S. y BALLUERKA, N. (2003). Perspectiva sistémica y multinivel del análisis organizacional: una aproximación conceptual y metodológica. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 239-260.

- ARROW, H. (1997). Stability, bistability and instability in small group influence patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 75-85.
- ARROW, H. y McGRATH, J. E. (1995). Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. *Research in Organizational Behavior*, 17, 373-411.
- ARROW, H., McGRATH, J. E. y BERDAHL, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- BATE, P. (1990). Using the culture concept in and organizational developing setting. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26(1), 83-106.
- BALLUERKA, N. y VERGARA, A. I. (2002). *Diseños de investigación experimental en psicología*. Madrid: Pearson Educación.
- BEEKUN, R. I. (1989). Assessing the effectiveness of socio-technical interventions: Antidote or fad? *Human Relations*, 47, 877-897.
- BEHSON, S. J., EDDY, E. R. y LORENZET, S. J. (2000). The importance of the critical psychology states in the job characteristics model: A meta-analytic and structural equations modelling examination. *Current Research in Social Psychology*, 5(12), 170-189.
- BELBIN, R. M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- BENNIS, W. G. y SHEPARD, H. A. (1956). A theory of groups development. *Human Relations*, 9, 415-437.
- BHAGAT, R. S., KEDIA, B. L., CRAWFORD, S. E. y KAPLAN, M. R. (1990). Cross-cultural issues in organizational psychology: Emergent trends and directions for research in the 1990s. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of organizational psychology* (Vol. 5, pp. 59-99). New York: Wiley.
- BION, W. (1961). *Experiences in groups*. (2° ed.). New York: Basic Books.
- BLAKAR, R. M. (1985). Towards a theory of communication in terms of preconditions: A conceptual framework and some empirical explorations. En H. Giles y R. N. St Clair (Eds.), *Recent advances in language, communication and social psychology*. London: Lawrence Erlbaum.
- BLAKE, R. R. y MOUTON, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- BOLLINI, M. T. (1994). *La teoría general de los sistemas y el origen olvidado de una «Psicología Sistémica»*. Buenos Aires: Lumen.
- BOYACIGILLER, N.A. y ADLER, N.J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16, 262-290.



- BRAMEL, D. y FRIEND, R. (1987). The work group and its vicissitudes in social and industrial psychology. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(2), 233-253.
- BUCK, M. L., LEE, M. -D., MACDERMID, S. -M. y SMITH, S. (2001). *Reduced-load work and the experience of time among professionals and managers: Implications for personal and organizational life*. (Vol. 17). New York: John Wiley y Sons.
- BUCKLEY, W. (1970). *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- CAMERON, K. M. y QUINN, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- 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, 823-850.
- CAMPS, V. (1993). *Paradojas del individualismo*. Barcelona: Crítica.
- CANNON-BOWERS, J.A., OSER, R. y FLANAGAN, D. L. (1992). Work Teams in Industry: A Selected review and proposed framework. En R. W. Swezey y E. Salas (Eds.), *Teams: Their Training and Performance* (pp. 355-377). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- CANNON-BOWERS, J. A. y SALAS, E. (1997). A framework for developing team performance measures in training. En E. Brannick, E. Salas, y C. Prince (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement. Theory, Methods and Applications* (pp. 45-62). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- CANNON-BOWERS, J.A., SALAS, E. y CONVERSE, S.A. (1993). Shared mental models in expert decision making. En N. J. Castellan (Ed.), *Individual and Group Decision Making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- CARTWRIGHT, D. y ZANDER, A. (1971). *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. México: Trillas.
- CHAN, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- CHEN, C. C. (1995). New trends in reward allocation preference: A Sino/U.S. comparison. *Academy of Management Journal*, 38, 408-428.
- CISSNA, K. N. (1984). Phases in group development: The negative evidence. *Small Group Behavior*, 15, 3-32.
- COHEN, S. G. (1994). Designing effective self-managing work teams. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 1, 67-102.

- COHEN, S. G. y BAILEY, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- COHEN, S. G. y LEDFORD, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- COHEN, S. G., LEDFORD, G. E. y SPREITZER, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643-675.
- COLEMAN, J. S. (1986). Social Theory, Social Research, and a Theory of Action. *American Journal of Sociology*, 91(6), 1309-1335.
- CORREIRA, J. J. (1998). Social Representations in the organizational context. En A. V. Rigas (Ed.), *Social Representations and Contemporary Social Problems* (pp. 16-36). Athens: Ellinika Grammata.
- COX, T. H., LOBEL, S. A. y MCLEOD, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 3, 827-847.
- CUMMINGS, T. G. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *The Academy of Management Review*, 3(3), 625-634.
- DAWE, A. (1988). Las teorías de la acción social. En B. Ore y R. Nisbet (Eds.), *Historias del análisis sociológico* (pp. 412-476). Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- DE WITTE, K. y VAN MUIJEN, J. J. (1999). Organizational culture. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(4), 497-502.
- DENISON, D. R. (1982). Socio-technical design and self-managing work groups: The impact of control. *Journal of Occupational Behaviour*, 3, 297-314.
- DEUTSCH, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151.
- (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- (1980). Fifty years of conflict. En L. Festinger (Ed.), *Retrospections on Social Psychology* (pp. 46-77). New York: Oxford University Press.
- DIERETLY, D. L. (1988). Team performance requirements. En S. Gael (Ed.), *The job analysis handbook for business, industry, and government* (Vol. 2, pp.). New York: John Wiley y Sons.
- DUNPHY, D. y BRYANT, B. (1996). Teams: panaceas or prescriptions for improved performance? *Human Relations*, 49(5), 677-699.
- DUÑABEITIA, J. H. (2002). Prólogo. En Cluster-Conocimiento (Ed.), *La Empresa Participativa: Una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones*. Zamudio: Professional Management Publications.



- DURAND, J.-P. (1999). The diversity of employee relationships. En J.-P. Durand, P. Stewart, y J. J. Castillo (Eds.), *Teamwork in the Automobile Industry* (pp. 1-35). London: Macmillan Press.
- DURAND, J.-P., STEWART, P. y CASTILLO, J.J. (1999). The transformation of employee relations in the automobile industry? In J.-P. Durand, P. Stewart, y J. J. Castillo (Eds.), *Teamwork in the Automobile Industry: Radical change or passing fashion?* (pp. 413-445). London: Macmillan Press.
- DURKIN, H. (1972). Analytic groups therapy and general system theory. En C. J. Sager y H. S. Kaplan (Eds.), *Progress in group and family therapy*. New York: Brunner-Mazel.
- EARLEY, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the people's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- EARLEY, P. C. y EREZ, M. (1997). *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.
- EPOC. (1999). *Útil, pero no utilizado: El trabajo en grupo en Europa (SX-12-99-408-EN-C)*. Luxemburgo: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.
- EREZ, M. y EARLY, P. C. (1993). *Culture, Self-identity and Work*. New York: Oxford University Press.
- EZZAMEL, M. y WILLMOTT, H. (1998). Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 358-396.
- FESTINGER, L., SCHACHTER, S. y BACK, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of a housing community*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- GERSICK, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Towards a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- GIBBARD, G. y HARTMAN, J. (1973). The oedipal paradigm in group development: A clinical and empirical study. *Small Group Behavior*, 4(3), 305-349.
- GIL, R. F. y GARCÍA, S. M. (1993). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- GIST, M. E., LOCKE, E. A. y TAYLOR, M. S. (1987). Organizational behavior: Group structure, process, and effectiveness. *Journal of Management*, 13(2), 237-257.
- GLANDSTEIN, D. L. (1984). Group in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

- GONZÁLEZ, V. y PEIRÓ, J. M. (1992). Técnicas de investigación multinivel en las organizaciones. En M. Clemente Díaz (Ed.), *Psicología social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 349-365). Madrid: Eudema Universidad.
- GUZZO, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. En M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 3-21). New York: John Wiley y Sons.
- GUZZO, R. A. y DICKSON, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 46, 307-338.
- GUZZO, R. A. y SHEA, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (Vol. 3, pp. 269-313). Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- HACKMAN, J. R. (1987). The design of work teams. En J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HACKMAN, J. R. y MORRIS, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 1-55). New York: Academic Press.
- HACKMAN, J. R. y OLDMAN, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- HACKMAN, R. J. (1998). Why teams don't work. En S. R. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E. J. Posavac, F. B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, E. Henderson-King, y J. Myers (Eds.), *Theory and Research on Small Groups* (pp. 245-266). New York: Plenum Press.
- HARRIS, J.-A., SALTSTONE, R. y FRABONI, M. (1999). An evaluation of the Job Stress Questionnaire with a sample of entrepreneurs. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 447-455.
- HARRISON, E. L. y PIETRI, P. H. (1997). Using team building to change organizational culture. *Organizational Development Journal*, 15(4), 71-76.
- HERBST, P. G. (1962). *Autonomous Groups Functioning*. London: Tavistock Publications.
- HOCKER, J. L. y WILMOT, W. W. (1991). *Interpersonal conflict*. (3ª ed.). Dubuque, IA: Brown, W. C.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.
- HOFSTEDE, G. (1999). *Culturas y organizaciones: El software mental*. Madrid: Alianza.
- HOLPP, L. y PHILLIPS, R. (1995). When is a team its own worst enemy? *Training, Septiembre*, 71-82.



- HOUSE, R., ROUSSEAU, D. M. y THOMAS-HUNT, M. (1995). The Meso Paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 17, 71-114.
- HOUSE, R. J. (1988). Power and personality in complex organizations. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 305-358). Greenwich, CT: JAI Press.
- JANIS, I. L. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- JOHNSON, D. W. y JOHNSON, F. P. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- KAGITÇIBASI, C. (1990). *Family and socialization in cross-cultural perspective: A model of change*. Paper presented at the Nebraska Symposium of Motivation, Nebraska.
- KALLEBERG, A. L. y MOODY, J. W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, 37, 948-962.
- KASMIR, S. (1999). *El mito de Mondragón: cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco*. Tafalla: Txalaparta.
- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1978). *Psicología Social de las organizaciones*. México: Trillas.
- KATZ, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- KATZENBACH, J. R. y SMITH, D. (1993). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.
- KEMP, N. J., WALL, T. D., CLEGG, C. W. y CORDERY, J. L. (1983). Autonomous work groups in a greenfield site: A comparative study. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 271-288.
- KENDALL, M. G. (1964). *Rank Correlation Methods*. (4 ed.). London: Charles Griffin.
- KIM, K. I., PARK, H. y SUZUKI, N. (1990). Reward allocations in the United States, Japan and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures. *Academy of Management Journal*, 33, 188-198.
- KIRKMAN, B. L. y SHAPIRO, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.
- KLEIN, J. A. (1991). A reexamination of autonomy in light of new manufacturing practices. *Human Relations*, 44(1), 21-38.
- KLEIN, K. J. y KOZLOWSKI, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.

- KOLODNY, H. F. y KIGGUNDU, M. N. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in Woodland Mechanical Harvesting. *Human Relations*, 33(9), 623-645.
- KOZLOWSKI, S. W. J. y KLEIN, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LADO, A. A., BOYD, N. G. y HANLON, S. C. (1997). Competition, cooperation and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22, 110-141.
- LARRAÑAGA, J. (1998). *El cooperativismo de Mondragón, interioridades de una utopía*. Bilbao: Azatza (Otalora).
- LAWLER, E. E. y MOHRMAN, S. A. (1985). Quality circles after the fad. *Harvard Business Review*, 85, 65-71.
- (1987). Quality circles: after the honeymoon. *Organizational Dynamics*, 15, 42-54.
- LEUNG, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. En P. C. Earley y M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (pp. 640-675). San Francisco: The New Lexington Press.
- LEWIN, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper y Row.
- LUCAS, J. W. (1999). Behavioral and emotional outcomes of leadership in task groups. *Social-Forces*, 78(2), 747-776.
- MACY, B. A. y IZUMI, H. (1993). Organizational change, design, and work innovation: a meta-analysis of 131 North American field studies 1961-1991. *Research in Organizational Change and Development*, 7, 235-313.
- MANZ, C. C. y SIMS, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- MARKUS, H. R. y KITAYAMA, S. (1991). Culture and the Self: Implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- MASLOW, A. H. (1954). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- MAYO, E. (1933). The Hawthorne experiment. *The Human Factor*, 6.
- MCGRATH, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt.
- (1991). Time, interaction and performance (TIP). A theory of groups. *Small Group Research*, 22(2), 147-174.



- MCGRATH, J. E. y O'CONNOR, K. M. (1996). Temporal issues in work groups. En M. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 25-52). London: Wiley.
- MCGREGOR, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- MENNECKE, B. E., HOFFER, J. A. y WYNNE, B. E. (1992). The implications of group development and history for group support system theory and practice. *Small Group Research*, 23(4), 524-572.
- MORALES, F. J., GAVIRIA, E., MOLERO, F., ARIAS, A. y PÁEZ, D. (2000). Individualismo: uno o muchos. *Psicothema*, 12(1), 34-44.
- MORELAND, R. L., ARGOTE, L. y KRISHNAN, R. (1996). Socially shared cognition at work. Transactive memory and group performance. En J. L. Nye y A. M. Brower (Eds.), *What's Social about Social Cognition? Research on Socially Shared Cognition in Small Groups* (pp. 57-84). Thousand Oaks, CA: Sage.
- MORELAND, R. L. y LEVINE, J. M. (1986). Newcomers and oldtimers in small groups. En P. B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (pp. 143-186). London: Erlbaum, L.
- MORENO, J. y GONZÁLEZ, C. (1996). Trabajar en equipo. En busca de la eficiencia. *Capital Humano*, Octubre(93), 48-53.
- MORGAN, B. B., SALAS, E. y GLICKMAN, A. S. (1993). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120(3), 277-291.
- MOSCOVICI, S. (1979). *El Psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul.
- NEIDHARDT, F. (1984). Procesos internos y condicionamientos externos de los grupos sociales. En B. Schäfers (Ed.), *Introducción a la sociología de los grupos* (pp. 113-134). Barcelona: Herder.
- NEWCOMB, T. M. (1964). *Manual de Psicología Social*. Buenos Aires: Eudeba.
- O'CONNOR, G. G. (1980). Small groups. A general system model. *Small Group Behavior*, 11(2), 145-147.
- OTALORA. (1997). *Introducción a la experiencia cooperativa de Mondragón*. Aretxabaleta: Azatza.
- OYSERMAN, D., COON, H. M. y KEMMELMEIER, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- PÁEZ, D. y GONZÁLEZ, J. L. (2000). Social psychology and culture. *Psicothema*, 12(1), 6-15.
- PASMORE, W., FRANCIS, C. y HALDEMAN, J. (1982). Sociothecnical system: A North American reflection on empirical studies of the seventies. *Human Relations*, 35, 1179-1204.

- PAULUS, P.B., LAREY, T. S. y ORTEGA, A. H. (1995). Performance and perceptions of brainstormers in an organizational setting. *Basic and Applied Social Psychology*, Vol 17(1-2), 249-265.
- PAYNE, R. (1988). *The effectiveness of research teams: A review*. Manchester: Manchester Business School.
- PAYNE, R. y COOPER, C. L. (1986). *Grupos de trabajo en organizaciones*. México: Limusa.
- PEARCE, J.A. y RAVLIN, E. C. (1987). The design and activation of self-regulation work groups. *Human Relations*, 40, 751-782.
- PEIRÓ, J. M. (1984). *Psicología de la organización*. (Vol. 2). Madrid: Uned.
- (1989). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- QUINN, R. E. y ROHRBAUGH, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- RAFFERTY, J. y TAPSELL, J. (2001). Self-Managed Work Teams and manufacturing strategies: Cultural influences in the search for team effectiveness and competitive advantage. *Human Factor and Ergonomics in Manufacturing*, 11(1), 19-34.
- RANGIL, C. (2003). *La visión UGT Catalunya de la participación de los trabajadores en la empresa* : Gezki (UPV/EHU).
- RAHIM, M.A. y MAGNER, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- REDMOND, M. V. (1989). The functions of empathy (decentering) in human relations. *Human Relations*, 42, 593-605.
- RICE, A. K. (1958). *Productivity and social organization: The Ahmedabad experiments*. London: Tavistock Publications.
- (1969). Individual, group and intergroup processes. *Human Relations*, 22(6), 565-584.
- ROUSSEAU, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1-37.
- RUBIN, J. Z., PRUITT, D. G. y KIM, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- SAINZ, F. J. (1996). *Nuevos enfoques del liderazgo y su aplicación en las administraciones públicas*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Donostia-San Sebastián.



- SALANOVA, M., PRIETO, F. y PEIRÓ, J. M. (1996). Grupos de trabajo. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del trabajo: La actividad laboral en su contexto* (Vol. 2, pp. 101-136). Madrid: Síntesis.
- SALAS, E. D., DICKINSON, T. L., CONVERSE, S. A. y TANNENBAUM, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. En R. W. Swezey y E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: ABLEX.
- SCHEIN, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes.
- (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51.
- SCHROEDER, H. M. y HARVEY, O. J. (1963). Conceptual organization and group structure. En O. J. Harvey (Ed.), *Motivation and social interaction* (pp. 134-166). New York: Ronald Press.
- SHAPIRO, D. L. y KIRKMAN, B. L. (1999). Employee's reaction to the change to work teams: The influence of «anticipatory» injustice. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 51-66.
- SHAW, M. E. (1980). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder.
- SHWEDER, R. A. y BOORNE, E. J. (1982). Does the concept of person vary cross-culturally? In A. A. Marsella y G. M. White (Eds.), *Cultural conceptions of mental health and therapy* (pp. 130-204). London: Reidel.
- SINCLAIR, A. (1992). The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*, 13(4), 611-626.
- SINGELIS, T. M., TRIANDIS, H. C., BHAWUK, D. P. S. y GELFAND, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical measurement and refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- SONNENTAG, S. (1996). Work group factors and individual well-being. En M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (John Wiley y Sons ed., pp. 345-367). New York: John Wiley y Sons.
- STAW, B. M. y SUTTON, R. I. (1992). Macro organizational psychology. En J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (pp. 121-148). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- STEINER, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- SUNDSTROM, E., DE MAUSE, K. P. y FUTRELL, D. (1990). Work Teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

- TANNENBAUM, S. I., BEARD, R. L. y SALAS, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. En K. Kelley (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (pp. 117-153). Amsterdam: Elsevier.
- TAYLOR, G. S. y SPENCER, B.A. (1989). Cross-level research: An empirical technique for multilevel analysis in organizational research. *Behavioral Science*, 34, 61-69.
- THOMAS, K. M. y KILMANN, R. H. (1974). *The Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- TJOSVOLD, D. (1986). *Working together to get things done*. Lexington, MA: D. C. Heath.
- TRIANDIS, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- (1996). The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. *American Psychologist*, 51(4), 407-415.
- TRIANDIS, H. C. y GELFAND, M. J. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- TRIST, E. (1981). *The evolution of sociotechnical systems: A conceptual framework and action research program*. Toronto: Ontario Quality of Working Live Center.
- TRIST, E. L. y BAMFORTH, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- TUCKMAN, B. W. (1965). Developmental sequence in small group. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- ULICH, E. y WEBER, W. G. (1996). Dimensions, criteria and evaluation of work group autonomy. En M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 247-282). New York: John Wiley y Sons.
- VAN DE VLIERT, E. (1997). Enhancing performance by conflict-stimulating intervention. En C. K. W. De Dreu y E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 208-222). London: Sage.
- (1998). Cooperation-competition theory raises more questions than it answers. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 323-327.
- (1999). Cooperation and competition as a partners. *European Review of Social Psychology*, 10, 231-257.
- VAN DE VLIERT, E. y EUWEMA, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 676-687.
- VAN MAANEN, J. y BARLEY, S. R. (1985). Cultural organizations: Fragments of a theory. En L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, y T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism* (pp. 31-53). Greenwich, CT: Jai Press.



- VON BERTALANFFY, L. (1968). *General System Theory. Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- VON BERTALANFFY, L. (1969). *General System Theory*. New York: Braziller.
- (1976). *Perspectives on General System Theory*. New York: Braziller.
- WALL, T. D., KEMP, N. J., JACKSON, P. R. y CLEGG, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 281-304.
- WALTON, R. E. (1979). Work innovations in the United States. *Harvard Business Review*, 4, 88-98.
- WALTON, R. E., CUTCHER-GERSHENFELD, J. E. y MCKERSIE, R. B. (1994). *Strategic negotiations: A theory of change in labor-management relations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- WARR, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- WARR, W., COOK, L. y WALL, P. (1979). Scale for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- WEICK, K. E. (1976). Educational organizations as loosely couple systems. *Administrative Sciences Quarterly*, 21(1-19).
- (1992). Agenda settings in organizational behavior: A theory-focused approach. *Journal of Management Inquiry*, 1, 171-183.
- WERNER, H. (1957). The concept of development from a comparative and organismic point of view. En D. B. Harris (Ed.), *The concept of development* (pp.). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- WEST, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. En M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 555-579). New York: John Wiley y Sons.
- WEST, M. A., BORRILL, C. S. y UNSWORTH, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 13, pp. 1-48). New York: John Wiley y Sons.
- WHITEHEAD, A. N. (1952). *Science and the modern world*. New York: Macmillan.
- WITTENBAUM, G. M., STASSER, G. y MERRY, C. J. (1996). Tacit coordination in anticipation of small groups task completion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32, 129-152.
- WOMACK, J. P., JONES, D. T. y ROOS, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Macmillan.

- WORCHEL, S. (1994). You can go home again: Returning group research to the group context with an eye on development issues. *Small Group Research*, 25(2), 205-223.
- YEATTS, D. E. y HYTEN, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ZORNOZA, A. M., SALANOVA, M. y PEIRÓ, J. M. (1996). Trabajo en grupo. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del trabajo: La actividad laboral en su contexto* (Vol. 2, pp. 137-160). Madrid: Síntesis.



El autor

Aitor Aritzeta es, en la actualidad, investigador post-doctoral en la Escuela de Negocios y Gestión de la Universidad de Northampton, Inglaterra. Licenciado en Psicología y Doctorado por la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertistatea, es miembro del Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social (GEZKI). Sus publicaciones y áreas de investigación se asocian, entre otras, a la participación de los trabajadores, equipos de trabajo, roles de equipo y cambio organizacional.

Los equipos y grupos de trabajo se han convertido en la piedra angular de las organizaciones. Sin embargo, y a pesar de su marcado éxito en países como Japón, muchos de estos sistemas de trabajo descentralizado han sido importados a organizaciones de Euskal Herria sin un análisis previo de su adecuación cultural. Además, en nuestro contexto, no existen estudios que analicen la influencia que tales sistemas de trabajo, como por ejemplo los Grupos de Trabajo Autónomos, ejercen sobre las personas, los grupos y las organizaciones a lo largo del tiempo.

En este contexto, la investigación aquí resumida define, en primer lugar, los conceptos básicos en torno a los grupos y a los equipos de trabajo. Posteriormente, se plantea una propuesta teórica denominada Teoría Organizacional Multinivel, que permite concebir y analizar las organizaciones y los grupos que funcionan en ellas de forma conjunta. A continuación, se analizan las teorías referidas a la efectividad de los grupos de trabajo, examinando la influencia que los Grupos de Trabajo Autónomos ejercen sobre la efectividad. Finalmente, tanto el capítulo centrado en la maduración y desarrollo grupal como el referido a la cultura organizacional, tratan de examinar cómo a través del tiempo no sólo cambian los grupos, sino que los procesos de cambio influyen de forma descendente sobre las personas y de forma ascendente sobre la propia cultura organizacional.

Con todo, esta investigación realiza una doble aportación: desde un punto de vista teórico y metodológico desarrolla la Teoría Organizacional Multinivel y el Análisis Multinivel, comparando los Grupos de Trabajo Autónomos con los grupos de trabajo tradicional a lo largo del tiempo. Además, realiza una aportación culturalmente adaptada a nuestra realidad de un modelo de maduración y desarrollo grupal que permite entender la forma en la que se desarrollan los grupos de trabajo en nuestras organizaciones y cómo éstos pueden influir sobre la transformación de la cultura de la organización en la que funcionan. Desde un punto de vista social y aplicado, este trabajo examina las resistencias que los sistemas de trabajo descentralizado pueden encontrar en empresas vascas, ofreciendo pautas tanto para superar dichas resistencias como alternativas para el diseño de grupos de trabajo autónomos.