



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 40, abril 2002, pp. 195-212**

Utilidad de los Equipos de Trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas

**Aitor Aritzeta
Sabino Ayestarán**
Universidad del País Vasco

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 2002 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Utilidad de los Equipos de Trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas

Aitor Aritzeta y Sabino Ayestarán

Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento de la Universidad del País Vasco

RESUMEN

En este trabajo, analizamos la participación, la autogestión, la interdependencia de objetivos, la satisfacción laboral y las conductas competitivas y cooperativas tanto en los Equipos de Trabajo como en los grupos de trabajo individual. El objetivo de la investigación es mostrar cómo los Equipos de Trabajo incrementan la participación y crean su propia cultura. Un total de 232 trabajadores de una empresa de automoción participan en el estudio. Se analizan, a través de instrumentos estandarizados, las dimensiones previamente mencionadas respetando las reuniones operativas de los Equipos. Los resultados muestran que organizar el trabajo a partir de Equipos de Trabajo Autogestionados incrementa los niveles de las variables analizadas. Así mismo, los equipos facilitan la integración de conductas cooperativas con las competitivas. Los Equipos de Trabajo parecen ser una herramienta efectiva para facilitar la transformación organizacional hacia escenarios más efectivos y creativos.

PALABRAS CLAVE: Equipos de trabajo, participación, autogestión, interdependencia, satisfacción, conflictos, cultura.

CLAVES ECONLIT: L290, M500, M540.

Utilité des Équipes de Travail dans l'accroissement de la participation, autogestion, interdépendance, satisfaction et intégration des conduites coopératives et concurrentielles

RÉSUMÉ: Dans ce travail, on analyse la participation, l'autogestion, l'interdépendance de buts, la satisfaction au travail et les conduites concurrentielles et coopératives tant dans les Équipes de Travail que dans les groupes de travail individuel. Le but de la recherche est de montrer comment les Équipes de Travail accroissent la participation et créent leur propre culture. Un total de 232 travailleurs d'une entreprise d'automobilisme ont participé dans l'étude. L'analyse, réalisé moyennant des instruments standardisés, mesure les dimensions déjà nommées, avec un respect total des réunions opérationnelles des groupes. Les résultats montrent que l'organisation du travail en Équipes de Travail autogérés accroît les niveaux des variables analysées. De la même façon, les équipes facilitent l'intégration de conduites coopératives dans les concurrentielles. Les Équipes de Travail semblent être l'outil efficace pour faciliter la transformation organisationnelle vers des scénarios plus efficaces et créatifs.

MOTS CLÉ: Equipes de Travail, participation, autogestion, interdépendance, satisfaction, conflits, culture.

The Utility of Work Teams in increasing participation, self-management, interdependence, satisfaction and the integration of co-operative and competitive behaviours

ABSTRACT: In this work, we analyse the participation, self-management, interdependence of objectives, work satisfaction and competitive and co-operative behaviours both with Work Teams and individual Work Teams. The objective of the investigation is to demonstrate that Work Teams increase the participation of workers and create their own culture. 232 workers from an automotion company took part in the study. Through the use of standardised instruments, the above mentioned dimensions are analysed respecting the operative meetings of the Teams. The results demonstrate that the organisation of work through Self-managed Work Teams increases the levels of the variables analysed. In the same way, the groups facilitate the integration of co-operative behaviours with competitive behaviours. Work Teams seem to be an effective tool to facilitate the an organisational transformation towards more effective and creative settings.

KEY WORDS: Work Teams, participation, self-mangement, interdependence, satisfaction, conflicts, culture.

1.- Grupo de trabajo y equipo de trabajo¹

En el ambiente empresarial, es frecuente encontrar una peligrosa confusión entre grupo de trabajo y equipo de trabajo. Es peligrosa, en el sentido de que, a veces, se esperan unos resultados que no son posibles dada la configuración del grupo. De ahí que queramos clarificar, desde el principio, el concepto de equipo que utilizaremos en este trabajo.

Existen dos grandes modelos teóricos en el estudio de los grupos:

a) El modelo de la autocategorización del yo, basado en la teoría de la Identidad social de Tajfel (1978; 1981). Cuando se les pregunta a los individuos que se describan a sí mismos encontramos en sus definiciones cuestiones relacionadas con la Identidad Personal (surgida de la diferenciación entre personas), con la Identidad Social (surgida de la comparación entre grupos o colectivos) y con la Identidad Humana (surgida de la comparación entre especies). La autocategorización del yo es un proceso cognitivo, por el cual un individuo se define a sí mismo a partir de las características del grupo. Pero esta categorización de sí mismo como "soy miembro de..." o "soy de este o ese grupo", tiene una base motivacional, que no es otra que el refuerzo de la autoestima personal, y da lugar a fuertes procesos de carácter emocional, especialmente, en los conflictos intergrupales. Este modelo se aplica a grandes grupos, categorías sociales e instituciones y tiene las siguientes características:

- Tiene a crear una cultura jerarquizada y colectivista.
- Refuerza la despersonalización individual y la identificación de los miembros con los objetivos del grupo.
- Tiene a la homogeneización interna de los miembros del grupo y culpabiliza la competición interna.
- El liderazgo es de tipo personal y basado en el carácter prototípico del líder.
- Como consecuencia de la homogeneización del grupo, los roles son poco diferenciados.
- El líder define las tareas.
- El líder define la forma de trabajar.
- La cooperación existe en la medida en que se acepta al líder como prototipo del grupo.

b) El modelo basado en el Interaccionismo simbólico de Mead (1993). La teoría de la Interacción Social considera la comunicación interpersonal como el mecanismo básico de la construcción del grupo. El intercambio de percepciones, ideas, sentimientos y proyectos, permite a los miembros de los grupos construir percepciones, ideas, sentimientos y proyectos compartidos. La interacción grupal tiene como consecuencia la permanente redefinición de la identidad del grupo y de las identidades indivi-

1.- Este trabajo, en parte, ha sido posible gracias a una beca para la formación de investigadores del Departamento de Educación Universidades e Investigación, Dirección de Política Científica del Gobierno Vasco. (Mod. AE; 99-03).

duales de los miembros del grupo. Esta teoría tiene un componente interactivo que permite a los grupos adaptarse a los cambios del entorno del cual forman parte y en el cual se encuentran inmersos. Se aplica a los grupos pequeños, como los equipos de trabajo, que funcionan dentro de las organizaciones. Las características de estos grupos son:

- Crean una cultura más igualitaria y más centrada en las personas.
- Están basados en la conciencia de interdependencia y en la obtención de resultados que interesan a todos.
- Refuerzan la diferenciación interna y admiten la competición interna.
- Construyen un liderazgo compartido.
- Diferencian e integran los roles de equipo.
- El equipo define las tareas.
- El equipo define la forma de trabajar.
- La cooperación se crea en la medida en que el equipo obtiene resultados que benefician a todos sus miembros.

2.- La Interacción social y la Organización como Ecosistema

La Interacción Social permite a los miembros de un grupo, a través del intercambio de percepciones, ideas, sentimientos y proyectos, la construcción de un conocimiento compartido. Pero, tal como el individuo no existe sin un grupo, los grupos son parte de estructuras mayores que los incluyen. Individuos dentro de grupos, grupos dentro de organizaciones y organizaciones dentro de sociedades representan un anidamiento jerárquico difícilmente abarcable solamente desde un modelo de interacción simbólica.

La Interacción social y la Organización como Ecosistema.

La perspectiva sistémica, al situar la interacción social en el contexto de las organizaciones y de las sociedades, permite aplicar los principios de la "Teoría General de Sistemas" para comprender la importancia relativa de los individuos y de los grupos en las organizaciones. Analizar el grupo como un sistema significa describir los procesos grupales que van creando la interdependencia de conocimientos, de intereses, de objetivos, de tareas y de roles, al mismo tiempo que se va modificando el sistema de comunicación del grupo y la forma de manejar los conflictos grupales. Pero, y ésta es una cuestión importante, estos cambios en los procesos de grupo no son posibles sin que, paralelamente, se den cambios en los individuos y en las organizaciones. Así, el sistema grupal está incluido en un

sistema más amplio, el sistema organizacional, e incluye unos sistemas inferiores, los sistemas individuales.

La premisa básica de la teoría centrada en los sistemas es que los subsistemas individuo, grupo y organización están *Isomórficamente* relacionados. Es decir, que no es posible intervenir en uno de los niveles sin que ello conlleve una modificación del funcionamiento del sistema en los otros niveles.

Con el objetivo de analizar cómo los cambios individuales afectan o se relacionan con los cambios producidos en los grupos, H. Durkin, en 1971, nombró una Comisión de expertos que estudiara los principios que regulan la relación entre los procesos individuales y los procesos grupales. Los resultados de aquella Comisión han sido recogidos por Agazarian y Janoff (1996).

1. Principio de la Isomorfía: Significa que los diferentes subsistemas (Individuo; Grupo y Organización) son similares en estructura, función y principios dinámicos de operatividad. Por ejemplo, si tenemos una estructura organizativa muy jerarquizada, en el sentido de que la jerarquía no es funcional, sino una jerarquía de categorías, los grupos que funcionan dentro de la organización tendrán una estructura igualmente jerárquica y los individuos tenderán a desarrollar hábitos de aceptación del pensamiento "oficial", de sumisión a las normas y de identificación personal con los objetivos de la organización. La *Isomorfía* significa que los principios que regulan el funcionamiento de la organización, de los grupos y de los individuos son similares. La *Isomorfía* de los subsistemas o unidades tiende a asegurar el equilibrio interno del sistema organizacional.

2. Principio de Jerarquización: Hace referencia a que todo sistema complejo tiende a jerarquizarse, es decir, a introducir una relación de dependencia de los grupos con respecto a la organización y de los individuos con respecto a los grupos. Esta jerarquización tiene que ver con el mantenimiento de la identidad del sistema (organización) y con la permeabilidad de sus fronteras en relación a otros sistemas (otras organizaciones). Si el sistema complejo, en su conjunto, prima reforzar el polo de la identidad, disminuirá el intercambio de información y habrá menos capacidad de diálogo con otros sistemas. Así, la organización tenderá a desarrollar mecanismos internos de defensa de la propia identidad y de control de los conflictos internos. Si, en cambio, el sistema organizativo desarrolla el polo de la interacción con otros sistemas, aumentará el intercambio de información, dando lugar a una mayor colaboración con los sistemas externos y una mayor autonomía de los sistemas inferiores, es decir de los grupos e individuos. El sistema en su conjunto desarrollará una mayor tolerancia a los conflictos internos.

3. Principio de la autonomía relativa de los subsistemas: Significa que los grupos y los individuos tienen cierta capacidad de introducir innovaciones dentro de la organización del sistema. Es decir, el proceso de cambio puede comenzar por los individuos, por los grupos o por la organización. Los individuos pueden introducir cambios en el funcionamiento de los grupos (por ejemplo, gracias a un nuevo aprendizaje) facilitando de esa forma el cambio organizacional. Es lo que suele ocurrir en las situaciones de caos, producida por la incapacidad de la dirección de la organización de controlar el impacto

de los cambios exteriores. El caos se produce en las organizaciones jerarquizadas. La salida positiva del caos supone la descentralización del poder. La descentralización es posible cuando los individuos y los grupos de la organización aprenden a gestionar los procesos internos, que a medio o largo plazo, deberán ser asumidos por la dirección de la organización. El principio de la *Autonomía Relativa* de los subsistemas es sumamente importante para entender cómo influyen los Equipos de Trabajo en la transformación de las organizaciones.

4. *Principio de la diferenciación/integración*: Hace referencia a que el desarrollo de un subsistema depende de la capacidad para diferenciar e integrar información sobre individuos, grupos y organizaciones. La *diferenciación* es la capacidad de ver diferencias en lo aparentemente similar y la *integración* significa capacidad para detectar similitudes en lo aparentemente distinto. Diferenciar individuos dentro de un grupo, grupos dentro de una organización y organizaciones dentro de una sociedad significa reforzar la identidad del subsistema correspondiente. La integración significa la construcción de conocimientos compartidos que permitan establecer objetivos compartidos. Tanto la diferenciación como la integración son procesos cognitivos (conocimientos), procesos motivacionales (intereses) y procesos conductuales (tareas, roles y herramientas). Los equipos y las organizaciones crecen en la medida en que saben diferenciar e integrar tanto los conocimientos como los intereses, las tareas, los roles y las herramientas correspondientes.

De los anteriores principios se deduce que si queremos cambiar o analizar el funcionamiento de los sistemas complejos, es decir las organizaciones, debemos actuar a distintos niveles: nivel de la organización, nivel del grupo y nivel de los individuos.

3.- Los Equipos de Trabajo en las Organizaciones

Desde inicios de los años 80 el incremento de manuales, libros y artículos referidos a los equipos y grupos de trabajo en las organizaciones ha sido incesante. Un porcentaje alto de estos estudios relacionan la utilización de los Equipos de Trabajo con el aumento de la satisfacción y la participación de las personas (Cannon-Bowers, Oser, & Flanagan, 1992; Rosen, 1989; Wilson y Rosenfeld, 1990). Los modelos anglosajones y japoneses, dado su éxito competitivo, tuvieron un impacto muy importante en las organizaciones europeas. En muchas ocasiones, dichos modelos, se implantaron sin un análisis de adecuación cultural a nuestras organizaciones y sin un análisis de las resistencias culturales de los sistemas complejos (Kirkman y Shapiro, 1997). Una muestra de esta realidad la deja patente el informe de la EPOC (1999) (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y del trabajo). De un total de 1404 empresas europeas analizadas, solamente alrededor del 4% de las organizaciones hacían una apuesta seria por los equipos de trabajo. Pero ¿por qué ocurre esto?

Para Goodman, Devadas & Hughton (1988) un Equipo de Trabajo es un grupo de individuos pequeño (entre 4 y 9) organizados entorno a una tarea e integrados en la estructura organizativa, con unos objetivos específicos y posibilidades de interacción frecuente (presencial o no). Las tareas del equipo son de carácter interdependiente y se espera de los miembros flexibilidad para la rotación de las mismas. La naturaleza de toma de decisiones en el grupo es democrática y se busca que todos los individuos participen por igual en la misma. El objetivo con estos equipos es que cuenten con la información y los recursos suficientes para poder tomar decisiones de forma autónoma. Esta descripción asume, entre otras cosas, que el grado de participación de los miembros de los Equipos de Trabajo debe ser alto así como el grado de autonomía en la toma de decisiones. Los grupos a partir de los cuales se pretende dotar de mayor participación y mayor autogestión se encuentran, frecuentemente, imbuidos en una estructura de jerarquías, donde las decisiones se toman unilateralmente haciendo incongruentes, por un lado, el planteamiento de Equipos de Trabajo y, por otro, las prácticas organizacionales. Es más, un Equipo de Trabajo, para lograr un funcionamiento efectivo y un alto rendimiento, debe desarrollar una serie de aprendizajes difíciles de interiorizar si no hay una armonía (una isomorfía) con el resto de subsistemas que componen la organización como un todo.

Ayestarán (1999) afirma que son tres los aprendizajes básicos que debe realizar un Equipo de Trabajo. El primero se refiere a la participación de todos. No existe Equipo de Trabajo si todos los miembros que lo conforman no entienden que deben participar en su funcionamiento y toma de decisiones. Una vez logrado esto, se trata de tomar en consideración los conocimientos que cada uno de los miembros puede aportar a la mejora del proceso en cuestión. En segundo lugar, el equipo debe aprender a integrar las ideas opuestas. En la mayoría de los casos, basta una profundización de las ideas que aparentemente parecen opuestas y, sin embargo, pueden ser integradas en nuevas ideas propuestas 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 de comprensión de las ideas. Finalmente la construcción de 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. Si bien estos aprendizajes parecen complejos, las experiencias con la facilitación de equipos muestran que es posible realizarlos en un período relativamente corto de tiempo, aplicando, eso sí, las técnicas adecuadas para ello.

Hablar de Equipos de Trabajo, por lo tanto, es hablar de cuatro cuestiones fundamentales: de Participación, de Autogestión, de Interdependencia de objetivos y de Gestión constructiva de los conflictos.

En su artículo de 1997, Campion, Medsker y Higgs, consideran la participación como uno de los elementos centrales de los Equipos de Trabajo. Afirman estos autores que la participación, como característica de los equipos, proviene de las teorías motivacionales en la psicología de las organizaciones. Independiente de la implicación de la dirección, los Equipos de Trabajo pueden distinguirse por el grado en que los miembros cuentan con oportunidades para participar en la toma de decisiones. Los equipos proporcionan a los trabajadores un instrumento que incrementa sus posibilidades de comunica-

ción interpersonal. Con el tiempo, el propio equipo va a exigir, para lograr una mayor eficiencia, la participación de todos los componentes del equipo. Por todo ello:

Es predecible encontrar mayores niveles de participación en organizaciones, secciones, que estructuren su trabajo a partir de Equipos de Trabajo que en aquellas organizaciones, secciones, que lo hagan de forma individual.

Presumiblemente, tanto la participación como la autogestión incrementan la efectividad de los equipos aumentando el sentido de responsabilidad de los miembros y el sentido de propiedad del trabajo. La autogestión es, a nivel grupal, lo que al nivel individual es la autonomía. La autogestión forma parte de multitud de definiciones de equipos efectivos y difícilmente se lograrán equipos de alto rendimiento sin un grado considerable de autogestión. Sin olvidar que la efectividad y el alto rendimiento son un objetivo central de las organizaciones, la autogestión se convierte en una pieza clave de los equipos (Cordery, Mueller, y Smith, 1991). Así pues:

Encontraremos mayores niveles de autogestión en aquellas organizaciones, secciones que estructuren su trabajo a partir de Equipos de Trabajo que en aquellas organizaciones, secciones, que lo hagan de forma individual.

Como ya hemos mencionado, crear objetivos compartidos es un aprendizaje fundamental en los Equipos de Trabajo. Si los miembros de los equipos perciben la existencia de interdependencia entre objetivos personales y grupales, será más sencillo construir objetivos compartidos. La interdependencia es el factor fundamental de creación de grupos (Guzzo y Shea, 1992) y está implícito en muchos modelos de análisis de Equipos de Trabajo. Tanto la interdependencia como la cooperación entre equipos han estado sumamente relacionadas con el incremento de la productividad y la calidad. Según Mintzberg (1991), la interdependencia puede aumentar las propiedades motivacionales del trabajo o la eficiencia con la que se realiza el trabajo y por ello relacionarse con la efectividad. La interdependencia de objetivos, o la percepción por parte de los individuos de que objetivos individuales y grupales están relacionados, impulsará el interés y la motivación de los miembros del equipo por esforzarse en lograr los objetivos planteados. En muchas ocasiones, la interdependencia basada en las tareas forma el esqueleto estructural sobre el cual el resto de las interdependencias son construidas. Sin embargo, el tipo de interdependencia que se produce en los equipos es de tipo *recíproco* (Thompson, 1967). Es decir, se da una continua y mutua colaboración en la construcción de un producto final. Los Equipos de Trabajo facilitan la integración de objetivos individuales y grupales y permiten crear contextos donde los miembros interactúan y reciben información sobre su desempeño en relación al desempeño del equipo. La alta relación con el resto de los miembros permite a los individuos crear mecanismos que facilitan la adecuación entre sus objetivos personales y los objetivos del equipo. Por todo ello, se espera que:

Los niveles de interdependencia de objetivos encontrados en las organizaciones, secciones que estructuren su trabajo a partir de Equipos de Trabajo serán mayores que en aquellas organizaciones, secciones, que lo hagan de forma individual.

Muchos estudios han relacionado la introducción de los Equipos de Trabajo con el incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores (Katzell y Guzzo, 1983), ya que, se afirma, incrementan sus niveles de autonomía y poder (Franz, 1998). A los Equipos de Trabajo se les supone capacidad para dirigirse a sí mismos, para aumentar la capacidad de iniciativa, sentido de responsabilidad, creatividad y de solución de problemas (Kirkman y Shapiro, 1997). Según numerosos autores, los Equipos de Trabajo tienen relación con el incremento de la efectividad, pero también con el incremento de la satisfacción laboral (Cordery, Mueller y Smith, 1991; Wall et al, 1986). Algunos autores han demostrado que la caracterización de una cultura organizacional como orientada a las personas, una cultura de apoyo, está relacionada con respuestas afectivas positivas incluida la satisfacción laboral, compromiso organizacional y la intención de permanecer en la misma organización (Odom, Box y Dunn 1990; Sheridan, 1992). Por ello, predecimos que:

La satisfacción laboral de las organizaciones, secciones que estructuren su trabajo a partir de Equipos de Trabajo será mayor que en aquellas organizaciones, secciones, que lo hagan de forma individual.

¿Cómo se comportan los individuos ante situaciones de tensión?. ¿Cómo se resuelven los conflictos en los Equipos de Trabajo?. Los conflictos son inherentes a los grupos y a las organizaciones, y más que evitarlos, hay que aprender a gestionarlos. No es posible entender 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 Equipos de Trabajo, reforzando las conductas que, exclusivamente, sean cooperativas. La cooperación es algo necesario en los equipos, pero la competición es inherente a las relaciones humanas, y más todavía en contextos laborales. Sin embargo, los Equipos de Trabajo, cuando son de reciente creación, tienden a evitar los conflictos y refuerzan la cooperación grupal, ya que los equipos necesitan seguridad para desarrollarse y no han aprendido todavía a gestionar bien las amenazas que pueden traer los desacuerdos entre los miembros.

Desde los estudios de Deutsch, tradicionalmente, se han considerado las motivaciones cooperativas como separadas y opuestas a las motivaciones competitivas. Sin embargo, los trabajos de Van de Vliert (1999) han demostrado que dicha separación no permite comprender ni los conflictos ni los resultados de los conflictos en las organizaciones, ya que, no se toman en consideración ni las consecuencias negativas de la conducta cooperativa, ni las consecuencias positivas de la conducta competitiva. La conducta cooperativa, convertida en norma grupal, tiende a reducir el nivel de exigencia del grupo y baja el rendimiento, tanto cuantitativo como cualitativo, del grupo. La explicación es sencilla: el grupo tiende a adaptarse al nivel del rendimiento del individuo menos productivo. Si se introduce la competición entre los miembros del grupo se eleva el nivel de exigencia en la productividad del grupo. "Por lo que las conductas de cooperación y competición tienden a ser más efectivas, o menos inefectivas, cuando se combinan que aisladas, independientemente del tipo de organización y cuestión conflictiva a que se refieran...Específicamente, la cooperación es más efectiva cuando va acompañada o precedida por la competición" (Van de Vliert, 1999, p. 246).

Basados en nuestra propia experiencia y en publicaciones anteriores (Russ-Eft, Preskill & Sleezer, 1997; Mowday & Sutton, 1993; Van de Vliert, 1999), deducimos que el aprendizaje del trabajo en equipo favorecerá la integración de la cooperación con la autonomía personal y la capacidad de competir en el interior del equipo. El aprendizaje en los equipos de trabajo lleva a los individuos, a partir del sentimiento de interdependencia, a utilizar de forma equilibrada tanto estrategias de competición como de cooperación a la hora de solucionar los conflictos (Ayestarán, 1999). Por ello predecimos que:

En los estadios iniciales de formación de Equipos de Trabajo la norma interna del equipo será la de cooperación, evitando conductas competitivas para asegurar la supervivencia del mismo. A medida que los miembros de los equipos van aprendiendo a trabajar en equipo se observará una tendencia a integrar las conductas competitivas con las cooperativas.

4.- Metodología e Instrumentación

La empresa objeto de estudio pertenece al sector de automoción. Es, en la actualidad, una sociedad cooperativa que forma parte de una de las corporaciones de cooperativas más grandes del mundo. Este estudio se llevó a cabo justo en un momento de reestructuración organizacional profunda. El organigrama de la organización incorporó una estrategia de procesos a partir de Equipos de Trabajo. Si bien la mayoría de los trabajadores formaron parte de algún equipo, las limitaciones económicas, la dificultad de reestructuración y los ritmos establecidos hicieron que algunas secciones no pudieran ser incorporadas a la nueva estructura de equipos, permaneciendo sus grupos definidos por el trabajo individual.

La plantilla total de trabajadores en planta de la empresa es de 375, de ellos un total de 310 están organizados en Equipos de Trabajo y 65 trabajan de forma individual. La muestra final de la investigación fue de 232 trabajadores, 188 formando parte de equipos y 44 formando grupos de trabajo individual. El 90.5% de la muestra son hombres y el 6.9% son mujeres. El 52.8% tienen entre 20 y 30 años, mientras que un 22.4%, entre 30 y 40 años; sólo el 6,8% tiene más de 50 años. Un 87.1% de la muestra lleva entre 0 y 6 años en la empresa y sólo un 12.9% lleva más de 6 años.

Puede ser fácilmente inferido que el estudio se centra en la comparación de dos tipos de muestras (los Equipos de Trabajo y los grupos de trabajo individual) independientes, pero relacionadas desde el punto de vista del contexto organizacional.

El procedimiento seguido para la recogida de datos estuvo liderado por un investigador externo en estrecha colaboración con el departamento de Recursos Humanos de la Empresa. A todos los equipos se les explicó que iban a participar en un estudio en el cual debían responder a un cuestionario en sus reuniones operativas o en sus reuniones semanales. Dos investigadores estuvieron en la organización durante el periodo total que duró la recogida de datos. Así mismo, al menos un investigador externo estuvo presente en cada una de las reuniones. Los datos están basados en las respuestas de los individuos pero se referían a los equipos de los que formaban parte los trabajadores. Antes de iniciar cada intervención se les especificaba que su referente mental debía ser su equipo de pertenencia.

El formato de respuesta de todas las escalas utilizadas en el estudio es de tipo Likert de 6 puntos. La escala para la medición de las características de participación, autogestión e interdependencia de objetivos provienen del meta-análisis realizado por Campion, Medsker y Higgs (1997) en el ámbito de la Psicología Social, teoría socio-técnica, ingeniería industrial y psicología organizacional. El cuestionario fue validado en castellano en relación a su validez de contenido. Finalmente, y para asegurar la aplicabilidad de las escalas a nuestro contexto, se llevó a cabo una adaptación de las mismas, junto con expertos de Recursos Humanos de la organización donde iba a realizarse el estudio, adecuando los términos a la cultura organizacional.

Para medir la satisfacción laboral usamos la escala "*Job Satisfaction Scale*" (Warr, Cook y Wall, 1979). Dicha escala cuenta con un total de 15 ítems y la fiabilidad de la misma es de .8672. Otros estudios han obtenido resultados parecidos en cuanto a los índices psicométricos de esta escala (Sauter, et al. 1997) además de haberse demostrado su aplicabilidad a otros ámbitos laborales (Koeske, et al. 1994).

Finalmente, el análisis de las conductas ante situaciones de conflicto se llevó a cabo a partir de una adaptación del cuestionario "Management of Differences Exercise" (MODE de Thomas y Kilmann, 1974). Multitud de estudios han apoyado la taxonomía que plantea este cuestionario a la hora de analizar las conductas que usan los individuos para solucionar los conflictos en las organizaciones (Rahim, 1983; King y Miles, 1990). Para evitar las limitaciones psicométricas del cuestionario (MODE) se transforman las afirmaciones en una escala Likert de 6 puntos. Este cuestionario fue traducido y adaptado al castellano realizándose pruebas de interpretación entre científicos independientes. Posteriormente, la comprensión de los ítems fue corroborada por un directivo de la organización donde iba a procederse a su distribución corrigiéndose aquellos ítems problemáticos. A partir de los resultados de un análisis factorial (extracción varimax de componentes principales), se agruparon las respuestas en los dos factores de interés, la cooperación y la competición.

5.- Resultados

Se analizaron los estadísticos descriptivos de ambos grupos, Equipos de Trabajo y grupos de trabajo individual, y se compararon las medias con un t-Test. En la tabla 1 se muestran los análisis para ambos grupos.

Tabla 1. Consistencia interna, Media, (Desviación típica) y análisis de comparación de medias t-Test, para trabajadores en Equipos de Trabajo y para los grupos de trabajo individual.

DIMENSIONES	α	Equipos Trabajo	Trabajo Individual	T ¹⁻²
Participación	.65	3.28 (1.09)	2.86 (1.05)	2.31*
Autogestión	.72	3.16 (1.16)	2.37 (1.01)	3.81**
Interde. de objetivos	.44	4.43 (.89)	4.04 (.97)	2.59*
Satisfacción laboral	.87	3.52 (.78)	3.03 (.75)	3.9**
Cooperación	.86	4.60 (.73)	4.59 (1.02)	.56
Competición	.64	3.32 (.86)	3.06 (1.14)	1.05

α . Consistencia interna de las dimensiones analizadas

t¹⁻² Valor del estadístico de contraste.

*P<.01; **P<.001 (nivel de significación estadística asumiendo varianzas iguales).

Como puede observarse en la tabla 1 las comparaciones de las medias para los Equipos de Trabajo y el trabajo individual fueron significativas en las dimensiones de participación, autogestión, interdependencia de objetivos y satisfacción laboral. No se observaron diferencias estadísticas respecto a las conductas de cooperación y competición. La fiabilidad de las escalas utilizadas en el estu-

dio obtuvieron valores aceptables excepto en la de interdependencia. A raíz de los resultados obtenidos podemos afirmar que los Equipos de Trabajo cuentan con mayores niveles de participación (3.28 vs. 2.86) y de autogestión (3.16 vs. 2.37), siendo la percepción de interdependencia de objetivos otra dimensión claramente valorada más positivamente por los Equipos de Trabajo (4.43 vs. 4.04). Finalmente, los miembros de los equipos mostraron estar más satisfechos (con mayores puntuaciones en factores motivacionales) que los grupos de trabajo individual (3.52 vs. 3.03).

Para observar cómo las conductas de competición y cooperación se comportaban dentro de ambos grupos se llevaron a cabo análisis de correlación (bivariada) de Pearson en dos tiempos. En tiempo 1, justo en el momento de iniciarse el trabajo en equipo, y en el tiempo 2, tras un año de funcionamiento de los Equipos de Trabajo.

Se correlacionaron las conductas de competición y cooperación para los Equipos de Trabajo y para los grupos de trabajo individual. En la Tabla 2 pueden observarse los resultados del análisis.

Tabla 2. Correlaciones de Pearson, tiempo 1 y tiempo 2, para Equipos de Trabajo y trabajo individual de las conductas de cooperación y competición.

Conductas	Equipos de Trabajo	Trabajo Individual	Tiempo
Competi./Coopera	-.227**	.246	Tiempo 1
Competi./Coopera	.192**	.012	Tiempo 2 (un año después)

**P<.001 (Nivel de significación estadística bilateral).

La tabla 2 muestra las correlaciones para los estilos de gestión de conflicto de cooperación y competición, tanto para los Equipos de Trabajo como para los grupos de trabajo individual, en los tiempos 1 y 2. En el tiempo 1, al inicio de los Equipos de Trabajo, las conductas de cooperación y competición muestran una correlación negativa y significativa ($r = -.227$; $p < .001$) para los equipos y una correlación positiva, pero no significativa, para los grupos de trabajo individual ($r = .246$). Sin embargo, es muy llamativo observar cómo, tras un año de funcionamiento, la correlación entre cooperación y competición pasa a ser positiva y significativa en los Equipos de Trabajo ($r = .192$; $p < .001$). En cambio, en este segundo tiempo los grupos de trabajo individual no muestran ninguna relación entre ambas conductas ($r = .012$).

6.- Discusión

A lo largo de este trabajo, hemos argumentado la predicción de ciertos resultados esperados para los Equipos de Trabajo. Los resultados obtenidos confirman plenamente la primera de las hipótesis planteadas, donde, se predecía : *Encontrar mayores niveles de participación en organizaciones, secciones, que estructuren su trabajo a partir de Equipos de Trabajo que en aquellas organizaciones, secciones, que lo hagan de forma individual.* (Ver Tabla 1.)

Los Equipos de Trabajo crean un contexto de interacciones donde los miembros se ven forzados a dar su opinión. Los equipos, dado el número reducido de participantes, no permiten ocultarse tras la vagancia social, la pasividad o la evitación a los sujetos que no desean participar. El incremento de la participación, tanto en el análisis de los procesos laborales como en el análisis de las dinámicas sociales de los grupos, ha sido también corroborado por otros estudios (Campion, Medsker y Higgs, 1997; Steers y Porter 1987).

La segunda hipótesis planteaba que se encontrarían: *mayores niveles de autogestión en aquellas organizaciones, secciones que estructuren su trabajo a partir de Equipos de Trabajo que en aquellas, organizaciones, secciones, que lo hicieran de forma individual.*

Los resultados obtenidos así lo han demostrado. Se obtuvo un valor de 3.16 para los Equipos de Trabajo y de 2.37 para los grupos de trabajo individual. Los Equipos de Trabajo pueden responder a una necesidad organizativa de descentralización del poder, reduciendo los mandos intermedios y dejando la responsabilidad de la toma de decisiones al nivel operativo. Sin embargo, la autogestión de los equipos puede ser un arma de doble filo si no se analizan con precaución las acciones. La redacción de planes estratégicos, el discurso organizacional e incluso la reestructuración de las unidades organizacionales en la línea de una descentralización del poder, debe ser coherente con las prácticas y políticas de funcionamiento. El principio de la *isomorfía* y el de *diferenciación/integración* de la teoría general de sistemas, debe tenerse en cuenta para evitar resistencias y disonancias en la ejecución de las acciones descentralizadoras. Muchas organizaciones apuestan, por lo menos teóricamente, por subrayar la importancia de los trabajadores en la organización pero no acompañan dicha apuesta con un cambio en las formas de dirección, lo cual, a la larga, termina *quemando* a los trabajadores y desarrollando conflictos que se estancan o envenenan. Hemos demostrado que una apuesta seria por los Equipos de Trabajo facilita e incrementa la autogestión de las unidades organizacionales. Recordando el principio de *Jerarquización* de la Teoría General de Sistemas, decíamos que las organizaciones podían apostar por reforzar el polo de la identidad creando mecanismos de control interno. Sin embargo, si la organización apuesta por los Equipos de Trabajo ello contribuirá a la interacción con otros sistemas además de aumentar la autonomía de los equipos. Como veremos más adelante,

el sistema en su conjunto tolerará mejor los conflictos integrando las conductas competitivas con las cooperativas y posibilitará el desarrollo de estrategias para la solución de los mismos.

Otro de los elementos significativos, relacionados con los Equipos de Trabajo, es la Interdependencia de Objetivos. Hemos podido observar que los equipos cuentan con mayores niveles de percepción de interdependencia que los grupos de trabajo individual (4.43 vs. 4.04; $t(1,43,187)=2.59$; $p<0.01$). El aprendizaje producido en los Equipos de Trabajo ayuda a los individuos a construir objetivos compartidos a través de la percepción de interdependencia. Es decir, los miembros de los equipos perciben y comprenden que difícilmente lograrán sus objetivos personales si no logran los objetivos del equipo del que forman parte (Ayestarán, 1999). La percepción de interdependencia es un elemento clave para lograr equipos de alto rendimiento.

Los resultados obtenidos en el estudio confirman que los Equipos de Trabajo se relacionan positivamente con la satisfacción de los trabajadores, obteniendo éstos, valores superiores a los grupos de trabajo individual (3.52 vs. 3.03). Estos datos van en la misma dirección que los obtenidos por otros autores (Katzell y Guzzo, 1983). Organizar los procesos organizativos a partir de Equipos de Trabajo significa un cambio cultural en sí mismo por la importancia que cobran las personas en la organización (Ayestarán, 1999). Los Equipos de Trabajo, posiblemente por la importancia que se les da a las personas, muestran mayores niveles de satisfacción que los grupos de trabajo individual.

Finalmente, los resultados obtenidos confirman la última de las predicciones realizadas donde se afirmaba que: *En los estadios iniciales de formación de Equipos de Trabajo la norma interna del equipo será la de cooperación, evitando conductas competitivas para asegurar la supervivencia del mismo. A medida que los miembros de los equipos van aprendiendo a trabajar en equipo se observará una tendencia a integrar las conductas competitivas con las cooperativas.*

Si bien es cierto que no existen diferencias en el nivel de cooperación y de competición entre ambos grupos, el tipo de relación mostrada entre las conductas cooperativas y competitivas es muy distinto para los Equipos de Trabajo y para los grupos de trabajo individual. El análisis de correlación demuestra que las conductas competitivas y cooperativas, en la primera toma de datos (estadios iniciales de funcionamiento de los equipos), es significativamente negativo para los Equipos de Trabajo ($-.227^{**}$) y positivo para los grupos de trabajo individual (.246). Solo cuando el equipo ha alcanzado un nivel razonable de cooperación, las conductas de competición podrán aparecer sin que éstas signifiquen una amenaza para el mantenimiento del equipo. Los resultados demuestran que el aprendizaje producido después de un año ha permitido integrar las conductas competitivas con las cooperativas, obteniendo valores de ($.192^{**}$) para lo Equipos de Trabajo y de (.012) para los grupos de trabajo individual. El cambio cultural en las organizaciones en relación al manejo constructivo de los conflictos requiere de una maduración individual y de un cambio en las normas de funcionamiento grupal. Parece demostrable que la introducción de los Equipos de Trabajo facilita esta doble transformación.

7.- Conclusión

Los procesos de participación, autogestión, interdependencia de objetivos, satisfacción y gestión de los conflictos analizados en este trabajo, reflejan la capacidad de los Equipos de Trabajo de desarrollar su propia cultura, diferente a la de la organización en la que están inmersos. Una cultura participativa con capacidad de influir en las decisiones funcionales y estratégicas, donde los individuos buscan caminos para satisfacer sus propios objetivos y los del grupo al que pertenecen. Una cultura donde las conductas de cooperación se entremezclan saludablemente con las de competición para lograr unos resultados óptimos. Este proceso de *construcción cultural* requiere de un tiempo considerable y de unas prácticas y aprendizajes complejos. Los Equipos de Trabajo, por lo tanto, muestran una *autonomía relativa* para introducir cambios en las formas de hacer de la organización y para incrementar la participación y la satisfacción de las personas.

Las personas están cambiando como lo hace la propia sociedad de la información, la revolución tecnológica, y los procesos de globalización. Las organizaciones buscan incorporar un equilibrio en los procesos de necesaria transformación cultural. Muchas organizaciones se han percatado de la necesidad de remarcar la importancia de las personas como única herramienta para hacer frente a los nuevos desafíos. En el siglo XXI, la información ya no será un elemento que diferencia a las empresas competitivas, las diferencias se encontrarán en las personas y en la capacidad de las organizaciones de crear contextos participativos y de auto-aprendizaje. Las organizaciones, para dar respuesta a sus necesidades, buscan la forma de introducir un cambio cultural en sus formas de hacer y en sus valores. Los Equipos de Trabajo pueden ser una herramienta efectiva para impulsar esa transformación cultural equilibrada.

Bibliografía

- AGAZARIAN, Y. M. y YANOFF, S. Teoría de sistemas y grupos pequeños. En Harold. I. KAPLAN y Benjamin. J. SADOCK (Editores.) *Terapia de grupo*, Madrid: Editorial Médica Panamericana. 1996, pp. 32-51.
- AYESTARAN, Sabino. Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*. Volumen 52, 1999, pp. 203-217.

- CAMPION, M. A., y MEDSKER, G. J. Job Desing. En G. SALVENDY (Editor.) *Handbook of industrial engineering*. New York: McGraw Hill, 1992, pp. 845-881.
- CAMPION, M.A., MEDSKER, G.J. y HIGGS, A.C. Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness. En D. RUSS-EFT.; H. PRESKILL. y C. SLEEZER. *Human Resource Development Review*. London: Sage, 1997, pp. 147-176.
- CANNON-BOWERS, J.A.; OSER, R. y FLANAGAN, D.L. Work Teams in Industry: A Selected review and proposed framework. En R.W. SWEZEY y E. SALAS (Editores.) *Teams: Their Training and Performance*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation. 1992, pp. 335-377.
- CORDERY, J. L., MUELLER, W. S., y SMITH, L. M. Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of management journal*, 1991, Volumen 34, pp. 464-476.
- EPOC. *Useful but unused: Group Work in Europe - Findings from the EPOC Survey*. SX-12-99-408-EN-C. 1999.
- FRANZ, R.S. Task Interdependence and Personal Power in Teams. *Small Group Research*. 1998, Volumen 29, nº 2, pp. 226-253.
- GOODMAN, P.S., DEVADAS, R. y HUGSON, T.L. Groups and Productivity: Analyzing the Effects and Self-Managing Temas. En: J.A. CAMPBELL y R.J. CAMPBELL (Editores.) *Productivity in Organizations*. San Francisco (Cal.): Jossey-Bars. 1988, pp. 295-327.
- GUZZO, R.A. y SHEA, G.P. Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. En M.D. DUNNETE y L.M. HOUGH (Editores.). *Handbook of Industrial and Organizational psychology*. Palo alto: Consulting Psychologists Press. 1992, pp. 269-313.
- KAPLAN, Harold. I. y SADOCK, Benjamin. J. (Editores). *Terapia de grupo*, Madrid: Editorial Médica Panamericana. 1996
- KATZELL, R.A. y GUZZO, R.A. Psychological Approaches to productivity improvement. *American Psychologist*, 1983, Volumen 38, pp. 468-472.
- KING, W. C. y MILES, E. W. What we know – and don't know- about measuring conflict: and examination of the ROCI-II and the OCCI conflicts instruments. *Management Communication Quaterly*, 1990, Volumen 4, nº 2, pp. 222-243.
- KIRKMAN, B. L. y SHAPIRO, D. L. The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 1997, Volumen 23, nº 3, pp. 730-752.
- KOESKE, G.F., KIRK, S.A., KOESKE, E.D. et al. Measuring the Monday Blues: Validation of a Job Satisfaction Scale for the Human Services. *Social Work Research*, 1994, Volumen 18, nº 1, pp. 27-35.
- MINTZBERG, H. *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos, 1991.

- MOWDAY, R. T. y SUTTON, R. I. Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts. *Annual Review of Psychology*, 1993, nº 44, 195-229.
- ODOM, R.Y., BOX, W.E. y DUNN, M. G. Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 1990, nº 14, pp. 157-169.
- RAHIM, M. A. A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 1983, Volumen 26, nº 2, pp. 368-376.
- ROSEN, N. *Teamworks and the Botton Line: Groups Make a Difference*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum. 1989.
- RUSS-EFT, D., PRESKILL, H. y SLEEZER, C. *Human Resource Development Review*, London: Sage, 1997.
- SAUTER, M.A., BOYLE, D., WALLACE, D. et al. Psychometric Evaluation of the Organizational Job Satisfaction Scale. *Journal of Nursery Measurement*, 1997, Volumen 5, nº 1, pp. 53-69.
- SHERIDAN, J.E. Organizational Culture and Employee retention. *Academic of Management Journal*, 1992, nº35, pp.1036-1056.
- STEERS, R. M. y PORTER, L. M. *Motivation and work behavior*, 4ª ed. New York: McGraw Hill, 1987.
- TAJFEL, H. *Differentiation between social groups*, London: Academic Press, 1978.
- TAJFEL, H. *Human groups and social categories*, Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- THOMAS, K. M. y KILMANN, R. H. *Thomas –Kilmann conflict mode instrument*, Tuxedo, NY:XICOM, 1974.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in action*, New York: Wiley, 1967.
- VAN DE VLIERT, E. Cooperation and competition as partners. *European Review of Social psychology*, 1999, nº 10, pp. 231-257.
- WALL, T. D., KEMP, N.J., JACKSON, P.R., et al. Outcomes of autonomous workgroups: A long term fiel experiment. *Academy of management journal*, 1986, nº 29, pp. 281-304.
- WARR, W., COOK, L., y WALL, P. Scale for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 1979, nº 52, pp. 129-148.
- WILSON, D.C. y ROSENFELD, R.H. *Managing Organizations*, London: Mc Graw-Hill. 1990.