

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

Departamento de Organización de Empresas



**EL ÉXITO DE LOS GRUPOS ORGANIZATIVOS COMO
MANIFESTACIÓN DEL ENCAJE ENTRE FACTORES DE
CONTEXTO, ESTRUCTURA Y PROCESO: UN ANÁLISIS
EMPÍRICO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

María Isabel Delgado Piña

Bajo la dirección del Doctor:

Jesús Gacía-Tenorio Ronda

Madrid, 2003

ISBN: 84-669-2251-2

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



TESIS DOCTORAL

**“EL ÉXITO DE LOS GRUPOS ORGANIZATIVOS
COMO MANIFESTACIÓN DEL ENCAJE ENTRE
FACTORES DE CONTEXTO, ESTRUCTURA Y
PROCESO: UN ANÁLISIS EMPÍRICO”**

María Isabel DELGADO PIÑA

Madrid, 2003

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



TESIS DOCTORAL:

**“El éxito de los grupos organizativos como
manifestación del encaje entre factores de
contexto, estructura y proceso: Un análisis
empírico”**

Presentada por Dña. María Isabel DELGADO PIÑA

Dirigida por el profesor Dr. D. Jesús GARCÍA-TENORIO RONDA

Madrid, 2003

*A mis padres y hermanas, mi refugio
A mis abuelas, dondequiera que estén*

AGRADECIMIENTOS

Quisiera utilizar estas primeras líneas para manifestar mis más sinceros agradecimientos a las personas y organizaciones que han contribuido a que se realizase la presente Tesis Doctoral.

Comienzo dando las gracias a las empresas que han participado en el estudio: CASA (en la actualidad, AIRBUS y EADS CASA), OPEL ESPAÑA y RENAULT ESPAÑA. Su colaboración inestimable ha sido fundamental para el desarrollo del trabajo empírico. Especialmente quisiera reconocer la ayuda prestada por Jesús Ramiro (CASA), Guillermo Mancholas, Ángel Martínez y Pedro Soria (OPEL) y Santos Martín (RENAULT). Ellos enriquecieron mis modestos conocimientos teóricos sobre trabajo en equipo y fueron mi enlace con los grupos.

Al profesor Jesús García-Tenorio, director de esta Tesis Doctoral, por ser una de las primeras personas en confiar en mi trabajo, por el trabajo que ha aportado y, fundamentalmente, por su compromiso con esta investigación, a pesar de todo. El camino hasta llegar aquí no ha sido fácil, pero eso hace que podamos saborear aún más, si cabe, este momento.

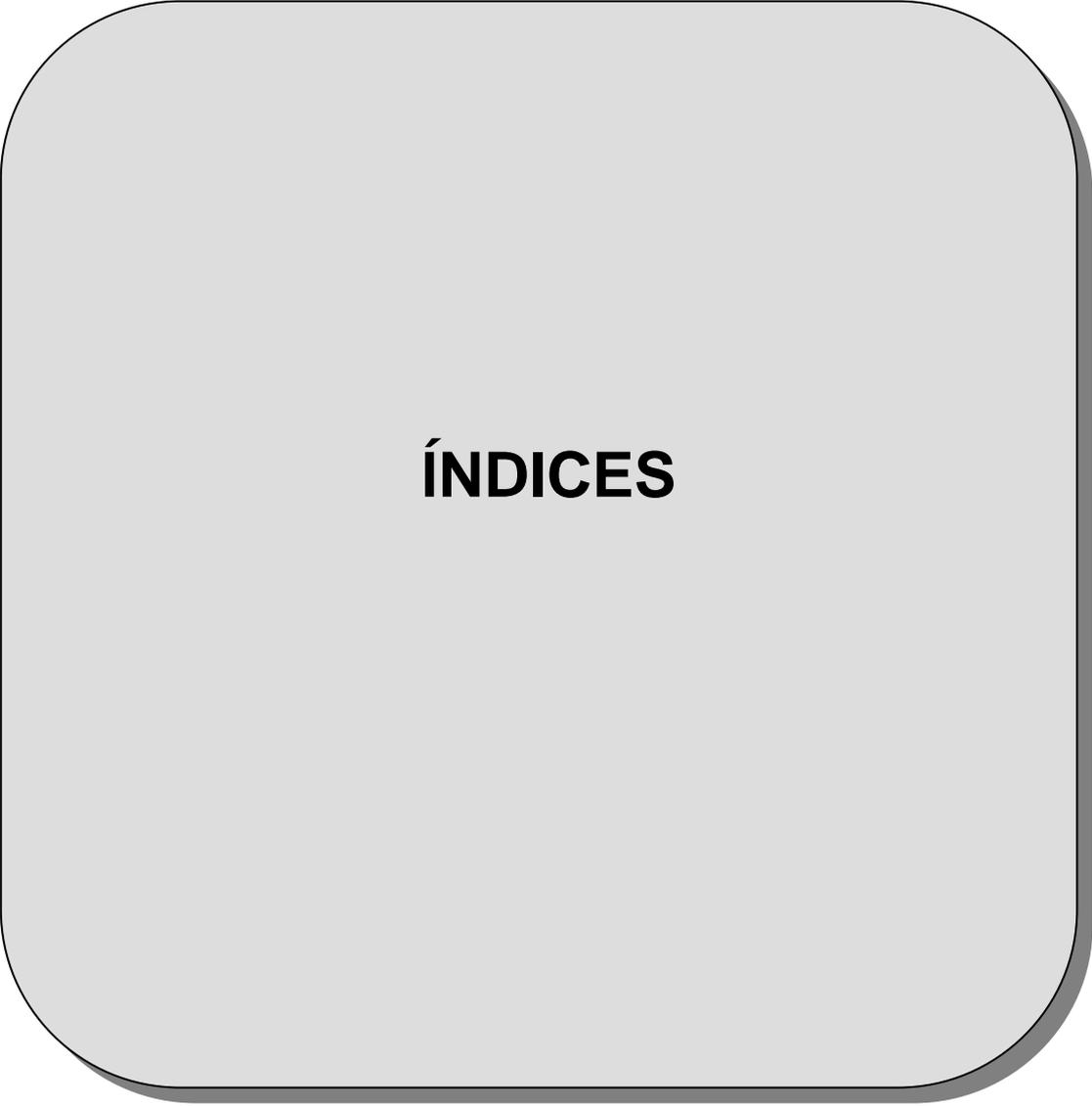
Al profesor Álvaro Cuervo, director del departamento de Organización de Empresas, por apostar por los “jóvenes”, lo que ha hecho que muchos de mis compañeros y yo hiciéramos realidad un sueño. Particularmente, le agradezco su interés por mi trabajo, que ha sido un estímulo constante.

A mis compañeros del Departamento de Organización de Empresas, por sus comentarios y sugerencias a la presente Tesis Doctoral, pero también por hacer más llevadero el trabajo diario. Especialmente a la profesora Elena Vázquez, mi compañera en todos los frentes, quien mejor me ha entendido, mi confidente. A Luis Gómez, por su crítica constructiva, su sensatez y serenidad; siempre ha tratado de hacerme ver las cosas objetivamente. Y a Ana M^a Romero, por su alegría, su carácter desenvuelto y su madurez. Ellos han sido los que más cerca han estado en los momentos buenos y en los no tan buenos.

A mis compañeros de promoción, muchos de ellos profesores de ésta y de otras Universidades. ¡Cuántos sueños hemos compartido!... ¡Y que cerca estamos de alcanzar el primero!

A mi familia, mi refugio. A mis padres, por tantas cosas, pero, sobre todo, por transmitirme valores que han resultado ser fundamentales en estos años. No dispondré de tiempo suficiente para compensarles, aunque espero que estas palabras contribuyan en algo. A mis hermanas, por soportarme en los peores momentos y darme, a cambio, su afecto y cariño. Al resto de mi familia, por reconocer mi trabajo, al manifestar su orgullo en tantas ocasiones. En especial a dos personas, que dondequiera que estén, están felices por su nieta.

Gracias a todos.



ÍNDICES

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1: Exposición de motivos.	3
1.1. – Importancia y objetivos del tema.	5
1.2. – Resumen de los capítulos.	15

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Capítulo 2: Introducción.	21
2.1. – Eficacia organizativa y eficacia de grupo: una explicación a partir del concepto de encaje.	24
2.2. – Factores que condicionan el éxito de los grupos: variables de diseño y variables de proceso.	35
2.3. – Resumen y conclusiones del capítulo.	49
Capítulo 3: El diseño de los grupos organizativos.	53
3.1. – Delimitación conceptual de grupo y tipologías.	55
3.1.1. – <i>Concepto de grupo organizativo.</i>	55
3.1.2. – <i>Clasificaciones y tipos de grupos organizativos.</i>	58
3.2. – Características de diseño de los grupos.	64
3.2.1. – <i>Característica contextual interna: tarea del grupo.</i>	64
3.2.1.1. – Perspectivas para definir las: atributos o tipologías.	66
3.2.1.2. – Elección de la perspectiva más adecuada.	80
3.2.2. – <i>Características estructurales.</i>	84
3.2.2.1. – Interdependencia y control del grupo.	84
3.2.2.2. – Composición del grupo: heterogeneidad y tamaño.	86
3.3. – Enfoque adoptado en esta investigación.	94

Capítulo 4: Proceso y grupos organizativos.	97
4.1. – Conflicto intragrupo.	99
4.1.1. – <i>Delimitación conceptual y tipologías.</i>	99
4.1.1.1. – Problemas conceptuales y terminológicos relacionados con el conflicto.	99
4.1.1.2. – Una aproximación al concepto de conflicto de grupo.	109
4.1.2. – <i>Grupos y conflicto en esta investigación.</i>	118
Capítulo 5: Un modelo contingente para explicar la eficacia en los grupos organizativos.	121
5.1. – Descripción del modelo de investigación.	123
5.2. – Evidencia de las relaciones entre los componentes del modelo y planteamiento de las hipótesis.	126
5.2.1. - <i>Características de las tareas, estructura y eficacia de grupo.</i>	127
5.2.2. - <i>Características de las tareas, proceso y eficacia de grupo.</i>	133
5.2.3. - <i>Características de las tareas, estructura, proceso y eficacia de grupo.</i>	136
SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
Capítulo 6: Diseño de la investigación.	147
6.1. – Población y muestra.	149
6.2. – Fuentes e instrumentos de recogida de la información.	153
6.2.1. – <i>Elección de la fuente de información.</i>	153
6.2.2. – <i>Elaboración y estructura del cuestionario.</i>	155
6.2.2.1. – Medidas de diseño del grupo.	159
6.2.2.2. – Medidas de proceso del grupo.	164
6.2.2.3. – Medidas de eficacia del grupo.	165
6.3. – Organización del trabajo de campo.	166
6.4. – Técnicas estadísticas para el análisis de la información.	168

Capítulo 7: Exposición y valoración de los resultados.	175
7.1. – Construcción de los índices de medida.	177
7.1.1. – Índices de diseño del grupo.	177
7.1.2. – Índices de proceso del grupo.	184
7.1.3. – Índices de eficacia del grupo.	188
7.2. – Revisión del modelo de investigación.	189
7.3. – Procedimientos seguidos para contrastar el modelo de investigación.	194
7.4. – Resultados de la investigación.	199
7.4.1. – Resultados de las relaciones tareas, estructura y eficacia de grupo.	199
7.4.2. – Resultados de las relaciones tareas, proceso y eficacia de grupo. ..	206
7.4.3. – Resultados de las relaciones tareas, estructura, proceso y eficacia de grupo.	211
7.5. – Contrastación de las hipótesis.	225
 TERCERA PARTE: CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS 	
Capítulo 8: Conclusiones y líneas de investigación futuras.	229
8.1. – Conclusiones de la investigación.	231
8.1.1. – Conclusiones relacionadas con la fundamentación teórica.	233
8.1.2. – Conclusiones relacionadas con la contrastación del modelo.	239
8.1.2.1. – Conclusiones referidas a tareas, estructura y eficacia de grupo.	241
8.1.2.2. – Conclusiones referidas a tareas, proceso y eficacia de grupo.	244
8.1.2.3. – Conclusiones referidas a tareas, estructura, proceso y eficacia de grupo.	246
8.2. – Limitaciones de la investigación.	251
8.3. – Implicaciones teóricas y prácticas.	253
8.4. – Líneas de investigación futuras.	254
 BIBLIOGRAFÍA.	 259

ANEXOS.	281
----------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1.1. – <i>Formas de establecer las relaciones en la investigación en grupos.</i>	7
Tabla 2.1. – <i>Principales componentes de los modelos de sistemas en eficacia de grupo planteados en la literatura.</i>	37
Figura 2.1. – <i>Modelo heurístico de eficacia de grupo (Gist, Locke y Taylor, 1987).</i>	38
Figura 2.2. – <i>Modelo heurístico de eficacia de grupo (Cohen y Bailey, 1997).</i>	39
Tabla 3.1. – <i>Aplicaciones de los equipos de trabajo: diferenciación, integración externa, ciclos de trabajo y productos.</i>	60
Tabla 3.2. – <i>Relaciones entre la clasificación de Sundstrom y sus colegas y la de Cohen y Bailey.</i>	62
Tabla 3.3. – <i>Características de diseño que definen a los equipos organizativos.</i>	63
Tabla 3.4. – <i>Principales atributos de la tarea.</i>	72
Tabla 3.5. – <i>Relaciones entre las diferentes clasificaciones de la tarea en función a los criterios de ordenación utilizados.</i>	76
Figura 3.1. – <i>El Enfoque o Modelo de la Tarea.</i>	77
Tabla 3.6. – <i>Cuadrantes, tipos de tarea y conceptos clave del Enfoque o Modelo de la Tarea.</i>	78
Tabla 3.7. – <i>Enfoques conceptuales seguidos para definir la heterogeneidad.</i>	87
Figura 3.2. – <i>Tipología de variables demográficas.</i>	89
Tabla 3.8. – <i>El tamaño según la literatura.</i>	93
Figura 4.1. – <i>La dinámica de un episodio de conflicto.</i>	106
Tabla 4.1. – <i>Algunas definiciones de conflicto propuestas por la literatura.</i>	110
Figura 5.1. – <i>Modelo de investigación.</i>	125
Tabla 6.1. – <i>Relación de empresas y equipos participantes.</i>	152
Tabla 6.2. – <i>Estadísticos descriptivos de las variables demográficas</i>	

<i>antigüedad en la empresa, antigüedad en el grupo y tamaño.</i>	153
Figura 6.1. – <i>Tipos y fuentes de información.</i>	154
Figura 6.2. – <i>Estructura del cuestionario.</i>	158
Figura 6.3. – <i>Tipos de interdependencia de tareas.</i>	162
Figura 6.4. – <i>Dimensiones y variables de eficacia medidas.</i>	167
Tabla 6.3. – <i>Baremo del índice KMO.</i>	170
Tabla 7.1. – <i>Análisis factorial de los ítems contruidos para medir la</i>	181-
<i>tarea y la estructura de los grupos.</i>	182
Tabla 7.2. – <i>Coeficientes de fiabilidad de los índices de tarea y</i>	
<i>estructura.</i>	183
Tabla 7.3. – <i>Análisis factorial de los ítems contruidos para medir el</i>	
<i>proceso (conflicto) en los grupos.</i>	186
Tabla 7.4. – <i>Coeficientes de fiabilidad de los índices de proceso</i>	
<i>(conflicto).</i>	187
Tabla 7.5. – <i>Coeficientes de fiabilidad de los índices de eficacia.</i>	189
Tabla 7.6. – <i>Relaciones de ajuste propuestas entre las características de</i>	
<i>las tareas y las dimensiones de estructura.</i>	190
Tabla 7.7. – <i>Efectos propuestos del ajuste entre las características de las</i>	
<i>tareas y las dimensiones de estructura en la eficacia de los grupos.</i>	191
Tabla 7.8. – <i>Relaciones de ajuste propuestas entre las características de</i>	
<i>las tareas y las dimensiones de proceso.</i>	192
Tabla 7.9. – <i>Efectos propuestos del ajuste entre las características de las</i>	
<i>tareas y las dimensiones de proceso en la eficacia de los grupos.</i>	192
Tabla 7.10. – <i>Tipos ideales de grupos según las tareas que realizan.</i>	193
Tabla 7.11. – <i>Correlaciones entre las variables de tarea, estructura,</i>	200-
<i>proceso y eficacia.</i>	201
Tabla 7.12. – <i>Resultados de los análisis de la varianza entre las</i>	
<i>características de las tareas, las variables estructurales y la eficacia.</i>	204
Tabla 7.13. – <i>Resultados de los análisis de regresión para obtener los</i>	
<i>valores de desviación de las características de las tareas y las variables</i>	
<i>estructurales y correlaciones con la eficacia.</i>	207
Tabla 7.14. – <i>Resultados de los análisis de la varianza entre las</i>	
<i>características de las tareas, las variables de proceso y la eficacia.</i>	210

Tabla 7.15. – <i>Resultados de los análisis de regresión para obtener los valores de desviación de las características de las tareas y las variables de proceso y correlaciones con la eficacia.</i>	212
Tabla 7.16. – <i>Resultados de los análisis de la varianza con los índices globales de estructura y proceso.</i>	215
Tabla 7.17. – <i>Resultados análisis de la varianza de ESTPROC en la eficacia.</i>	217
Tabla 7.18. – <i>Diferencias de eficacia entre los grupos con baja y con alta incertidumbre de tareas.</i>	218
Tabla 7.19. – <i>Medias de los grupos ideales y resultados de los análisis para verificar las diferencias estadísticas entre ellos.</i>	219
Tabla 7.20. – <i>Correlaciones entre la medida de ajuste (desajuste) considerando todas las dimensiones de estructura y proceso y la eficacia.</i>	221
Tabla 7.21. – <i>Correlaciones con la eficacia para determinar las variables críticas.</i>	223
Tabla 7.22. – <i>Correlaciones entre la medida de ajuste (desajuste) con las variables críticas de estructura y proceso y la eficacia.</i>	224
Tabla 7.23. – <i>Resumen de la verificación de las hipótesis.</i>	226

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1: "Exposición de motivos"

En la actualidad, una característica que define el trabajo organizativo es que se desarrolla en grupos. Trabajar en grupo es tan importante que las empresas incluyen como criterio de selección de personal la cualidad o capacidad de trabajar en equipo.

Esta tesis doctoral estudia a los grupos como unidades básicas de trabajo y analiza su eficacia por ser uno de los principales determinantes del éxito en las empresas.

Dedicamos este primer capítulo a plantear los objetivos de nuestra investigación y a resumir, brevemente, el contenido del resto de capítulos.

1.1. – IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL TEMA.

En un momento en el que las empresas están utilizando cada vez más los grupos como forma de organizar el trabajo, se hace necesario conocer si existen determinados tipos de estos grupos que, gracias a sus características particulares, aseguren unos resultados positivos.

A lo largo de los últimos años, los grupos o equipos se han convertido en la piedra angular de las organizaciones (Ayestarán, 1999; Ayestarán y Cerrato, 1996) y han sido la respuesta a la complejidad del entorno. Así, el uso de los equipos se ha incrementado como consecuencia de los nuevos desafíos competitivos y de las necesidades organizativas de flexibilidad y adaptación. Parece que las empresas mejoran sus resultados si se reestructuran y adoptan al equipo como unidad básica de trabajo. En este sentido, la literatura reconoce que la implantación de grupos repercute, al menos, en la mejora de la satisfacción y del compromiso del empleado con la organización, aunque no dispone de conclusiones unánimes en lo que se refiere al rendimiento (Stewart y Barrick, 2000).

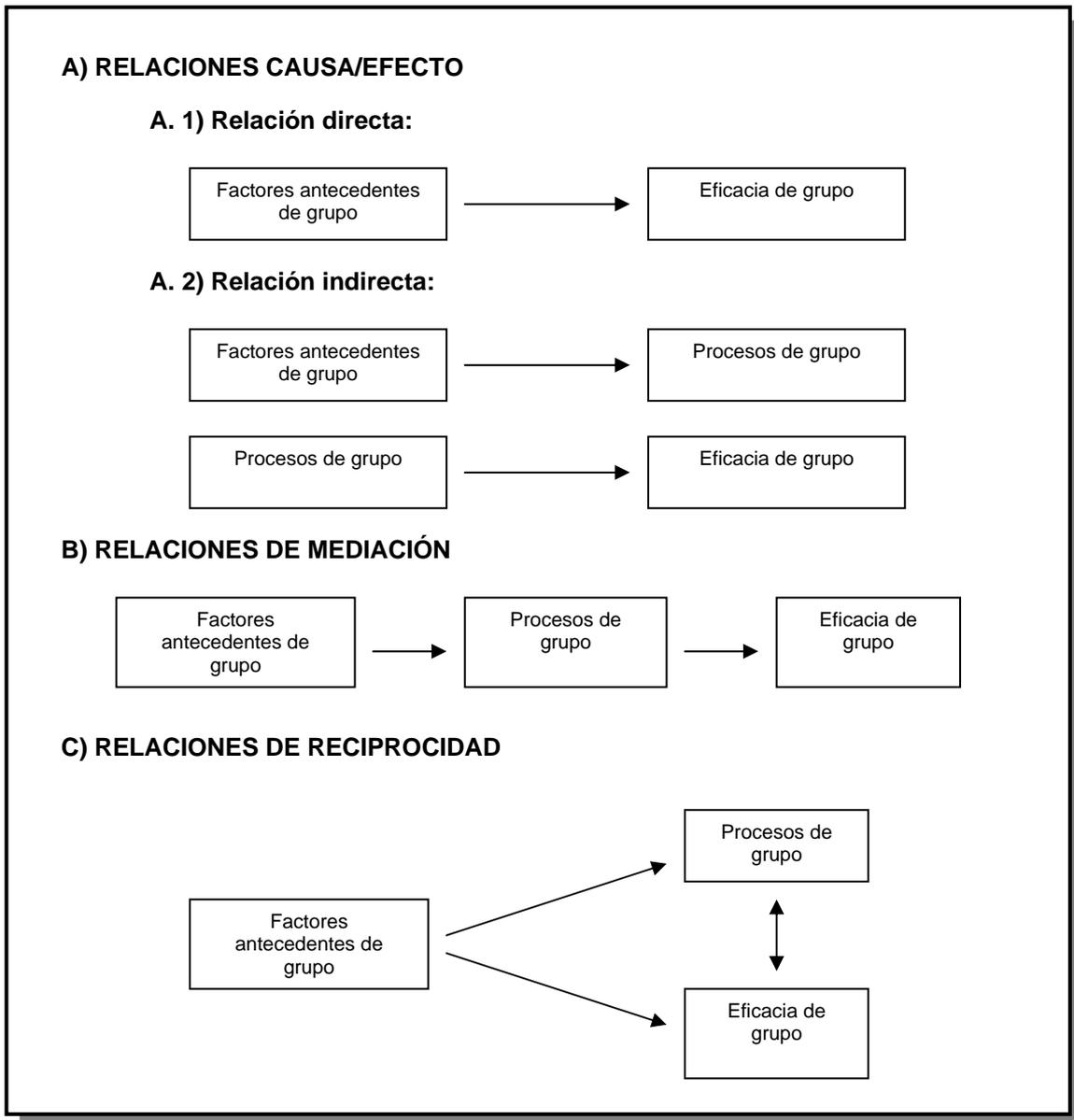
Precisamente, la explicación de la eficacia es el tema central sobre el que gira la investigación en grupos. En trabajos previos, los investigadores han desarrollado modelos de eficacia que han tenido como objetivos fundamentales identificar los múltiples factores que pueden determinarla, así como proponer las posibles relaciones entre estos factores y el éxito.

La mayor parte de los modelos diseñados se han desarrollado bajo la *perspectiva de sistemas* (ejemplo, Cohen y Bailey, 1997; Bettenhausen, 1991; Gist, Locke y Taylor, 1987; Gladstein, 1984; Goodman, Ravlin y Argote, 1986; Hackman, 1987) –aunque existen excepciones tales como las de Shea y Guzzo (1987) o Sundstrom, De Meuse y Futrell (1990)–, de ahí que los factores de éxito identificados sean de dos tipos: inputs y procesos. Dentro de los primeros se recogen las características de grupo y organizativas que nos permiten definir y estructurar a los equipos. En el segundo grupo de factores se incluyen los que surgen de las interacciones entre los miembros del grupo o grupos específicamente definidos.

Las revisiones de la literatura (Gist, Locke y Taylor, 1987; Bettenhausen, 1991 o Cohen y Bailey, 1997) nos indican que las características de grupo consideradas como inputs son esencialmente las características de las tareas y la composición (tamaño, aspectos demográficos y diversidad); mientras que los factores organizativos tratados han sido, sobre todo, la supervisión, el liderazgo y la distribución de recompensas. Los procesos más analizados han sido el desarrollo de los grupos, el conflicto y la comunicación, aunque para el caso específico de los equipos de alta dirección, podríamos considerar igualmente importante la toma de decisiones.

La proposición básica de la perspectiva de sistemas es que los inputs – antecedentes– influyen en la eficacia de forma directa y/o indirecta, a través de los procesos. Esto significa que son las características de grupo y organizativas las que determinan los procesos y el éxito. Por esta razón, se plantean relaciones causa/efecto o relaciones de mediación entre las unas y los otros (figura 1.1).

Figura 1.1. - Formas de establecer las relaciones en la investigación en grupos.



Fuente: adaptado de Hackman (1987: 321) y elaboración propia.

La relación tradicional propuesta por el modelo input-proceso-output para explicar el comportamiento del grupo supone que los procesos tienen un efecto mediador en el éxito de los grupos; mientras que las relaciones causa/efecto se convierten en alternativas adicionales para explicar este comportamiento.

Estas alternativas sugieren que tanto los procesos como la eficacia son consecuencias de la forma en que el grupo es diseñado y gestionado. Desde este

punto de vista, los equipos correctamente diseñados y apoyados por la organización tienen mayor probabilidad de lograr resultados positivos, tanto en los procesos como en la eficacia.

Una alternativa, relacionada con las anteriores y apuntada por Hackman (1987), es aquella en la que los inputs influyen tanto en los procesos como en la eficacia y, además, entre estos dos componentes existen efectos recíprocos (figura 1.1). Este nuevo modelo sugiere que las interacciones median el impacto de los inputs, pero también que la eficacia influye en ellas. La última proposición puede resultar imposible si tenemos en cuenta que los resultados van después de los procesos en el tiempo. Sin embargo, esa imposibilidad sólo se produce en el corto plazo o cuando los grupos analizados son de laboratorio o experimentales. En los grupos de trabajo reales, normalmente, la eficacia repercute en que se den oportunidades de interacción futura en el grupo y en la calidad de esa interacción.

El modelo tradicional nos ayuda a ver a los procesos como un indicador útil para saber si un grupo está haciendo bien su trabajo, es decir, como un punto de intervención para mejorar la eficacia. Y los modelos alternativos nos incentivan a buscar los factores o inputs (de diseño o contextuales) que pueden fomentar tanto los procesos de alta calidad como la eficacia.

Desgraciadamente, las relaciones propuestas por el enfoque input-proceso-output han recibido una atención limitada en los trabajos empíricos en entornos de campo y los estudios existentes han obtenido resultados, en algunos casos, decepcionantes, en otros, confusos e inconsistentes (como es el caso del trabajo de Gladstein, 1984) y, además, contradictorios a los de otras investigaciones.

Esto ha supuesto que nos podamos encontrar con estudios que comprueben una relación positiva entre un factor y el éxito y otros con la relación contraria. Este ha sido el caso, por ejemplo, del análisis de los efectos del tamaño o de la heterogeneidad en la eficacia del grupo. Debemos insistir, sin embargo, en que el mayor número de investigaciones han sido de laboratorio o cuasi-experimentales con los problemas de generalización que presentan.

Debido a los problemas anteriores, las investigaciones en *grupos pequeños* (ejemplo, Goodman, 1986; McGrath, 1984), bajo la *perspectiva sociotécnica* (ejemplo, Kolodny y Kiggundu, 1980) y *contingente* (ejemplo, Hrebiniak, 1974; Tushman, 1979a y b; Dewar y Werbel, 1979; Fry y Slocum, 1984; David, Pearce y Randolph, 1989) han propuesto un tipo diferente de relaciones entre los factores explicativos y el éxito: las relaciones de interacción.

Los estudios en grupos pequeños y bajo el enfoque sociotécnico han sugerido que las diferencias en la tarea moderan las relaciones entre los antecedentes, los procesos y los resultados. Mientras que los trabajos contingentes han argumentado que las características estructurales y los procesos de la subunidad son o no son más eficaces dependiendo del tipo de trabajo asignado. Por otra parte, también hay investigaciones que analizan la función moderadora de los procesos en la relación entre la estructura y la eficacia de los equipos (ejemplo, Simons, Pelled y Smith, 1999).

Todas estas investigaciones comparten una misma premisa. La premisa asumida es que el contexto, la estructura y los procesos deben, de alguna manera, encajar bien para que el equipo sea eficaz. Así, de acuerdo a Dubin (1976) cualquier teoría es contingente cuando propone una “ley de interacción” entre unas premisas de partida, los límites y las condiciones del sistema. Los límites especifican el entorno bajo el cual se espera que se produzcan las relaciones. Las condiciones del sistema especifican el periodo temporal y cualquier otra condición bajo las que se espera que ocurran las relaciones propuestas.

En términos de Dubin, la “ley de interacción” en la teoría contingente es que la eficacia depende del *encaje* entre el contexto y la estructura y los procesos. De alguna manera se asume que la falta de resultados concluyentes en el enfoque input-proceso-output se debe a los supuestos y relaciones simplistas en los que se basa para explicar el éxito de los equipos. Así, si queremos mejorar las predicciones sobre la eficacia, el concepto de *encaje* o *ajuste* adquiere un papel relevante.

Van de Ven y Drazin (1985) indicaron que se han desarrollado, al menos, tres enfoques conceptuales diferentes para estudiar el encaje –el enfoque de selección, de interacción y de sistemas– y que cada uno de ellos es diferente en cuanto a su significado esencial y los resultados empíricos esperados. Se ha considerado que el enfoque de sistemas para definir el ajuste es el mejor debido a que los otros dos –selección e interacción– adoptan una perspectiva reduccionista a la hora de estudiar una organización (Drazin y Van de Ven, 1985) y presentan varios problemas de medida (Schoonhoven, 1981; Miller, 1981).

Efectivamente, se piensa que para explicar la eficacia es más adecuado y real tener en cuenta la interacción entre múltiples variables que van a dar lugar a modelos o pautas consistentes de contexto, estructura y procesos (enfoque de sistemas) que analizar la interacción entre pares de variables contexto-estructura o contexto-procesos (enfoque de selección) y el efecto de esa interacción en el éxito (enfoque de interacción).

Sin embargo y a pesar de estos problemas, la mayoría de los estudios en grupos organizativos han utilizado los enfoques de selección e interacción (ejemplo, Hrebiniak, 1974; Dewar y Werbel, 1979; Fry y Slocum, 1984). Sólo algunas investigaciones han analizado pautas de consistencia entre dimensiones contextuales, estructura, procesos y resultados, pero presentan diversas limitaciones.

Por ejemplo, Van de Ven y Ferry (1980) llegaron a la conclusión de que los pobres resultados, medidos a través de la eficiencia, en las unidades de trabajo están relacionados con la falta de encaje entre el contexto y el diseño. En este estudio el contexto viene representado por el grado de incertidumbre de las tareas y el diseño, por los modelos definidos teóricamente en la literatura: el modelo sistematizado, el discrecional y el de desarrollo. Drazin y Van de Ven (1985) y Gresov, Drazin y Van de Ven (1989) evaluaron un modelo contingente de la tarea similar utilizando también como medida de resultados la satisfacción en el trabajo.

Finalmente, Gresov (1989) desarrolló su estudio con dos factores contextuales. El modelo de este autor parte de reconocer que las unidades de

trabajo se organizan de acuerdo no sólo al contenido de su flujo de trabajo (tareas), sino también a su posición dentro de los flujos de trabajo (dependencia horizontal).

Tanto este último modelo como el de las tres investigaciones anteriores se evalúan utilizando los mismos datos provenientes de una muestra formada por unidades de 60 oficinas de empleo. Esto supone una limitación ya que los resultados obtenidos se refieren a una organización pública que, por sus características –ejemplo, falta de competencia, no búsqueda de beneficios–, puede dar lugar a modelos de consistencia diferentes a los de una organización privada y lucrativa. Es decir, las relaciones de diseño y los resultados pueden ser diferentes.

Podemos, además, reflejar otras limitaciones. Por un lado, las investigaciones han considerado a la eficacia como un concepto unidimensional y se han centrado, normalmente, en la eficiencia de la unidad. Sin embargo, hay otras variables importantes para evaluar la eficacia –como la satisfacción, la rotación o el absentismo– y los modelos de consistencia resultantes pueden ser diferentes dependiendo de la variable de éxito considerada o si se tiene en cuenta a todas para obtener un valor global de eficacia. De hecho, Gresov, Drazin y Van de Ven (1989) justifican su estudio por esta cuestión.

Por otro lado, las dimensiones de diseño analizadas son las propuestas por la literatura en el nivel organizativo para definir los modelos mecánicos y orgánicos y algunas, tal cual están definidas, no son tan significativas para el éxito en los grupos. Esto ocurre con la discreción del supervisor o la de los empleados. En la medida en que los miembros del equipo comparten objetivos, se considera más importante la valoración del grado de autonomía y la participación de todos en las decisiones. Además, en estos estudios, no se han tenido en cuenta otras características de diseño (como la composición, el tamaño y la diversidad) y las variables proceso no se han estudiado con suficiente profundidad.

En resumen, actualmente, las organizaciones dan una mayor importancia a la delegación de autoridad frente a la jerarquía estricta y a la definición del trabajo

en grupo frente al individual. Esto significa que muchos de los procesos organizativos convencionales están cambiando y que los indicadores habituales de eficacia organizativa deben complementarse con los del éxito en los grupos.

Sin embargo, la investigación sobre eficacia de grupo, hasta el momento, no ha conseguido conformar un cuerpo teórico compacto. Del análisis que hemos realizado en las páginas previas, surgen una serie de interrogantes que pueden resultar interesantes para la investigación en Organización de Empresas, pero también para los profesionales que se enfrentan a la necesidad de crear equipos eficaces. Estos interrogantes ponen al descubierto nuestro interés por el tema y el fin que guiará nuestro trabajo de investigación:

1. ¿Cómo podemos explicar el éxito en los grupos?

Esta es la pregunta que justifica la primera parte de nuestro trabajo –fundamentación teórica–, en donde pretendemos definir un marco conceptual que nos ayude a identificar los factores y los procesos que juegan un papel relevante e integrador.

Parece existir unanimidad en el hecho de que las características de diseño de los grupos –características de las tareas y las estructurales (interdependencia, control y composición del equipo)– y los procesos –conflicto– que se desarrollan en su seno son las dimensiones clave en el estudio del éxito de esta unidad de análisis. Hasta ahora, sin embargo, son escasos los trabajos que las analizan en la misma investigación. En esta tesis tratamos de superar esta limitación.

2. ¿Cómo deben relacionarse las características de diseño para garantizar, a priori, unos buenos resultados del equipo?

La tarea, como factor contextual interno, va a condicionar la estructura de los equipos. Sólo cuando las características estructurales del equipo se adapten a las características de las tareas se alcanzará el éxito.

Aquí resulta relevante conocer cuáles son las principales relaciones tareas/estructura y los efectos en la eficacia. El enfoque de selección para evaluar el ajuste nos puede indicar cuáles son esas relaciones y el de interacción nos va a ayudar a verificar los efectos en los resultados.

La novedad frente a los estudios previos es que, al valorar la eficacia, utilizamos dos de sus dimensiones significativas –rendimiento y calidad de vida en el trabajo– y comprobamos si variables estructurales distintas las condicionan.

3. ¿Cómo se deben canalizar los procesos a través de un ajuste coherente para que incidan en unos resultados de grupo positivos?

Parece que el conflicto es uno de los procesos socioemocionales internos clave para explicar el éxito de los equipos. En este sentido, la literatura sobre grupos eficaces defiende la existencia de puntos de vista diferentes entre sus miembros, sobre todo, cuando las tareas son inciertas.

Al igual que con las características estructurales, es importante entender las relaciones entre las características de las tareas y las dimensiones y tipos de conflicto, pero también los efectos de la interacción en los resultados de los grupos. De nuevo, el enfoque de selección, en el primer caso, y el de interacción, en el segundo, nos pueden aportar esta información.

De igual manera, el tratamiento multidimensional que hacemos de la eficacia nos permite saber si las dimensiones (frecuencia, aceptación y emocionalidad negativa) y los tipos de conflicto (tareas, relación y proceso) tienen un papel diferente en el rendimiento y la calidad de vida en el trabajo.

4. ¿Cómo deben encajar las características de diseño con los procesos de grupo para que la eficacia sea mayor?

El fin último de nuestro estudio consiste en definir e identificar configuraciones eficaces de grupos, apoyándonos en los resultados del análisis empírico a realizar.

Este trabajo pone de manifiesto la insuficiencia y la falta de convergencia que actualmente existe en la literatura en lo referente a la búsqueda de relaciones coherentes entre las características de diseño, entre los procesos y entre las características de diseño y los procesos. De ahí que configuremos un modelo específico de análisis a partir del que indicamos las características de dos tipos de grupos. El primer tipo tiene unos niveles bajos de incertidumbre de la tarea. El segundo tipo tiene asignado un trabajo con altos niveles de incertidumbre.

Utilizamos el enfoque de sistemas para identificar empíricamente los dos tipos ideales de grupos y, para ello, contamos con las características estructurales y de proceso de nuestra investigación.

La particularidad respecto a trabajos previos que utilizan la metodología del enfoque de sistemas (caso de Drazin y Van de Ven, 1985; Gresov, 1989; Gresov, Drazin y Van de Ven, 1989) está, fundamentalmente, en la muestra. En este sentido, nuestra muestra está formada por grupos de trabajo en empresas privadas y lucrativas.

También hay otras diferencias. La primera son las medidas de eficacia empleadas. Como comentábamos en párrafos previos, consideramos significativo incluir múltiples indicadores de rendimiento y calidad de vida en el trabajo para aproximarnos mejor a la medición del éxito.

La segunda diferencia está relacionada con las dimensiones de estructura y proceso utilizadas para definir los tipos ideales. Pensamos que es importante introducir algunas dimensiones que no habían sido consideradas antes –caso del tamaño, la heterogeneidad relacionada con el puesto y los tipos de control/autonomía del grupo–, así como profundizar en el comportamiento del conflicto en esos grupos. De ahí, el empeño por incluir otras dimensiones de conflicto, aparte de la frecuencia.

La última diferencia tiene que ver con la identificación de las dimensiones críticas de estructura y proceso para cada contexto (baja y alta incertidumbre de

tareas). En línea con lo que argumentan Venkatraman (1989) y Venkatraman y Prescott (1990) para la estrategia, es probable que las variables estructurales y de proceso para definir tipos ideales de grupos sean distintas dependiendo de las características contextuales que les rodeen. En este sentido, dimensiones como la autonomía, consideramos que son más relevantes en los grupos con tareas inciertas, mientras que la cantidad de todo tipo de conflictos –sobre todo, del de relación– va a ser más significativa para los equipos con tareas ciertas.

No pretendemos la generalización de los resultados, cosa casi imposible dado el estado actual del análisis en el que se encuentra este problema. Sin embargo, pretendemos descubrir algunos indicios que permitan a los estudios posteriores avanzar, poco a poco, hacia la delimitación de un marco de referencia que pueda ser aceptado.

1.2. – RESUMEN DE LOS CAPÍTULOS.

La tesis está organizada en tres partes fundamentales para cumplir con los objetivos marcados:

- 1) Fundamentación teórica.
- 2) Metodología de investigación.
- 3) Conclusiones y líneas de investigación futura.

La primera parte contiene los capítulos 2 a 5. En el capítulo 2 presentamos las conexiones entre el éxito de la empresa y la de los equipos que la forman y justificamos la posibilidad de estudiar la eficacia organizativa a través de los resultados de sus grupos. Después, argumentamos que los resultados de estos grupos podemos explicarlos con el concepto de encaje o ajuste. La explicación de la eficacia mediante relaciones de ajuste necesita de la identificación de los factores claves de éxito. A esta cuestión dedicamos el final del capítulo 2.

El capítulo 3 tiene varios objetivos. El primero de ellos es definir lo que entendemos por grupo organizativo y revisar las tipologías de grupos existentes. La revisión de las tipologías nos sirvió para cumplir con el segundo de los

objetivos, esto es, comprobar que las variables de diseño identificadas en el capítulo 2 pueden ser los criterios para distinguir a los grupos. Finalmente, nos encargamos de la definición de cada una de las características de diseño.

El capítulo 4 se ocupa de los procesos de grupo, en nuestro caso, del conflicto. En concreto, exponemos los problemas conceptuales y terminológicos relacionados con nuestra variable proceso para, después, definirlo e identificar las dimensiones utilizadas en este trabajo.

El capítulo 5 describe el modelo a contrastar y la evidencia empírica existente respecto a las relaciones planteadas en el mismo. Dicho modelo plantea diferentes relaciones de ajuste utilizando a las características de las tareas como variable contingente. Inicialmente, propone relaciones de interacción entre pares de variables con o sin la eficacia como variable dependiente para finalizar definiendo relaciones más complejas entre las múltiples variables del estudio a la vez. En último término, el objetivo es generar tipos ideales de grupos –aquellos con una mayor eficacia– y verificar que los grupos que se alejan de ellos tienen peores resultados.

La segunda parte de la tesis –metodología de investigación– está formada por los capítulos 6 y 7. El capítulo 6 presenta el diseño de la investigación. Para ello, identifica a la población objeto de estudio y selecciona la muestra. En segundo lugar, describe el proceso seguido para elaborar el cuestionario y su estructura final. Después, se comenta cómo se organizó la distribución y recopilación de los cuestionarios. Y, por último, se resumen los aspectos más importantes de las técnicas estadísticas utilizadas para tratar la información.

El capítulo 7 está destinado a presentar los resultados de la investigación. Antes de hacerlo, exponemos cómo se han construido los índices de medida y sintetizamos los procedimientos aplicados para evaluar cada una de las partes de nuestro modelo de investigación.

La tercera parte contiene el capítulo 8. En este capítulo se recogen las principales conclusiones extraídas del estudio, las limitaciones, las implicaciones tanto para la teoría como para la práctica y las líneas de investigación futuras.

Las últimas páginas de la tesis doctoral están destinadas a presentar las referencias bibliográficas empleadas y a los anexos.

PRIMERA PARTE:
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

PRIMERA PARTE:
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Capítulo 2: “Introducción”

El estudio de la eficacia de la empresa supone identificar los criterios que la definen y que, por tanto, forman parte de su espacio conceptual; encontrar los factores que la predicen; y saber diferenciar los primeros de los últimos (Dvir y Shenhar, 1990). Sin embargo, no es nada fácil discernir entre los factores de eficacia –esto es, sus causas– y los criterios o dimensiones de la misma –es decir, el reflejo o incidencia de las causas anteriores– (Fuente y otros, 1997: 86). Además, estos problemas se complican por la visión diferente aportada por cada disciplina y ciencia que la ha estudiado y por los distintos niveles analizados en los trabajos.

Respecto a la primera cuestión, es claro que el éxito no es lo mismo, por ejemplo, para los economistas, los ingenieros o los psicólogos organizativos o sociales. Incluso dentro de la Economía, las diferentes disciplinas o áreas la definen y valoran utilizando criterios distintos. En este sentido, Marketing, Finanzas, Producción o Dirección y Organización, entre otras, han aportado indicadores nuevos. A esto hay que añadir que cada disciplina, a su vez, ha generado distintos enfoques o teorías desde los que se puede estudiar este tema y que han potenciado su carácter multidimensional.

Por otro lado, los trabajos realizados han analizado la eficacia en diferentes niveles de análisis (individuo, grupo, unidad de negocio, organización o grupo de organizaciones) encontrando, por esta razón, distintos criterios y factores que la definían y determinaban –por ejemplo, García-Tenorio y Pérez (1999) señalan que los indicadores y medidas de eficacia son diferentes para el nivel organizativo y para el de negocio–.

Aún así, desde el campo del Comportamiento Organizativo se ha pretendido suavizar este problema indicando que se puede estudiar la eficacia en los niveles superiores evaluando el éxito de los inferiores y considerando los efectos sinérgicos. En este sentido, el grupo es uno de los niveles inferiores de la organización, lo que significa que podemos estudiar la eficacia de la empresa evaluando la eficacia de los grupos que la componen.

Estas ideas son las que pretendemos analizar en profundidad en este capítulo. En concreto, nos interesa estudiar detalladamente el éxito de la organización a través de la eficacia de grupo desde el punto de vista de la Dirección y Organización de Empresas y, para ello, hemos subdividido el capítulo en tres partes. En la primera, tratamos de explicar la eficacia a partir del concepto de encaje e identificamos el/los enfoque/s para realizar nuestro estudio, considerando que se va a situar en el nivel de grupo. En la segunda parte, nos preocupamos de identificar los factores que determinan la eficacia de grupo con el interés de encontrar los más significativos e importantes en este nivel de análisis para introducirlos en nuestro estudio (el problema de los indicadores o dimensiones de eficacia lo tratamos en el bloque de metodología). Finalmente, en la tercera parte recogemos las principales conclusiones de este capítulo.

2.1. – EFICACIA ORGANIZATIVA Y EFICACIA DE GRUPO: UNA EXPLICACIÓN A PARTIR DEL CONCEPTO DE ENCAJE.

La eficacia organizativa ha sido ampliamente estudiada en el pasado y sigue siendo clave en los trabajos actuales por distintas razones de carácter teórico, empírico y práctico. La razón teórica es que la eficacia es el cuerpo central sobre el que gira la mayor parte de los modelos y teorías surgidos en el campo de la Dirección y Administración de Empresas; la justificación empírica es que la eficacia es la variable dependiente última de la investigación en nuestro campo; y, finalmente, la razón práctica está relacionada con la obligación de los distintos grupos participantes (empleados, directivos, acreedores, propietarios, etc.) de enjuiciar la eficacia de las organizaciones.

Esas razones son las que han justificado la aparición de múltiples trabajos, muy heterogéneos entre sí, que han dado la sensación de fragmentación y de falta de acumulación en el tema (Cameron y Whetten, 1983). Esa sensación, además, ha sido mayor debido a los múltiples enfoques y teorías desarrollados dentro de nuestra disciplina, aunque la evolución del pensamiento en la explicación de la eficacia ha ido confluyendo a un concepto propuesto en sus inicios por la Teoría de Contingencias: el *encaje o ajuste organizativo*. De ahí que

en este epígrafe lo analicemos en profundidad para poder aplicarlo a nuestro trabajo.

Los investigadores en contingencias pretenden establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en que se inscribe. Para ello, consideran que la relación entre la organización y el entorno se da a dos niveles –subunidades organizativas, organización global– (Lawrence y Lorsch, 1967) y trata a la empresa como un agregado cuyos componentes se deben “ajustar” internamente, pero también externamente con las condiciones del contexto, si se quiere alcanzar un nivel adecuado de éxito (Meyer, Tsui y Hinnings, 1993; Miller, 1992). En este sentido, el concepto de ajuste, encaje o congruencia se convierte en la clave para explicar ese éxito puesto que sobre él se formulan las relaciones entre las variables que se analizan.

El concepto de encaje se ha aplicado en distintos campos de la Dirección y Administración de Empresas (Dirección Estratégica, Dirección de Recursos Humanos, Diseño Organizativo y Comportamiento Organizativo) y, como consecuencia de ello, han aparecido en los últimos 30 años múltiples trabajos que indican el interés académico y profesional creciente en el mismo. Así, se ha estudiado el encaje entre la empresa y su entorno, su estrategia y sus procesos (Thompson, 1967; Chandler, 1962; Steiner, 1972; Waterman, 1982; Miles y Snow, 1984; Gupta y Govindarajan, 1984; Venkatraman y Camillus, 1984; Drazin y Van de Ven, 1985; Galbraith y Kazanjian, 1986; Miller, 1992; Naman y Slevin, 1993, entre otros) o el ajuste entre la estructura de los grupos y la tecnología y sus procesos (por ejemplo, Hrebiniak, 1974; Tushman, 1979a y b; Dewar y Werbel, 1979; Fry y Slocum, 1984; David, Pearce y Randolph, 1989).

Todos estos trabajos han puesto de manifiesto, en mayor o menor medida, que el encaje es importante para el éxito y que, por tanto, es necesario profundizar en su concepto y en la forma de hacerlo operativo (Venkatraman, 1989).

Con carácter general, podemos entender por ajuste el grado por el que los componentes de un sistema encajan entre sí de una forma coherente o consistente. Ahora bien, los elementos o componentes a considerar y su número dependerán del *ámbito* y del *nivel de ajuste*, respectivamente. El *ámbito* nos indica que el ajuste puede ser estratégico, organizativo y global, mientras que el *nivel* determina que el ajuste puede analizarse entre pares de elementos o de forma global, lo que implica un ajuste general entre todos los componentes del sistema.

El ajuste estratégico supone que la empresa tiene que buscar el encaje entre su estrategia y el entorno, por un lado, y el encaje entre su estrategia y sus competencias únicas, por otro (Zajac, Kraatz y Bresser, 2000); el ajuste organizativo se logra gracias a la congruencia entre los diferentes componentes internos de la organización; y, finalmente, el ajuste global implica que se dan los dos anteriores. En definitiva, el ámbito del ajuste considera los aspectos más importantes que tienen que encajar para alcanzar el éxito, ya sean internos, externos o ambos a la vez.

En un principio, el énfasis se puso en los aspectos externos y en la necesidad de que la empresa se adaptase al entorno mediante la definición de la estrategia más adecuada. A su vez, el cambio en la estrategia suponía una modificación en la estructura para aprovechar mejor los recursos disponibles y poder mejorar el rendimiento organizativo. Trabajos pioneros en esta línea fueron los de Chandler (1962, 1977).

Sin embargo, en la actualidad, la existencia de entornos más cambiantes ha provocado un cambio de orientación hacia los aspectos internos, aunque sin perder de vista los externos y la estrategia elegida. La justificación ha sido que cuando el entorno está cambiando continuamente, la propia empresa –definida en función de sus recursos y capacidades únicos– puede ser una base mucho más sólida para establecer su identidad y construir su ventaja competitiva (Grant, 1991, 1996). Este es el fundamento básico de la Teoría de Recursos y Capacidades.

En esta línea de argumentación, el concepto de encaje evoluciona hacia el de *alineación organizativa* más ligado al Enfoque basado en los Recursos y que, a su vez, pone más hincapié en los aspectos internos del ajuste.

Así, la Teoría de la Alineación se preocupa del grado por el que la estrategia, la estructura y la cultura crean un entorno que facilita el logro de los objetivos organizativos (Semler, 1997). Deriva de la Teoría General de Sistemas y tiene como precursor el modelo de congruencia de Nadler y Tushman (1988), según el cual la organización es un sistema abierto compuesto de inputs interdependientes, de componentes de proceso y de outputs. Según este modelo, el sistema global obtiene una mayor o menor eficacia dependiendo del grado de congruencia, consistencia o encaje entre cada par de los componentes del sistema. El entorno se considera como un input de proceso y la estrategia como un input de primer orden.

A partir de esta idea se considera que la alineación es una medida del grado por el que el diseño de la organización, la estrategia y la cultura cooperan para alcanzar los objetivos deseados. Las organizaciones bien alineadas aplican un liderazgo eficaz y unos procesos de desarrollo de recursos humanos que generan acuerdos sistemáticos entre cada uno de los seis aspectos de la alineación (proceso, sistema de recompensas, valores, normas, rendimiento y entorno). Estos acuerdos facilitan la cooperación entre las personas y, a su vez, permiten aumentar sus resultados, la aparición de los procesos eficaces y el éxito de la organización como un todo. En definitiva, el éxito se alcanza cuando existe encaje global ya que, en esta situación, la organización habrá alcanzado sus objetivos estratégicos.

Pero, a pesar de reconocer la necesidad de encaje global, los aspectos internos tienen un papel más destacado porque, según esta teoría, el encaje estratégico lo único que hará será frustrar los buenos resultados de la alineación organizativa, si la estrategia elegida no ha sido la adecuada.

Esta forma de pensar es similar a la de los defensores de la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf,

1993, entre otros) que consideran que los recursos de la empresa (estructura organizativa, tecnología, cultura, recursos humanos, etc.) deben trabajar juntos para crear capacidades (procesos) que proporcionen productos de mayor valor comparativo al cliente –competencias básicas según la terminología de Prahalad y Hamel (1990)– y, además, deben seleccionar una estrategia que explote al máximo esos recursos y capacidades actuales y que sea la base de generación futura de los mismos.

Es decir, bajo esta perspectiva, es necesario que exista alineación entre los recursos organizativos y alineación entre la estrategia de la empresa y sus recursos y capacidades para considerar que ésta ha sido eficaz. Para ello, necesitamos diseñar organizaciones que faciliten el flujo de conocimiento y que posibiliten la flexibilidad, aplicar políticas de recursos humanos que fomenten el desarrollo y el compromiso de los empleados con la empresa y fomentar una cultura que refuerce las dos cuestiones anteriores (Fernández, 1993), entre otras cosas.

En este sentido, trabajos como los de Cabrera y Bonache (1999) son un avance porque nos indican que las organizaciones pueden aumentar su capacidad competitiva y mejorar sus resultados a través de la alineación de la cultura organizativa, la estrategia y las prácticas de recursos humanos. Sin embargo, es imprescindible seguir profundizando bajo esta perspectiva en el éxito, pero no sólo a nivel organizativo, sino considerando incluso otros niveles de análisis como el grupo o el individuo. Con esta intención, surgen los trabajos que analizan el encaje persona-organización, el encaje persona-entorno o el encaje persona-grupo.

Otra forma de avanzar en la explicación del éxito a través de su relación con la alineación está relacionada con la medida. En efecto, hasta ahora se ha avanzado en el estudio del encaje entre pares de elementos en línea con la medida de alineación planteada por Semler (1997) o por el enfoque de selección en encaje (Drazin y Van de Ven, 1985) que se basan en el análisis de las correlaciones. Pero se va haciendo necesario considerar más elementos y sus

efectos conjuntos en la eficacia (enfoques de interacción y de sistemas), lo que nos lleva a preocuparnos por el *nivel de ajuste*.

El enfoque de selección habla de la necesidad de congruencia entre el contexto y la estructura, sin examinar si esta relación influye en la eficacia, al menos en el nivel global. La razón es que se supone que el encaje es el resultado de un proceso evolutivo de adaptación que asegura que sólo las organizaciones que lo hacen mejor sobreviven y éstas son las que logran el encaje entre el contexto y la estructura.

En el enfoque de interacción, el énfasis está en explicar las variaciones en el éxito como consecuencia de las diferentes combinaciones estructura y contexto. En la mayor parte de los casos, para hacer operativo el concepto de encaje se utilizan los términos de interacción multiplicativos en los ANOVAS o en los análisis de regresión. El problema es que estos términos que representan al ajuste se correlacionan con las variables de estructura y contexto apareciendo, por tanto, problemas de multicolinealidad en dichos análisis (Schoonhoven, 1981; Fry y Slocum, 1984).

Para solucionar estos problemas varios investigadores propusieron una nueva forma de medir la interacción: el enfoque de valores de desviación (Dewar y Werbel, 1979; Fry y Slocum, 1984). Este enfoque considera al encaje como el grado por el que se ajustan los datos a un modelo ideal contexto/estructura definido por una variable del primero y otra de la segunda. El éxito será tanto mayor cuanto más alineado esté a ese modelo ideal.

El proceso operativo de esta forma de medir la interacción es similar al proceso que se sigue en el tercero de los enfoques –el de sistemas–, aunque con una diferencia de gran importancia: el enfoque de sistemas adopta una perspectiva multivariable. El enfoque de sistemas evita el reduccionismo que supone estudiar por separado pares de variables. Los que defienden este tercer enfoque (caso de Drazin y Van de Ven, 1985 o Miller, 1981) afirman que se puede mejorar el conocimiento acerca de las relaciones contexto/estructura/eficacia si se tienen en cuenta, al mismo tiempo, múltiples contingencias, alternativas

estructurales y criterios para medir los resultados. El análisis conjunto de estas relaciones aumentará, además, el conocimiento sobre el diseño de la organización.

La necesidad de considerar varias dimensiones de contexto, estructura y eficacia es lo que lleva a utilizar análisis multivariantes que examinen las interacciones entre los múltiples modelos de contingencias y de estructura en la eficacia organizativa. De esta forma, el encaje resulta de un modelo de estructura y proceso que se relacione con el entorno y que sea consistente internamente (tipo ideal). Cuanto más se desvíe la organización del tipo ideal definido, más pequeño será el éxito, aunque también hay que tener en cuenta que existen múltiples conjuntos de estructuras y procesos organizativos que son eficaces para diferentes configuraciones contextuales (equifinalidad). En este sentido, nos acercamos a la definición de encaje a través del concepto de configuración.

Una *configuración organizativa* no es más que una constelación multidimensional de características conceptualmente distintas que ocurren, con carácter general, juntas y que están internamente alineadas. De este modo muchas dimensiones del entorno, industriales, tecnológicas, estratégicas, estructurales, culturales, ideológicas, de grupo, individuales, de proceso, de prácticas, de creencias y de resultados se han utilizado para diferenciar entre y para caracterizar configuraciones que se pueden situar en múltiples niveles de análisis, representando modelos comunes entre individuos, grupos, departamentos, organizaciones o redes organizativas. Esas configuraciones se representan, recogen y clasifican en tipologías (si se han desarrollado conceptualmente) o en taxonomías (si surgen de la investigación empírica).

La idea de la que parte la Teoría de las Configuraciones es que si se quiere comprender a las organizaciones (u otras unidades) en toda su diversidad es necesario que los teóricos e investigadores generen tipologías y taxonomías que permitan ordenar conjuntos de configuraciones (categorías homogéneas) diferentes que recojan una gran fracción de la población de organizaciones (u otras unidades) objeto de estudio (Meyer, Tsui, Hinings, 1993; McKelvey, 1982).

El problema, y de ahí vienen las críticas al enfoque configurativo, es que algunas clasificaciones desarrolladas han simplificado demasiado la realidad y han fracasado a la hora de reflejar la complejidad organizativa (McKelvey, 1982). En particular se critica que las clasificaciones se han generado a partir de sólo una o dos dimensiones (Carper y Snizek, 1980). La forma de solucionar este problema sería incorporando un número mayor de variables, así aumentamos la congruencia con la realidad. Pero esta solución presenta un nuevo problema: al aumentar el número de dimensiones, las configuraciones se hacen cada vez más complejas e inmanejables.

En este punto los investigadores configurativos consideran que es ingenuo pensar que la clasificación perfecta es la que replica perfectamente la realidad. Incluso si esa clasificación se puede construir frustrará su propósito –generalizar y abstraer (Meyer, Tsui y Hinnings, 1993)–. Por esta razón, y al suponer que el número de configuraciones es limitado, consideran que lo que hay que hacer es identificar aquellas dimensiones claves para todas ellas.

En esta línea, estos mismos autores han sugerido dos tipos de fuerzas capaces de aportar atributos que permitan agrupar y generar configuraciones. Las primeras son las fuerzas exógenas a las organizaciones, recogidas por los enfoques naturales y ecológicos. En este sentido, se considera que la selección del entorno –para el encaje competitivo dentro de los nichos ecológicos (Hannan y Freeman, 1989)– y las estrategias y estructuras –que potencian las demandas de los actores institucionales (DiMaggio y Powell, 1983)– producen configuraciones uniformes. El segundo tipo de fuerzas son las presiones endógenas que provienen de las relaciones funcionales entre los componentes organizativos y de los procesos cognitivos y sociocognitivos, como por ejemplo los valores y las normas compartidas.

La mayor parte de la literatura configurativa se ha desarrollado en el nivel organizativo donde se defiende que las organizaciones serán más eficaces si se parecen a los tipos ideales definidos en la teoría. Efectivamente, los mejores resultados se producirán cuando exista consistencia o encaje entre los factores contextuales, estructurales y estratégicos relevantes.

Dos ejemplos excelentes de teorías configurativas que han disfrutado de una amplia popularidad, pero con un apoyo limitado o confuso, son la teoría de estructura organizativa de Mintzberg (1979, 1983) y la teoría de estrategia, estructura y proceso de Miles y Snow (1978). Ambas, a su vez, han generado trabajos empíricos posteriores con resultados diferentes.

También se han desarrollado otras investigaciones distintas construyendo configuraciones en contextos diferentes o con las dimensiones de eficacia a partir del modelo de los valores que compiten (Ostroff y Schmidt, 1993), aunque todas ellas en el nivel organizativo. Sin embargo, Meyer, Tsui y Hinnings (1993) sugieren el enorme potencial que pueden tener las configuraciones en otros niveles incluido el de grupo.

En concreto, estos autores señalan las posibilidades de aplicación de este concepto en el enfoque de sistemas sociotécnico, en la perspectiva normativa, en la perspectiva de grupos de componentes múltiples y en los trabajos en demografía organizativa.

El enfoque de sistemas sociotécnico (Kolodny y Kiggundu, 1980) mantiene que las organizaciones vienen determinadas por elementos tanto sociales como tecnológicos y que el diseño del grupo de trabajo debe tener en cuenta estos elementos. De acuerdo a este enfoque, a los grupos se les asigna responsabilidad para realizar una tarea primaria y se les da la autonomía que necesitan para realizarla. En algunos casos, los miembros de los grupos se hacen responsables de distribuir las tareas, seleccionar a los nuevos miembros y evaluar la contribución de cada uno en el rendimiento del equipo. Las recompensas se basan, tanto en la adquisición de destrezas como en los resultados globales del equipo. Por otra parte, todas estas variables deberían trabajar juntas para que una organización alcance los niveles óptimos de rendimiento y satisfacción.

En este sentido, este enfoque para el diseño del grupo de trabajo es inherentemente configurativo porque asume el planteamiento holístico de la teoría de las configuraciones. Supone que las partes de una entidad social toman

significado como un todo y no se pueden comprender por aislado. Si los grupos se diferencian según sus configuraciones sociales y tecnológicas, es razonable esperar más de una forma de sistema sociotécnico que sea viable en este nivel. Pero al día de hoy, los autores relacionados con este área han asumido implícitamente que existe un diseño óptimo, lo que ha limitado innecesariamente los esfuerzos en el diseño del grupo.

La perspectiva normativa en el diseño del grupo de trabajo (Hackman y Oldham, 1980) también tiene una posibilidad de desarrollo dentro del enfoque de configuraciones. Hackman y Oldham identificaron tres conjuntos de factores relacionados con la eficacia del grupo de trabajo: los factores de diseño –tarea, composición y normas–; los factores interpersonales –coordinación de esfuerzos, compartir conocimientos y desarrollo de estrategias de rendimiento–; y factores organizativos –recompensas, formación y restricciones de la tarea–. Además identificaron un conjunto de criterios intermedios de eficacia.

Sin embargo, ellos no consideraron explícitamente la posibilidad de que diferentes combinaciones de los tres conjuntos de variables antecedentes pudieran estar relacionadas con diferentes niveles de logro de los criterios intermedios o de los criterios últimos de eficacia de grupo.

Otra aplicación de la Teoría de las Configuraciones se puede ver en los modelos de grupos de componentes múltiples para definir la eficacia de la unidad de trabajo (Tsui, 1990; Tsui y Milkovich, 1987). Tsui y Milkovich mostraron que los grupos necesitan componentes de recursos humanos distintos para realizar diferentes actividades. Tsui encontró que las evaluaciones de eficacia de la subunidad, hechas por esos grupos componentes, estarán ligadas a modelos distintos de variables contextuales y a respuestas adaptadas diferentes. Pero, además, parece lógico ampliar este trabajo examinando los modelos de actividades o de tareas de las subunidades y de contextos del entorno en dominios de eficacia diferentes. Esta ampliación debería ser un estudio similar al de Ostroff y Schmidt (1993) sólo que en el nivel de grupo.

Finalmente, otro gran campo de actuación para la Teoría de las Configuraciones es el de demografía de los grupos de trabajo. Los análisis se han limitado al estudio de una o dos variables demográficas, como la edad y la permanencia en la empresa (ejemplo, O'Reilly, Caldwell y Barnett, 1989; Zenger y Lawrence, 1989). Sin embargo, Tsui y sus colegas (Tsui, Egan y O'Reilly, 1992; Tsui y O'Reilly, 1989) o Pelled (1996a) han propuesto utilizar la demografía como un concepto multivariable donde las variables demográficas están relacionadas linealmente y se compensan.

En este sentido, se puede pensar que ciertos conjuntos de variables demográficas son adecuadas para un resultado, mientras que otros diferentes lo son para otro resultado. Al día de hoy, el análisis demográfico se ha centrado, exclusivamente, en la distribución de los individuos a lo largo de variables únicas, ignorando las distribuciones conjuntas de atributos demográficos múltiples. Considerar, por ejemplo, cómo las dinámicas, los procesos y los resultados diferirán según esa combinación de atributos es otra de las líneas que se puede seguir en configuraciones.

Estos son algunos ejemplos sobre aplicaciones de la Teoría Configurativa en los grupos. Ejemplos que ilustran y estimulan el pensamiento de cara a poder aplicar este enfoque en este nivel de análisis y que, por tanto, nos sugieren la posibilidad de utilizarlo también en nuestro trabajo. Además, su utilización nos permitiría explicar la eficacia de grupo a través del concepto de encaje entre más de dos elementos de forma conjunta (enfoque de sistemas).

No olvidemos que el objetivo fundamental de nuestro estudio es explicar la eficacia de la empresa a través de la eficacia de los grupos que la forman. El éxito en este nivel de análisis parece ser el resultado de múltiples factores. La literatura anterior ha analizado los efectos por separado de cada uno en la eficacia de los grupos y ha reconocido que la capacidad predictiva de cualquier factor individual por sí solo es menor que la del encaje de múltiples factores (Duffy, Shaw y Stark, 2000). Sin embargo, después el número de investigaciones que hacen esto es muy pequeño.

En nuestro estudio queremos saber si esto es cierto y, si lo es, queremos avanzar en la explicación de la eficacia en los grupos considerando los factores fundamentales que la determinan y analizando sus efectos conjuntos. Sin embargo, inicialmente, consideramos los efectos de los factores dos a dos y comprobamos cómo influyen en los resultados. Así, evaluamos el encaje utilizando los tres enfoques –selección, interacción y sistemas– sabiendo que nos pueden aportar información complementaria (Drazin y Van de Ven, 1985).

En este sentido, el enfoque de selección nos identificará las relaciones contexto/estructura y contexto/proceso. El de interacción nos permitirá hacer análisis contingentes parciales. Finalmente, el de sistemas nos indicará las interrelaciones entre las múltiples variables de contexto, estructura y proceso y los efectos sobre la eficacia. Para ello, como hemos visto en los párrafos anteriores, el enfoque de sistemas analiza las desviaciones frente a un tipo o configuración ideal de factores internamente consistentes, al igual que hace la Teoría de las Configuraciones.

2.2. – FACTORES QUE CONDICIONAN EL ÉXITO DE LOS GRUPOS: VARIABLES DE DISEÑO Y VARIABLES DE PROCESO.

Para poder explicar la eficacia de los grupos utilizando el concepto de encaje bajo el enfoque de sistemas, necesitamos identificar los rasgos o características claves de los equipos que definan las posibles configuraciones ideales. Es decir, debemos seleccionar de todos los factores de éxito indicados por los autores, los más importantes para generar una taxonomía de grupos. Para hacer esto necesitamos acudir a los modelos de eficacia y a los estudios empíricos en grupos con el doble objetivo de extraer los factores determinantes del éxito identificados y conocer el papel dado a cada uno, así como su importancia relativa para diferenciar a los grupos y explicar sus resultados. Esto es lo que hacemos en este epígrafe.

Nuestra intención no es, ni mucho menos, revisar todos los posibles modelos de eficacia y los estudios empíricos realizados, más bien pretendemos seleccionar los más relevantes o los que, a nuestro juicio, hayan hecho una

aportación significativa a la explicación de la eficacia de grupo. En este sentido, y para facilitar nuestro trabajo, hemos acudido a algunas de las múltiples revisiones realizadas y a los modelos heurísticos surgidos de ellas. Estos modelos son útiles puesto que presentan un mapa conceptual bastante claro de los *factores a considerar* y las revisiones nos indican las *características básicas* de las investigaciones en grupo.

Una de esas características básicas es que, en su mayor parte, los estudios presentan una misma secuencia, es decir, plantean que los resultados dependen de distintos factores (inputs o antecedentes) –ya sean individuales, del propio grupo u organizativos–, que van a influir de forma directa o indirecta (a través de los procesos) en ellos (Goodman, Ravlin y Argote, 1986). La excepción a este planteamiento general es el modelo de Shea y Guzzo (1987b). Esta es la explicación de que los modelos heurísticos sigan una perspectiva de sistemas, aunque también existen excepciones como es el caso de Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990) que adoptan un planteamiento ecológico.

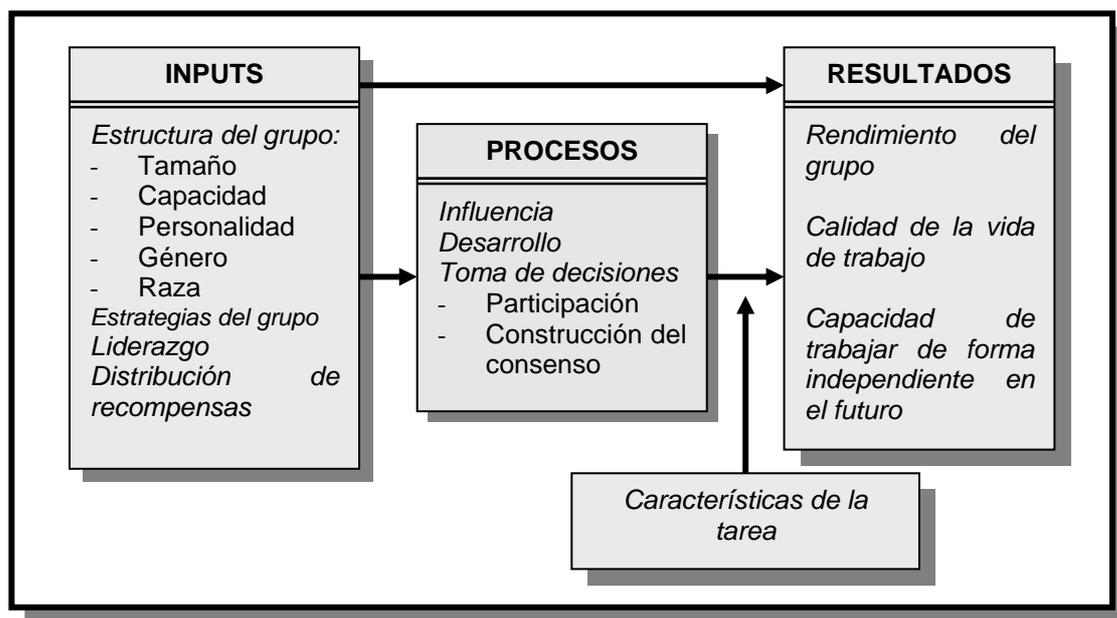
Respecto a los factores o variables consideradas como inputs y procesos, los modelos de eficacia de grupo parecen coincidir en señalar las mismas variables como antecedentes –destacando las características de la tarea, la composición del grupo y otros factores organizativos–; y las múltiples formas de interacción, como procesos (tabla 2.1). De hecho, los trabajos empíricos realizados apoyan esta afirmación y así lo reconocen las diferentes revisiones.

En este sentido, Gist, Locke y Taylor (1987) plantean un modelo similar al de Gladstein (1984), recogiendo como inputs variables relacionadas con la estructura del grupo (composición), las estrategias, el liderazgo y la distribución de recompensas (factores organizativos o contextuales); y como procesos aparecen la influencia de los miembros, el desarrollo del equipo o la toma de decisiones. Las características de la tarea moderan la relación proceso/eficacia (figura 2.1).

Tabla 2.1. – Principales componentes de los modelos de sistemas en eficacia de grupo planteados en la literatura.

	INPUTS	PROCESOS	OUTPUTS
Modelo sociotécnico (Trist y Bamforth, 1951; Kolodny y Kiggundu, 1980; Trist, 1981)	Acuerdos organizativos que restringen a los grupos de trabajo, condiciones de la tarea y características del grupo	Interacción del grupo	Resultados (medidas objetivas y absolutas)
Modelos basados en la Psicología Social (Steiner, 1972; Shiflett, 1979)	Recursos disponibles, características de la tarea, conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y herramientas que poseen los miembros y tamaño del grupo	Comportamientos surgidos por la tarea o por las relaciones sociales	Productividad del grupo que viene definida por la diferencia entre la potencial y las pérdidas de proceso que se producen por la motivación, la coordinación y otros factores que influyen en la forma en que son utilizados los recursos como el estilo de liderazgo. Shiflett añadió como medida la satisfacción
Modelo Normativo (Hackman y Morris, 1975; Hackman, 1983; Hackman y Walton, 1986, entre otros)	Contexto organizativo que apoya y refuerza la tarea (sistema de recompensas, de información y de educación) y diseño del grupo (composición del grupo, normas sobre eficacia y estructura de la tarea)	Sinergia de grupo	Distingue entre indicadores intermedios y últimos. La razón es que los procesos eficaces no tienen por qué dar lugar a mejores resultados porque el entorno ha podido influir en esa relación. Indicadores intermedios: calidad de la interacción de los procesos de grupo. Indicadores últimos: resultados aceptables para los supervisores, compromiso, satisfacción
Modelo de eficacia del equipo (Nieva, Fleishman y Rieck, 1978)	Condiciones externas al grupo, recursos de los miembros, características de la tarea y características estructurales del equipo	No aparecen como tal	Eficacia individual con respecto a la tarea, eficacia de grupo con respecto a la tarea
Modelo de eficacia de grupo (Cummings, 1981)	Variables <u>controlables</u> : características del grupo (normas, composición y características de la tarea de grupo); características del individuo (de la tarea individual)	Interacciones interpersonales	Común al planteamiento del modelo normativo
Modelo de eficacia del grupo de tarea (Gladstein, 1984)	Factores organizativos (estructura organizativa y recursos disponibles) y factores del grupo (composición del grupo y estructura)	Comunicación abierta, apoyo, conflicto, discusión de la estrategia, ponderación de los inputs individuales y gestión de los límites	Resultados y satisfacción
Modelo de los determinantes de la eficacia del grupo (Shea y Guzzo, 1987b)	Interdependencia de tareas, interdependencia de resultados y potencia	Interacción del grupo para realizar la tarea	Logro o alcance de los objetivos del grupo

Fuente: Elaboración propia.

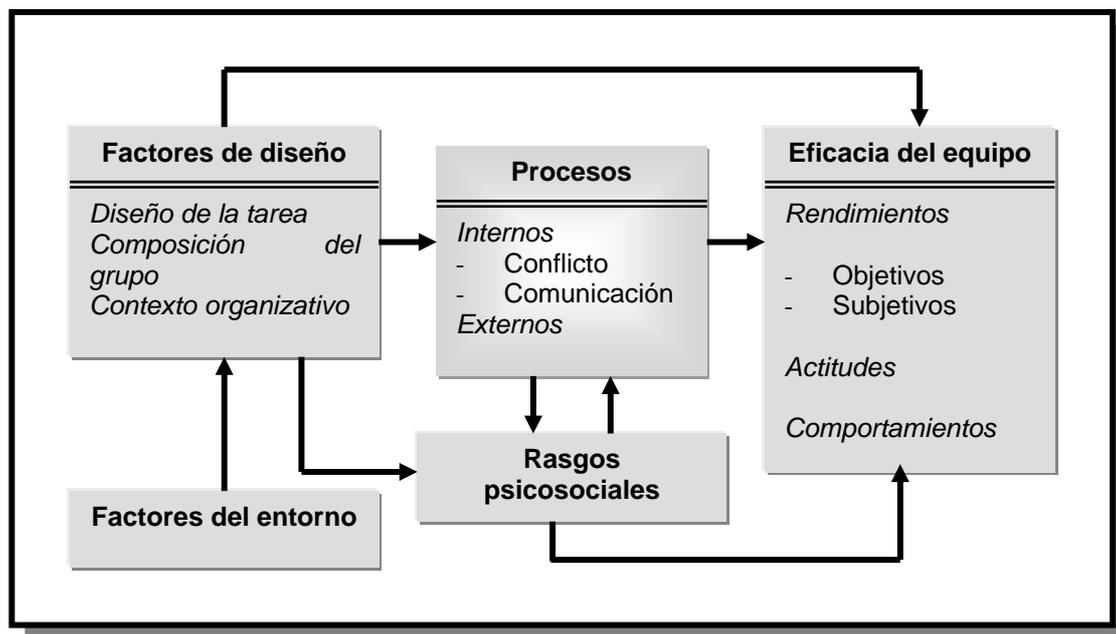
Figura 2.1. – *Modelo heurístico de eficacia de grupo.*

Fuente: Gist, Locke y Taylor (1987).

Bettenhausen (1991), en su revisión para analizar el éxito en los grupos pequeños, manifiesta la importancia de la influencia del contexto de interacción del grupo en los procesos y los resultados. Este contexto viene definido por variables como la estructura (composición) y la tecnología (tarea), aunque también reconoce un tercer tipo de variables relacionadas con el entorno físico.

Cohen y Bailey (1997) hacen una desagregación más amplia de categorías de factores predictores de la eficacia. En concreto, incluyen la tarea, la composición del grupo y el contexto organizativo (supervisión, recompensas, comportamientos de los líderes) como factores de diseño; la cohesión, las normas o los valores compartidos, como rasgos psicosociales del grupo; al conflicto, la comunicación y la colaboración, como procesos internos y externos del grupo; y a las características de la industria o efectos de los mercados, como factores del entorno (figura 2.2). Su revisión, además, es de gran valor porque clasifican y comparan las variables estudiadas por tipos de equipos considerados en las muestras (de trabajo, paralelos, de proyecto y de dirección).

Figura 2.2. – Modelo heurístico de eficacia del equipo.



Fuente: Cohen y Bailey (1997).

1. Inputs o antecedentes de grupo:

Seguimos, precisamente, la ordenación de los factores antecedentes de la eficacia que hacen Cohen y Bailey (1997) para analizar el papel y la importancia relativa otorgada a cada uno en los estudios revisados, aunque nuestro interés se centra, dentro de los inputs o antecedentes, en los factores de diseño. La justificación a esta forma de proceder está en el mayor peso que parece otorgarles la literatura a la hora de explicar el éxito y el papel que tienen a la hora de definir los distintos grupos organizativos, como su propia denominación indica (Cohen y Bailey, 1997: 245).

Tarea. Como comentábamos, una de las cuestiones más tratadas por los distintos modelos teóricos y por las investigaciones empíricas como determinante de la eficacia de grupo es la tarea. Las características de la tarea han sido analizadas por el enfoque sociotécnico (Kolodny y Kiggundu, 1980), la psicología social en grupos pequeños (Steiner, 1972; Shiflett, 1979), el modelo normativo de diseño de puestos (por ejemplo, Hackman y Morris, 1975; Hackman y Oldham,

1980) y las teorías en eficacia organizativa (Van de Ven y Ferry, 1980), pero el tratamiento dado ha sido diferente y las dimensiones consideradas también.

Así, el planteamiento sociotécnico establece que es importante diseñar grupos en los que exista un encaje óptimo entre las características sociales y tecnológicas, dando pie a la necesidad de crear nuevos grupos en las organizaciones con un mayor control o autonomía, como es el caso de los grupos de trabajo autónomos o autodiseñados (Trist y Bamforth, 1951). En esta perspectiva las condiciones de la tarea fija el entorno físico de trabajo.

Para Steiner (1972), las demandas de la tarea junto con los recursos y los procesos –surgidos de los comportamientos individuales o conjuntos como consecuencia de realizar la tarea–, también son claves para la eficacia, al igual que la combinación más adecuada de esos recursos dada la naturaleza de la tarea (p. 44), pero la clave está en que el éxito, definido en términos de productividad, va a ser igual a la productividad potencial menos las pérdidas de proceso, siendo éstas las que se producen por la motivación y la coordinación dentro del grupo. La motivación, según este autor, va a depender del tamaño del grupo y de los sistemas de distribución de recompensas; mientras que la coordinación va a depender del tamaño y de las disponibilidades de los miembros del grupo. La tarea no tiene importancia de cara a la motivación y es definida, por tanto, considerando sólo los requerimientos formales.

A diferencia de lo recogido por Steiner (1972) y Shiflett (1979), la perspectiva normativa define la naturaleza de la tarea en función de su potencial para motivar a los miembros del grupo, además de por sus aspectos formales. En este sentido, Hackman y Morris (1975) consideraron que las tareas tenían dos funciones simultáneas: 1) como estimulantes de las actitudes y comportamientos que afectan a los miembros y 2) como contingencias que determinan los tipos de comportamientos que contribuyen a los buenos resultados. Por esta razón, identifican y analizan la influencia de una serie de propiedades de la tarea como la variedad de destrezas, la identidad, la importancia, la interdependencia, la autonomía y la realimentación (Modelo de Características del Puesto de Trabajo) que pretenden recoger ambas cuestiones.

Algunos de los trabajos empíricos que han utilizado las propiedades de la tarea del Modelo de Características del Puesto han sido los de Campion, Medsker y Higgs (1993), en equipos con trabajadores de apoyo administrativo; Campion, Papper y Medsker (1996), en equipos con trabajadores de conocimiento, y Cohen, Ledford y Spreitzer (1996) y Spreitzer, Cohen y Ledford (1999) en equipos autogestionados. En todos los casos se buscaba analizar la influencia de la tarea en la eficacia de los grupos.

Al sintetizar los planteamientos sociotécnicos y normativos en su modelo, Cummings (1978, 1981) da también un papel diferente a la tarea, a la que considera, junto con el resto de características del grupo, como una variable controlable. Sin embargo, este papel se puede considerar una excepción si tenemos en cuenta que otros planteamientos aún no recogidos hasta aquí, han considerado que viene fijada desde fuera o que, como poco, viene condicionada por lo que ocurre fuera del grupo. Estos son los casos del modelo de eficacia de grupo de Nieva, Fleishman y Rieck (1978), del de Gladstein (1984) o de los modelos contingentes a nivel de grupo surgidos de la teoría en eficacia organizativa.

Gladstein (1984), uno de los pocos investigadores que analizó empíricamente su modelo, definió la tarea siguiendo los planteamientos contingentes de Van de Ven y Ferry (1980) y consideró que este factor jugaba una función diferente al moderar la relación procesos/eficacia. Sin embargo, los resultados tras el estudio empírico no le permitieron comprobar esta nueva función. Otros estudios posteriores obtuvieron algunos resultados concluyentes acerca del papel moderador de la tarea (Jehn, 1995; Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999; Jehn, Northcraft y Neale, 1999).

El trabajo de Stewart y Barrick (2000) es otro de los que analizaron el efecto moderador del tipo de tarea en la relación procesos intragrupo/eficacia. Como procesos sociales consideraron la comunicación y el conflicto; como procesos de la tarea, la huida del trabajo y la flexibilidad; y como indicador de la eficacia, el rendimiento. Pero este estudio es diferente a los anteriores por varias

razones. En primer lugar, porque adopta una perspectiva sociotécnica para explicar la eficacia de diferentes equipos de producción. En segundo lugar, porque destaca como variables estructurales antecedentes a dos características relacionadas con la tarea, la interdependencia y la autonomía. Y, en tercer lugar, porque para analizar el efecto moderador de la tarea utiliza la tipología de McGrath (1984) diferenciando entre tareas de comportamiento o ejecución y tareas conceptuales o de planificación.

Los trabajos de Jehn y sus colaboradores y el de Pelled, Eisenhardt y Xin (1999) adoptan el planteamiento contingente y el Modelo de Procesamiento de Información para definir a las tareas. En este sentido, y como el resto de estudios contingentes, desechan el carácter motivador que pueda tener, consideran sus aspectos formales, se fijan en la influencia en su entorno y las dimensiones se consideran a nivel de grupo. En todos estos estudios, la importancia de este factor como determinante del éxito tiene que ver con la exigencia de congruencia con la estructura del equipo (Hrebiniak, 1974; Fry y Slocum, 1984; David, Pearce y Randolph, 1989) o con los procesos (Dewar y Werbel, 1979; Van de Ven y Ferry, 1980). Desde este punto de vista, la tarea se define en función a la variedad, la complejidad y, en algunos casos, la interdependencia. En otros casos, la tarea se define utilizando las dos primeras dimensiones, mientras que la interdependencia pasa a ser un factor estructural (ejemplo, Gresov, 1989) o, incluso, de proceso (Van de Ven y Ferry, 1980).

Shea y Guzzo (1987a y b) consideraron que muchos de los modelos y trabajos empíricos anteriores habían tenido problemas de contrastación y evaluación debido a la complejidad de las variables consideradas. Por esta razón, eligieron la interdependencia como la dimensión clave de la tarea, la interdependencia de recompensas y la potencia para explicar la eficacia del grupo.

Otros trabajos han destacado la importancia de la interdependencia de la tarea y su relación con la de recompensas en los resultados –caso de Wageman (1995) y Wageman y Baker (1997)–, pero también el papel que juega en la definición del contexto (Langfred y Shanley, 1997; Shanley y Langfred, 1998),

como antecedente directo e indirecto (a través del conflicto) del éxito (Saavedra, Earley y Van Dyne, 1993) y como moderadora de la relación autonomía o control sobre la eficacia del equipo (Liden, Wayne y Bradway, 1997; Janz, Colquitt y Noe, 1997; Kirkman y Shapiro, 1997).

Por otro lado, el estudio de la autonomía también ha crecido por la tendencia a investigar las diferencias entre los equipos de trabajo tradicionales y los llamados equipos autogestionados o autónomos y, en concreto, por tratar de saber cuáles de esos dos tipos de equipos son más eficaces (ejemplo, Cohen y Ledford, 1994).

En definitiva, si la investigación está de acuerdo en un punto es en la importancia de la tarea (McGrath, 1984) como una de las más importantes fuentes que permiten diferenciar entre equipos y explicar su eficacia y eso parece intuirse del gran número de investigaciones empíricas que la han analizado a lo largo de su definición amplia o estudiando alguna de sus dimensiones más significativas, bajo cualquiera de los planteamientos anteriores o incluso bajo otros nuevos. Pero, además de la tarea, se destaca significativamente otro aspecto: la composición del grupo (Sundstrom, de Meuse y Futrell, 1990: 126; Ayestarán y Cerrato, 1996: 247).

Composición del grupo. Este factor ha recogido, normalmente, las variables demográficas, la variación en estas variables (diversidad o heterogeneidad) y el tamaño. Sin embargo, sobre esta regla general existen algunas variaciones que tienen que ver con el papel otorgado al tamaño del grupo como característica estructural claramente diferenciada del resto de variables de composición.

Así, por ejemplo, Kolodny y Kiggundu (1980) plantearon que el tamaño es una de las variables definidas a nivel organizativo (imposiciones organizativas), mientras que los aspectos culturales y demográficos serían las principales características del grupo. Ambas, junto con las condiciones de la tarea, influyen en las interacciones del grupo y en la capacidad para realizar la tarea.

Nieva, Fleishman y Rieck (1978) consideraron que la capacidad, las motivaciones y las características de personalidad eran los recursos de que disponían los miembros del grupo. Estos recursos influían en el grado de homogeneidad, al igual que la organización determinaba el número de miembros y el resto de características estructurales del grupo.

Finalmente, Gladstein (1984) trató al tamaño como una característica estructural del grupo y lo separó de los aspectos de composición donde recogía no sólo las características demográficas, sino también el grado de heterogeneidad.

En todos los casos anteriores, independientemente de las variables recogidas bajo la denominación de composición del equipo, existe una característica común: las variables son consideradas como dadas y, por tanto, no controlables por el equipo. Esta postura, sin embargo, no siempre ha sido la adoptada y un ejemplo claro lo representa el modelo de Cummings (1981).

De los tres aspectos de composición mencionados –características demográficas, heterogeneidad y tamaño– los más explotados en la explicación de la eficacia de grupo han sido los dos últimos. Efectivamente, el número de trabajos teóricos y empíricos que estudian el efecto de la heterogeneidad y el tamaño sobre el éxito –tanto directa como indirectamente, vía procesos–, ha sido muy grande, pero eso no significa que el conocimiento sobre esos efectos sea claro. De hecho, la enorme cantidad de trabajos en la literatura ha incrementado la confusión por los resultados contradictorios obtenidos.

En el caso de la heterogeneidad, esa confusión aumenta aún más debido a los diferentes tipos de diversidad analizados. Así, la propia definición de heterogeneidad indica que debe recoger las diferencias dentro de un grupo en términos de género, edad, raza, etnia, personalidad, cultura, experiencia funcional, permanencia, educación, etc. (Guzzo y Dickson, 1996). Pues bien, se han realizado investigaciones que han tratado de analizar cada una de esas diferencias o individualmente o de forma conjunta.

Los estudios, además, han buscado analizar la relación directa, la indirecta (vía procesos) o ambas tanto para el caso de la heterogeneidad (Gladstein, 1984; Ancona y Caldwell, 1992a y b; Elron, 1997; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Kirchmeyer y Cohen, 1992; Pelled, 1996b; Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999; Pearce y Ravlin, 1987; Simons, 1995; Knight y otros, 1999) como para el del tamaño (Gladstein, 1984; Smith y otros, 1994; Amason y Sapienza, 1997).

De la investigación en composición podemos deducir la importancia que tiene para explicar la eficacia de grupo y los efectos en los procesos (Bettenhausen, 1991), así como se puede intuir que esos efectos no son tan simples como se pensaba puesto que la interacción con la tarea y con otros factores contextuales mejoran la explicación de sus efectos.

Contexto organizativo. Es el tercer gran bloque de factores de diseño considerado por Cohen y Bailey (1997) para explicar la eficacia de los grupos. Según Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990), el contexto incluye los factores relevantes de la organización externos al equipo de trabajo (p. 121). El papel de estos factores en el equipo y en su eficacia es clave, porque indican que los grupos son parte de un sistema social más grande, ya que proporcionan los recursos necesarios para que la unidad de trabajo funcione y sea viable (Nieva, Fleishman y Rieck, 1978) y porque motivan a sus miembros (Spreitzer, Cohen y Ledford, 1999).

Desde finales de los años setenta, el número de factores externos considerados como relevantes para el funcionamiento del grupo ha aumentado y ha pasado de pocos *inputs* seleccionados a una amplia lista de factores descubiertos en la práctica y en la investigación. En este sentido, los modelos de grupos de trabajo no han sido una excepción.

Kolodny y Kiggundu (1980) recogieron entre los elementos básicos de su modelo sociotécnico los acuerdos organizativos, entendiendo por éstos las decisiones de la organización que limitan a los grupos de trabajo. Entre esos acuerdos incluyen variables como los programas de horas trabajadas, los

modelos de rotación, las máquinas utilizadas, la asignación de áreas de trabajo, los arreglos de transporte, las políticas sobre interdependencia de trabajo, la interacción, etc. En definitiva, el conjunto de recursos necesarios para que los grupos pudiesen realizar su trabajo.

El modelo normativo (Hackman, 1982; Hackman y Oldham, 1980) incluye el sistema de recompensas, de educación y de información como factores clave del contexto del grupo que apoyan y refuerzan el trabajo competente de la tarea. Estos factores son contingentes en la medida en que vienen fijados desde fuera y condicionan al grupo y sus comportamientos. Enfoque muy diferente al de Cummings (1981) que, a pesar de sintetizar los planteamientos normativos y sociotécnicos, no reconoce el carácter contingente de estas variables. De ahí que considere que los incentivos salariales o las características del supervisor, por ejemplo, son variables controlables por el grupo.

El modelo sociotécnico y el normativo se complementan en el sentido de que recogen los aspectos significativos relacionados con el contexto: 1) los recursos con los que la organización dota al grupo para realizar su trabajo y 2) las características estructurales a nivel superior que condicionan su funcionamiento y la motivación de sus miembros. Pero también lo hacen otros modelos de eficacia de grupo como es el caso del de Gladstein (1984) o de Shea y Guzzo (1987a).

Gladstein (1984) diferencia entre dos tipos de inputs, los que se localizan a nivel de grupo y los que lo hacen a nivel de organización. Dentro de los últimos analizan los mercados servidos (los grupos de su muestra eran de venta), la formación y la consulta técnica –como recursos disponibles– y el sistema de recompensas y el control del supervisor –como factores de estructura organizativa–.

Shea y Guzzo (1987a) tienen en cuenta que determinadas características organizativas pueden influir en los factores causales de su modelo. En concreto, indicaron que la interdependencia de tareas depende de la tecnología y de las reglas de trabajo fijadas, la de recompensas puede gestionarse a través del sistema de recompensas y de la evaluación de la organización y en la potencia se

puede influir a través del plan estratégico, la cultura y la historia organizativa (p. 339).

En definitiva, características organizativas como el sistema de recompensas, el de información, la supervisión, la cultura, la formación y la consulta técnica, los factores tecnológicos y la realimentación, entre otros, pueden considerarse como parte del contexto de grupo que lo define y condiciona su éxito por los efectos motivadores y en el comportamiento de los miembros. Estas características, sin embargo, tienen una particularidad frente a la tarea o a la composición del equipo y es que son variables organizativas y, por tanto, situadas en un nivel superior al de nuestro trabajo de investigación.

2. Procesos de grupo:

Al revisar hasta aquí los factores de diseño hemos visto la importancia del primer componente del éxito de los grupos, los *inputs* o *antecedentes*, pero existe un segundo componente de gran valor que son los procesos. Los procesos críticos se presentan tanto dentro como fuera del grupo. Por esta razón los últimos trabajos empiezan a centrarse en el análisis del impacto de los procesos externos (ejemplo, Ancona y Caldwell, 1992a y b), ya que la mayoría de la investigación previa lo hizo, exclusivamente, en los internos.

Si seguimos a Steiner (1972), los procesos son todos los posibles comportamientos que pueden surgir en un grupo como consecuencia de la realización de una tarea, ya sean provocados por ella o por las relaciones sociales. Sin embargo, esta definición tenemos que adaptarla si consideramos los procesos externos. De esta manera, un concepto más adecuado debería ser aquel que entendiera por procesos no sólo los comportamientos que surgen dentro del grupo, sino también los que aparecen entre grupos.

Los procesos son un componente sumamente importante en todos los modelos de eficacia de equipo, aún cuando en alguno de ellos no aparecen de forma explícita. Este es el caso del modelo de Nieva, Fleishman y Rieck (1978), el planteamiento sociotécnico o el modelo de Shea y Guzzo (1987b).

Aún así, todos parecen reconocer la influencia de las interacciones interpersonales en el éxito del grupo, como Cummings (1981) que plantea que dichas interacciones van a venir determinadas por las características del grupo, las características de la tarea y las de los supervisores y que, a su vez, pueden aumentar o disminuir la eficacia conjunta e individual de los miembros del grupo. Es decir, las interacciones median la relación antecedentes/eficacia.

Este papel mediador también es sugerido y, después evaluado, por Gladstein (1984) que propone una novedad respecto a la relación procesos/eficacia. Esa novedad radica en que dicha relación no va a ser directa, puesto que va a estar condicionada por las características de la tarea. El estudio empírico posterior no obtuvo los resultados esperados.

En concreto, Gladstein encontró escaso apoyo a las relaciones estructura/procesos/eficacia, no confirmó el efecto directo de los procesos en los resultados objetivos (ventas de los equipos) y, como ya comentábamos anteriormente, tampoco el efecto moderador de las características de la tarea en la relación procesos/eficacia.

Hackman (1987) propone un papel diferente para los procesos en la explicación de la eficacia. Según este autor, los procesos se encuentran representados por la sinergia de grupo que actúa como moderadora de la relación entre los aspectos de diseño y de contexto, por un lado, y los criterios intermedios de eficacia, por otro. Sin embargo, esta función apenas ha sido considerada en los estudios empíricos donde prevalece la función tradicional de mediación, aunque se pueden considerar como una excepción los trabajos de Janssen, Van de Vliert y Veenstra (1999) o Simons, Pelled y Smith (1999) donde el conflicto actúa también como moderador.

Precisamente, el *conflicto* es uno de los procesos más analizados como mediador de la relación antecedentes/éxito del equipo. Empezando por Gladstein (1984) que, además del conflicto, estudia los efectos de otros procesos como la comunicación abierta, el apoyo, la discusión de la estrategia, la ponderación de

los inputs individuales y la gestión de los límites. Otras investigaciones también lo han tenido en cuenta aunque de diversas formas. Así, se ha estudiado la influencia de los tipos de conflicto en la eficacia en múltiples trabajos como, por ejemplo, en los de Jehn, Amason y Pelled y sus respectivos colaboradores; el conflicto y la búsqueda de acuerdo (Knight y otros, 1999); o el conflicto y la toma de decisiones (Eisenhardt, 1999; Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997a y b; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990).

Todos estos estudios han venido a destacar la necesidad de conocer este comportamiento de grupo que aún se encuentra en una etapa inicial de análisis, al igual que otros procesos que ahora empiezan a considerarse. Este es el caso de la colaboración (Vinokur-Kaplan, 1995), la cooperación, los procesos de la tarea (Ancona y Caldwell, 1992a y b), la integración social (Smith y otros, 1994) y, sobre todo, la comunicación interna y/o externa (Ancona y Caldwell, 1992a y b; Smith y otros, 1994; Katz, 1982; Zenger y Lawrence, 1989).

2.3. – RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

El objetivo que nos habíamos marcado al comenzar este capítulo era justificar que podemos analizar el éxito de la empresa a través de los resultados de los grupos que la forman y que estos resultados pueden explicarse a partir del concepto de encaje.

Las principales conclusiones que hemos obtenido son:

- La literatura ha manifestado que el encaje –grado por el que los elementos de un sistema encajan entre sí de una forma consistente– es un concepto importante para explicar el éxito de la organización. El problema es que para ser utilizado es necesario identificar los elementos a considerar y su número. Ambas cuestiones dependen del ámbito –estratégico, organizativo y global– y del nivel del ajuste –entre pares de elementos o global–.

- En principio se dio más importancia al ámbito estratégico, pero en la actualidad existe un cambio de orientación hacia los aspectos internos (organizativos), sin descuidar lo que ocurre en el entorno y con la estrategia. Este cambio ha venido propiciado por el Enfoque de Recursos y Capacidades y ha dado lugar a que el concepto de ajuste evolucione hacia el de alineación organizativa.
- La Teoría de la Alineación nos indica que el éxito de la empresa se da cuando existe un encaje global entre el diseño de la organización, la estrategia y la cultura. Pero la medida utilizada considera la congruencia entre pares de estos elementos y no los efectos conjuntos de todos ellos.
- Drazin y Van de Ven (1985) proponen otros enfoques que tienen en cuenta de forma explícita a los resultados –interacción y sistemas– y que miden el grado de ajuste entre más de dos elementos –sistemas–. El enfoque de interacción hace operativo el ajuste utilizando los términos de interacción multiplicativos en los ANOVAS o en los análisis de regresión o el enfoque de valores de desviación. El enfoque de sistemas utiliza análisis multivariantes y propone que el encaje resulta de un modelo de estructura y proceso que se relaciona con el entorno y que es consistente internamente (tipo o configuración ideal).
- La Teoría de las Configuraciones propone que los investigadores pueden generar tipologías o taxonomías que ordenen a las organizaciones igualmente eficaces (equifinalidad). Para desarrollar dichas tipologías o taxonomías deben utilizarse el número de dimensiones adecuadas para reflejar la complejidad organizativa y, al mismo tiempo, no hacerlas inmanejables. Esas dimensiones serán las consideradas como claves por la literatura para definir las configuraciones y para explicar el éxito.
- La mayor parte de la literatura configurativa se ha desarrollado en el nivel organizativo, pero Meyer, Tsui y Hinings (1993) sugieren el

enorme potencial que pueden tener las configuraciones en otros niveles como el de grupo. La operativa sería la misma, sólo que habría que identificar las dimensiones significativas para definir y explicar la eficacia del grupo.

- Los puntos anteriores nos han llevado a la conclusión de que la mejor forma de medir el éxito del equipo es analizando el ajuste entre múltiples variables. Esto nos lleva a utilizar el enfoque de sistemas. Dicho enfoque genera empíricamente una taxonomía de grupos ideales igualmente eficaces y analiza las desviaciones entre estos grupos y el resto de equipos de la muestra. Sin embargo, como paso previo, estudiaremos los ajustes parciales entre pares de variables y sus efectos en los resultados, con lo cual utilizaremos también el enfoque de selección y el de interacción.
- El buscar desarrollar una taxonomía como objetivo final, nos ha llevado a identificar en la literatura los factores más significativos para la eficacia de los equipos. La justificación es que esos factores van a ser las dimensiones para definir las configuraciones ideales.
- La revisión de la literatura nos ha permitido saber que la mayor parte de los modelos e investigaciones en equipos han seguido el enfoque de sistemas, lo que significa que han diferenciado dos tipos de factores explicativos del éxito. Los primeros son los *inputs* o *antecedentes* y los segundos, los *procesos*.
- Entre los antecedentes, han destacado una serie de rasgos a los que la propia literatura considera como claves para *definir* a los equipos. Esos rasgos son los factores de diseño donde se incluyen las características de la tarea, las contextuales y la composición.
- Las características de la tarea y la composición son variables a nivel de grupo, mientras que los factores contextuales son variables organizativas y, por tanto, situadas en un nivel superior por lo que no

son válidas para nuestra investigación. Las tareas van a definir el contexto interno de los grupos, mientras que la composición determina su estructura.

- Por sus conexiones con el trabajo y, por tanto, con las tareas de los grupos, hay dos variables estructurales que también analizamos en nuestra investigación. Estas dos variables son la interdependencia y la autonomía o control del grupo. Como hemos explicado en párrafos previos, algunas investigaciones las han considerado dimensiones para definir las tareas y, otras, aún reconociendo las interrelaciones existentes, han creído conveniente tratarlas por separado y definir las como variables estructurales. En nuestro trabajo adoptamos esta segunda postura.
- Respecto a los procesos o interacciones que se producen dentro y entre los grupos, los autores han indicado que se pueden dar por dos razones: relaciones sociales y realización de tareas. Ambas darán lugar a diferentes tipos de procesos a considerar. De entre todos los posibles, se ha destacado especialmente al conflicto.
- El papel otorgado por la literatura a los diferentes factores de diseño y de proceso ha sido distinto. Esta conclusión puede justificar, de alguna manera, el por qué de las contradicciones en los trabajos previos. Nosotros tratamos de resolver este problema proponiendo el análisis conjunto de todos estos factores a la hora de explicar el éxito de los equipos.

Saber que las características de las tareas, la interdependencia, el control y la composición son los aspectos claves para definir a los grupos y que su poder predictivo, junto con el conflicto, en la eficacia es significativo, nos permite continuar con nuestro trabajo en los próximos capítulos.

PRIMERA PARTE:
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

**Capítulo 3: “El diseño de los
grupos organizativos”**

Una vez que en el capítulo anterior hemos encontrado que las variables de diseño y las de procesos son las más importantes para explicar el éxito de los equipos, en este capítulo profundizamos en las primeras, indagando en su definición y en la forma de hacerlas operativas.

Pero antes de acometer esta labor, nos planteamos comprobar que las variables de diseño elegidas, como su nombre indica, son criterios que nos permiten distinguir entre tipos de grupos. A esta conclusión llegamos tras hacer una revisión de las tipologías de grupos propuestas por la literatura. Para empezar clarificamos lo que entendemos por grupos organizativos.

3.1. – DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE GRUPO Y TIPOLOGÍAS.

En este epígrafe recogemos 1) lo que entendemos por grupo o equipo organizativo y 2) las principales tipologías de grupos propuestas por la literatura. El análisis de dichas tipologías nos permitirá concluir que las tareas, las variables estructurales relacionadas con ellas –interdependencia y control del grupo– y la composición son criterios fundamentales para definir y distinguir a los grupos.

3.1.1. – Concepto de grupo organizativo.

Lo que se entiende por grupo, es decir, la definición que dan los autores depende del tipo considerado en sus investigaciones. En este sentido, se habla de grupos voluntarios e involuntarios (Boulding, 1963), reales o no y naturales, inventados o cuasi-grupos (McGrath, 1984, 1986). A la Dirección y Administración de Empresas le interesan los grupos organizativos que son grupos voluntarios, reales y naturales que cumplen una serie de características:

- Entidad social incluida dentro de otra más grande.
- Reconocido y diferenciado como grupo por las personas externas.
- Compuesto por individuos que se sienten parte del mismo.
- Formado para alcanzar un objetivo que es común a todos los miembros.

- Conviven en un contexto real.
- Diseñados por una persona o entidad superior.

Sin embargo, estas características son demasiado genéricas, por lo que no permiten distinguir a los grupos organizativos del resto de grupos voluntarios, reales y naturales –de hecho, son las condiciones mínimas que se exigen para poder hablar de “grupo” (Ayestarán, 1999)–. Por tanto, debemos especificar más algunas de estas características anteriores. En concreto, las relacionadas con el objetivo y el contexto.

Los grupos organizativos operan en el contexto de una organización, gestionando las relaciones con otros grupos o individuos pertenecientes a la empresa (compañeros de trabajo) o que operan fuera (clientes o proveedores). El objetivo lo fija la organización y se materializa en la realización de las tareas asignadas. Los resultados obtenidos influyen en el desempeño de los otros individuos o grupos con los que se relaciona.

Estas características son destacadas por los diferentes autores (Robbins, 1998; Guzzo y Dickson, 1996; Cohen y Bailey, 1997; Walton y Hackman, 1986; Alderfer, 1977) al dar la definición de grupo organizativo y coinciden al considerarlo como un conjunto de individuos dependientes en sus tareas, que comparten responsabilidades, se ven y son vistos como una entidad social compacta, dentro de uno o más sistemas sociales superiores y que gestionan sus relaciones con otros grupos o individuos. Este es el concepto que vamos a adoptar.

Dentro de los grupos organizativos podemos identificar, a su vez, grupos formales –surgen de la estructura de la organización para completar las tareas asignadas– e informales –aparecen como consecuencia de intereses compartidos entre los miembros– (Walton y Hackman, 1986). En nuestro estudio nos centramos en los primeros porque consideramos que: 1) son la *espinas dorsal de la organización* (Shea y Guzzo, 1987a: 328); y 2) se van a poder identificar mejor por ser los reconocidos en la empresa.

A lo largo de nuestro trabajo utilizamos indistintamente los términos de grupo y equipo. Esta forma de proceder no ha sido la que se ha seguido siempre en la literatura. En efecto, respecto a esta cuestión, ha habido dos posturas. Por un lado, la de aquellos autores que consideran que grupo y equipo no son lo mismo (ejemplo, Robbins, 1998; Katzenbach y Smith, 1993; Dunphy y Bryant, 1996) y, por otro lado, la de los que defienden que ambos términos son intercambiables y que no existen diferencias significativas entre ambos (ejemplo, Cohen y Bailey, 1997; Guzzo y Dickson, 1996).

En realidad, la segunda postura reconoce que pueden existir diferencias de matiz entre los dos términos, pero que éstas son insignificantes. Es más, defiende que dichos conceptos son tan similares que comparten estructuras, dinámicas, comportamientos y procesos de tal forma que cualquier estudio que se pueda realizar con uno de ellos se puede extender al otro (Cohen y Bailey, 1997). De hecho, esta ha sido una de las causas de la confusión a la hora de utilizarlos en la literatura. Por otro lado, otra de las causas ha sido que muchos grupos, al final, tienden a convertirse en equipos cuando desarrollan su capacidad de compromiso compartido y tienden a aprovechar sinergias (Guzzo y Dickson, 1996).

Si las estructuras, las dinámicas, los comportamientos y los procesos son similares en grupos y equipos, nuestro estudio no se verá afectado por la utilización de uno u otro término. Por esta razón, hemos optado por la segunda de las posturas y hacemos uso indistinto de ambos.

En definitiva, y como conclusión, cuando hablemos de grupos o equipos nos estaremos refiriendo a aquellos creados por una organización, por tanto, formales, con el objetivo de realizar una o más tareas, que pueden afectar a otros grupos y/o individuos organizativos y/o externos y que están compuestos por una serie de personas que son reconocidas y se reconocen como parte de los mismos.

Para hacer operativo el concepto y saber identificar los grupos dentro de las empresas, seguimos la postura de Fry y Slocum (1984) y entendemos por

grupos o equipos el *agrupamiento formal más pequeño dentro de una organización* (p. 222) con las características fundamentales ya indicadas.

3.1.2. – Clasificaciones y tipos de grupos organizativos.

Han sido muchas las clasificaciones que han identificado a distintos tipos de grupos organizativos formales. Estas clasificaciones se han hecho utilizando uno o varios criterios como, por ejemplo, el grado de autogestión, las características de los miembros, el propósito y función que tienen los grupos dentro de la organización o la complejidad de habilidades necesarias y el grado de interdependencia de tareas (Dunphy y Bryant, 1996). Pero, podrían utilizarse muchos más.

La importancia de estas clasificaciones no está tanto en el criterio utilizado para llevarla a cabo, sino en los tipos de grupos que determinan. La justificación es que con ellas surge toda una tipología de grupos con diferentes características estructurales y de diseño que determinan distintos comportamientos dentro de los mismos y que influyen en el alcance de un mayor o menor éxito.

De todas las clasificaciones realizadas, destacamos dos: la correspondiente a Cohen y Bailey (1997) y la de Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990). Las razones de profundizar en ellas son las dos siguientes: 1) se consideran de las más amplias y nos permiten ver toda la gama de equipos que nos podemos encontrar; y 2) existen otras, como las de Katzenbach y Smith (1993) y Mohrman, Cohen y Mohrman (1995), pero se solapan con las anteriores al compartir características comunes.

Sundstrom y sus colegas clasifican a los grupos utilizando dos criterios: la integración externa y la diferenciación de los equipos de trabajo. Estas dos dimensiones les permiten identificar cuatro tipos de equipos: los de consejo e implicación, los de producción y servicios, los de proyecto y desarrollo y los de acción y negociación.

El primero de los criterios, la *integración externa*, representa la forma que tiene un equipo para encajar dentro de la organización y relacionarse con ella para realizar su trabajo. La necesidad de coordinación con los agentes externos está asociada con el ciclo de trabajo del equipo. Como se muestra en la tabla 3.1 los equipos que presentan altos niveles de integración externa tienden a repetir sus ciclos de trabajo. Los equipos con menos sincronización externa se caracterizan porque realizan ciclos de trabajo únicos que abarcan largos períodos de tiempo, dando lugar a un único tipo de producto.

La *diferenciación*, por el contrario, tiene que ver con el grado de especialización, de independencia o de autonomía del equipo con respecto a otras unidades de trabajo. Un equipo puede diferenciarse del resto a través de la exclusividad de sus miembros, el tipo de trabajo que tiene, el ciclo de vida o el acceso exclusivo a destrezas.

Un equipo puede tener alta integración externa y baja diferenciación, baja integración y alta diferenciación o ambas cosas a la vez. En este último caso, el equipo tendrá dos ciclos de trabajo: uno breve con resultados repetidos que requieren de sincronización con el personal o los competidores y otro más largo de preparación independiente.

Tabla 3.1. – Aplicaciones de los equipos de trabajo: diferenciación, integración externa, ciclos de trabajo y productos.

Tipos de equipos y ejemplos	Diferenciación del equipo de trabajo	Integración externa	Ciclos de trabajo	Productos normales
<i>Consejo/implicación</i> Comités, paneles y juntas de revisión, círculos de control de calidad, grupos de implicación del empleado.	<i>Baja diferenciación:</i> Miembro representativo, vida del grupo corta y tiempo de trabajo limitado.	<i>Baja integración:</i> Bajas demandas de sincronización con otras unidades de trabajo, intercambio con el exterior mínimo, el ciclo de trabajo no se repite.	Los ciclos de trabajo pueden ser breves o largos, un ciclo puede ser la vida del equipo.	Decisiones, selecciones, sugerencias, propuestas y recomendaciones.
<i>Producción/servicios</i> Equipos de ensamblaje, cuadrillas de producción, equipos mineros, tripulaciones de azafatas de vuelo, grupos de procesamiento de datos, cuadrillas de mantenimiento.	<i>Baja diferenciación:</i> Demandas de miembros variables, a veces alta rotación, vida variable del equipo, a menudo destrezas especiales.	<i>Alta integración:</i> Trabajo marcado externamente, normalmente sincronizado con los proveedores y los clientes de dentro y fuera de la organización.	Ciclos de trabajo repetidos o procesos continuos, ciclos a menudo más breves que la vida del grupo.	Alimentos, medicinas, componentes, ventas al detalle, servicio al cliente, reparaciones de equipo
<i>Proyecto/desarrollo</i> Grupos de investigación, equipos de planificación, equipos de arquitectos, ingenieros, equipos de desarrollo y fuerzas de la tarea	<i>Alta diferenciación:</i> Miembros especialistas o expertos, la tarea demanda destrezas especializadas, vida del equipo relativamente larga en algunas ocasiones.	<i>Baja integración:</i> Proyecto marcado internamente con momento de finalización, poca sincronización dentro de la organización, la tarea requiere mucha comunicación externa.	Los ciclos de trabajo difieren normalmente con cada nuevo proyecto, un ciclo puede ser la propia vida del equipo.	Planes, diseños, investigaciones, presentaciones, prototipos, informes y hallazgos.
<i>Acción/negociación</i> Equipos deportivos, grupos de entretenimiento o espectáculos, expediciones, equipos de negociación, equipos de cirugía, tripulaciones de vuelo.	<i>Alta diferenciación:</i> Miembros expertos o especialistas exclusivos, formación especializada y destrezas especiales para realizar el trabajo, vida del equipo a veces amplia.	<i>Alta integración:</i> Trabajo sincronizado bastante cerca con unidades de apoyo que se encuentran dentro de la organización.	Proceso de trabajo corto, a menudo repetido bajo nuevas condiciones, demanda amplia de formación y/o preparación.	Misiones de combate, expediciones, contratos, pleitos o litigios, conciertos, operaciones quirúrgicas, competiciones.

Fuente: Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990: 125).

Cohen y Bailey (1997) también identifican cuatro grandes categorías de equipos a las que llama: de trabajo, paralelos, de proyecto y de dirección. Los equipos de trabajo engloban a los equipos de producción y servicios y a algunos de los grupos de acción y negociación definidos por Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990). Los equipos paralelos y los de proyecto son, respectivamente, los de consejo e implicación y los de proyecto y desarrollo más el resto de equipos de acción y negociación, con algunas diferencias como la inclusión de las fuerzas de la tarea, o bien, dentro de la categoría de equipos de proyecto y desarrollo, o bien, dentro de la de equipos paralelos. Finalmente, los equipos de dirección, aunque se reconocen en la primera clasificación, los autores no supieron encajarlos dentro de ella (tabla 3.2). En la segunda clasificación son descritos y definidos ampliamente.

En líneas generales, las tipologías de Cohen y Bailey (1997) y de Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990) dan lugar a varias categorías de equipos con diferentes rasgos característicos en cuanto a las tareas asignadas, las variables estructurales relacionadas con ellas –interdependencia y control– y a la composición. La tabla 3.3 recoge, a modo de síntesis, las combinaciones que de estas características se dan en los grupos.

La principal conclusión que podemos extraer de esta tabla 3.3 es que podemos identificar y definir a los grupos considerando las características relacionadas con su trabajo y su composición. Algo muy importante para nuestro estudio en el que pretendemos obtener tipos ideales de equipos.

Tabla 3.2. – Relaciones entre la clasificación de Sundstrom y sus colegas y la de Cohen y Bailey.

		Cohen y Bailey (1997)			
		Equipos de trabajo	Equipos paralelos	Equipos de proyecto	Equipos de dirección
Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990)	Equipos de producción y servicios	Equipos de trabajo tradicionales (ej. equipos de ensamblaje, de producción, cuadrillas de mineros) y equipos autogestionados (ej. equipos de telecomunicaciones, procesamiento de minerales, grupos de ingeniería o equipos de enfermeras)			
	Equipos de consejo e implicación		Círculos de calidad		
	Equipos de proyecto y desarrollo		Fuerzas de la tarea	Grupos de investigación, de planificación y equipos de desarrollo	
	Equipos de acción y negociación	Equipos deportivos, grupos militares, equipos médicos		Tripulaciones de vuelo, equipos de cirugía	
	-				Equipos de dirección tradicionales y equipos de alta dirección

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.3. – Características de diseño que definen a los equipos organizativos.

	Categorías y tipos de equipos	Características de la tarea, interdependencia y control	Composición
Equipos de trabajo	<i>Tradicionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas operativas y rutinarias. - Baja incertidumbre. - Baja autonomía. - Se trabaja a tiempo completo. - Ciclos de trabajo repetidos y breves. - Trabajo marcado desde fuera. - El grupo está relacionado con otros grupos o individuos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados de primera línea (operarios). - Empleados especializados. - Alta homogeneidad funcional. - Alta permanencia en el equipo.
	<i>Autogestionados</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas no rutinarias. - Alto grado de incertidumbre. - Alta interdependencia de tareas. - Alta autonomía. - Realizan una pieza completa de trabajo. - Se trabaja a tiempo completo. - Ciclos de trabajo repetidos y breves. - Trabajo marcado desde fuera. - El grupo está relacionado con otros grupos o individuos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados de primera línea (operarios). - Alta variedad de destrezas. - Alta homogeneidad funcional. - Alta permanencia en el equipo.
Equipos paralelos	<i>Fuerzas de la tarea</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas complejas relacionadas con la resolución de un problema específico. - Baja autonomía. - Se trabaja a tiempo parcial. - Vida del equipo corta. - Un único ciclo de trabajo que puede ser breve o largo. - Baja coordinación con el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - 7 a 9 miembros. - Empleados de distinto nivel. - Miembros de distintas unidades de trabajo (alta heterogeneidad funcional). - Baja permanencia en el equipo.
	<i>Círculos de calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas complejas de resolución de múltiples problemas. - Baja autonomía. - Se trabaja a tiempo parcial. - Vida del equipo corta. - Un único ciclo de trabajo que puede ser breve o largo. - Baja coordinación con el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - 6 a 12 miembros. - Empleados de niveles bajos/medios. - Con similares puestos de trabajo (alta homogeneidad funcional). - Baja permanencia en el equipo.
Equipos de proyecto	<i>Grupos de investigación, equipos de planificación, equipos de desarrollo, entre otros.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Productos únicos. - Alta complejidad de la tarea: no rutinaria, no repetitiva, alto grado de incertidumbre. - Alta autonomía de la tarea. - Se trabaja a tiempo completo. - Ciclo de trabajo largo o breve, depende del proyecto. - Trabajo marcado dentro del equipo. - Poca relación con el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados del nivel medio, en general, trabajadores de cuello blanco. - Miembros altamente especializados. - Pertenecientes a distintas unidades funcionales (alta heterogeneidad funcional). - Baja permanencia en el equipo.
	<i>Tripulaciones de vuelo, y equipos de cirugía.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Productos únicos. - Alta complejidad de la tarea: no rutinaria, no repetitiva, alto grado de incertidumbre. - Alta autonomía de la tarea. - Se trabaja a tiempo completo. - Ciclo de trabajo largo o breve, depende del proyecto. - Trabajo marcado dentro del equipo. - Poca relación con el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados de distintos niveles. - Miembros altamente especializados. - Alta heterogeneidad funcional. - Baja permanencia en el equipo.
Equipos de dirección		<ul style="list-style-type: none"> - Tareas complejas: no rutinarias, no repetitivas, alto grado de incertidumbre. - Alto grado de autonomía sobre todas las decisiones. - Se trabaja a tiempo completo o parcial. - Trabajo marcado dentro del equipo. - Alta coordinación con el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos y personal de los niveles altos. - Poseen múltiples destrezas, conocimientos y habilidades.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. – CARACTERÍSTICAS DE DISEÑO DE LOS GRUPOS.

Los factores de diseño recogen las características que definen el contexto y la estructura de un grupo. Según Cohen y Bailey (1997), estos factores son las características de las tareas, las de los grupos e, incluso, las de la organización que pueden manipular los directivos para crear las condiciones idóneas que garanticen unos mejores resultados. En estos momentos, nuestro interés es definir los factores de diseño analizados en este trabajo y encontrar las dimensiones y variables adecuadas que nos permitan medirlos posteriormente.

3.2.1. – Característica contextual interna: tarea del grupo.

Al comenzar con el análisis de la tarea es importante comentar los problemas que ha tenido la literatura previa. El primero de ellos tiene que ver con el *lenguaje ambiguo* utilizado para definir las tareas. Esta falta de claridad, que caracteriza a muchas variables en teoría organizativa, se atribuye a las siguientes causas:

- Primero, la literatura ha confundido los términos tecnología y tarea. En algunos casos, los ha considerado sinónimos, en otros, conceptos intercambiables. Esto ha supuesto que cuando se definía la tecnología, en realidad, se estuvieran dando atributos relacionados con la tarea y, al revés. Como resultado nos encontramos con múltiples trabajos en los que es difícil discernir, al menos a primera vista, el tipo de concepto que se está analizando. Las razones de esta confusión son dos: 1) la tarea es uno de los atributos de la tecnología (Goodman, 1986); 2) los autores que han marcado las diferencias entre ambos conceptos lo han hecho utilizando los niveles de análisis –la tecnología como variable organizativa y la tarea como variable en un nivel inferior–, sin embargo, trabajos como el de Comstock y Scott (1977) señalan que se puede hablar de tecnología en todos los niveles (individual, de grupo y organizativo).

- Segundo, la mayoría de los trabajos sobre tareas y tecnología pertenecen a psicólogos o sociólogos con poca conexión, por tanto, con los profesionales de producción e ingeniería.

El segundo problema tiene que ver con la *forma de definir la tarea*. Este problema se manifiesta en las siguientes causas:

- Primero, la mayoría de los conceptos sobre tareas han surgido de los trabajos de laboratorio en eficacia de grupo. La cuestión aquí es si las conclusiones de estos estudios se pueden extrapolar a los entornos reales. El entorno de laboratorio es diferente de los entornos de trabajo y la simplicidad, en términos de espacio y tiempo, impide simular la riqueza y complejidad de variables como la tarea o la tecnología.
- Segundo, varios investigadores definen la tarea citando algunas de sus dimensiones, pero es claro que la complejidad, por ejemplo, no la define en su totalidad.
- Tercero, algunos autores han generado taxonomías y han identificado distintos tipos de tarea; otros han delineado su espacio conceptual proponiendo diferentes dimensiones o atributos. Los que han optado por esta segunda opción se han dejado llevar, en la selección de los atributos, por los paradigmas de moda y no se han preocupado de buscar las dimensiones exactas que nos permitiesen definir la tarea.

El tercer problema se deriva de que en las investigaciones se supone implícitamente la existencia de una única tarea de grupo que se puede analizar descomponiéndola en dimensiones. Sin embargo, Goodman (1986) indicó que, la mayor parte de los grupos, realizan más de una tarea y es bastante presuntuoso pensar que son homogéneas. Finalmente, el cuarto problema es de medida. A la hora de evaluar las dimensiones de la tarea, se han utilizado medidas subjetivas de carácter individual cuando, en realidad, se trata de un rasgo característico del grupo.

Considerando estos problemas, nuestra intención en este epígrafe es identificar y definir algunas descripciones representativas de la tarea aparecidas

en los estudios de eficacia de grupo, nuestra intención es presentar las que se han utilizado para comprender mejor a los grupos organizativos y considerar, después, las cuestiones subyacentes en cada una para elegir la más adecuada a nuestro estudio. Para hacerlo diferenciamos dos tipos de descripciones: 1) las que utilizan atributos y 2) las que hacen una clasificación de tipos de tarea. Además, apuntamos cuáles han surgido del campo de la psicología social y cuáles del organizativo.

3.2.1.1. – Perspectivas para definir las: atributos o tipologías.

Comenzamos recogiendo las descripciones de las tareas que han utilizado atributos o dimensiones. Después haremos lo mismo con las clasificaciones.

1. Dimensiones de las tareas propuestas por la literatura.

Aunque el estudio de las tareas viene de lejos, quizás el primer esfuerzo fue el realizado por Shaw (1973). Este autor hizo una revisión de los trabajos anteriores en grupos pequeños y extrajo seis propiedades, características o dimensiones de las tareas: las necesidades intelectuales frente a las de manipulación, la dificultad de la tarea, el interés intrínseco, la familiaridad, la especificidad frente a la multiplicidad de soluciones y las necesidades de cooperación.

La primera de las dimensiones –*necesidades intelectuales* frente a de *manipulación*– está relacionada con las propiedades de la tarea. La *dificultad de la tarea*, el *interés intrínseco* y la *familiaridad* representan las relaciones que se establecen entre la tarea y el grupo, por lo que pueden variar dependiendo del tipo de equipo que la hace. La *especificidad* frente a la *multiplicidad de soluciones* considera la forma en que el resultado de la tarea es “contado o valorado”. Finalmente, la última dimensión –*necesidades de cooperación*– tiene en cuenta las relaciones entre los miembros del grupo.

El trabajo de Perrow (1967) no habla explícitamente de tarea, sino de tecnología, a la que define como el *conjunto de acciones que un individuo realiza*

para transformar un objeto, con o sin la ayuda de herramientas o utensilios mecánicos (p. 195). Perrow identifica dos dimensiones para medir la “tecnología” que han sido posteriormente utilizadas para definir las tareas de los grupos. La primera dimensión es el *número de casos excepcionales* encontrados en el trabajo y la segunda es la *naturaleza de los procesos de búsqueda* seguidos cuando se presentan las excepciones. Estas dimensiones clasifican la tecnología y distinguen entre aquella con pocas excepciones y problemas fáciles de analizar y aquella otra con muchas excepciones y problemas difíciles de analizar. Es importante anotar que ambas dimensiones surgieron para comprender mejor la relación entre la tecnología y la estructura en el planteamiento contingente y fueron la base inicial de los atributos propuestos por el Modelo de Procesamiento de Información.

Antes de revisar estos enfoques y el papel que dan a la tarea es importante que analicemos la descripción de Herold (1978). Este autor aportó, con su definición de la tarea, la base sobre la que analizar la eficacia y diferenciar a los grupos. Para hacerlo, utiliza dos dimensiones: la complejidad de las demandas sociales y la complejidad de la tarea.

La *complejidad de la tarea* viene definida, a su vez, por otras tres dimensiones: 1) el carácter programable o no de las actividades de la tarea –cuanto menos programable sea la tarea, más compleja será–; 2) la dificultad de las actividades de la tarea –a mayor esfuerzo, número de operaciones y número de habilidades requeridas, mayor la complejidad de la tarea–; 3) la difusión de información sobre la tarea –cuanto menos esté centralizado el conocimiento, mayor será la complejidad de la tarea–.

Las *demandas sociales* representan la calidad de la interacción social necesaria para que el grupo funcione eficazmente. El continuo va desde tareas que requieren poca o ninguna interacción, a tareas que requieren de una amplia y complicada interacción social. Los atributos que afectan a la complejidad de las demandas sociales son: 1) el nivel de ego implicado; 2) el acuerdo en medios; y 3) el acuerdo en fines.

El enfoque contingente supone que la tecnología y la estructura, entre otras cosas, predicen el efecto de los procesos en la eficacia del grupo. Además, defiende que la tarea es un factor interno que delimita el contexto del grupo. Varios trabajos han aparecido bajo este enfoque, por ejemplo, los de Mohr (1971), Hrebiniak (1974), Comstock y Scott (1977), Tushman (1979a), Fry y Slocum (1984), David, Pearce y Randolph (1989) y Gupta, Dirsmith y Fogarti (1994).

Mohr (1971) definió la tecnología en términos del carácter manejable o no de las tareas y del carácter manejable de los materiales. Explicó el carácter manejable a través de la uniformidad de los materiales, el carácter analizable y la complejidad. Finalmente, también utilizó la interdependencia de tareas.

Comstock y Scott (1977) consideraron importante analizar por separado la tecnología en distintos niveles: individual, de grupo y organizativo. Estos autores encontraron que la tecnología influía en la estructura cuando se separaban los efectos de la tecnología de tarea o individual, de los efectos de la tecnología de grupo de trabajo. Sus dos grandes dimensiones fueron el carácter predecible de la tarea (en el nivel individual) y el del flujo de trabajo.

Hrebiniak (1974), Fry y Slocum (1984), David, Pearce y Randolph (1989) y Gupta, Dirsmith y Fogarti (1994) siguieron utilizando el término de tecnología y la definieron en base a tres dimensiones:

1. *Carácter predecible de la tarea:* o grado por el que los miembros del grupo se enfrentan a situaciones familiares o no (pocas frente a muchas excepciones). Los grupos de trabajo que realizan tareas con pocas excepciones experimentan más certidumbre que permite a los individuos predecir los problemas y las actividades futuras.
2. *Capacidad de análisis de los problemas:* o naturaleza de la búsqueda acometida por los individuos cuando se presentan las excepciones al realizar el trabajo. La capacidad de análisis es más fácil cuando hay procedimientos objetivos e informatizados que facilitan la generación y evaluación de soluciones alternativas a las excepciones presentadas.

3. *Interdependencia*: o grado por el que los individuos dependen y se apoyan en los otros para finalizar sus tareas. A mayor interdependencia, mayor necesidad de reunir, analizar y distribuir información entre los miembros del grupo.

En algunos estudios se han recogido los tres componentes en un continuo rutina-no rutina (Hrebiniak, 1974; Van de Ven, Delbecq y Koenig, 1976; David, Pearce y Randolph, 1989; Dean y Snell, 1991; Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999). Las tareas no rutinarias son más difíciles de analizar en términos de cursos alternativos de acción, de costes, de beneficios y de resultados. También son menos predecibles y requieren normalmente de mayor interdependencia para realizarse mejor.

Otros, sin embargo, consideran a la interdependencia un principio unificador fundamental para diseñar las organizaciones (Thompson, 1967) y los equipos (Saavedra, Earley y Van Dyne, 1993). Tipos diferentes de interdependencia crean diferentes estructuras y sistemas de control. De ahí que haya estudios que definen la rutina de otra forma.

En este sentido, algunos investigadores han considerado que la tarea rutinaria es la uniforme (Litwack, 1961) o predecible. Para otros, el carácter rutinario tiene que ver con el grado de variedad y complejidad, al que Van de Ven, Delbecq y Koenig (1976) llaman grado de incertidumbre (Jehn, 1995; Tushman, 1979a). Incluso Fry y Slocum (1984) comentan que el número de excepciones que se producen en el proceso de transformación y la capacidad de análisis de una excepción –comportamiento de búsqueda– son los principales determinantes de que una tarea sea o no rutinaria. En definitiva, según estos últimos trabajos el continuo rutina-no rutina es el resultado de la combinación de las dimensiones carácter predecible o variedad y capacidad de análisis o complejidad, mientras que la interdependencia es una variable estructural (ejemplo, Gresov, 1989) o, incluso, de proceso (Van de Ven y Ferry, 1980).

Algunos trabajos (Tushman, 1977, 1978, 1979a; Jehn, 1995) presentan otra alternativa de descripción de la tarea bajo el Modelo de Procesamiento de

Información. Este modelo surgió del trabajo de Galbraith (1977) y fue desarrollado después por Tushman y Nadler (1978). La idea básica que sustenta el modelo es que las personas que tienen que desarrollar o ejecutar una tarea deben enfrentarse a múltiples situaciones en las que es necesario tomar una decisión. Para que la decisión sea la correcta, se necesita información adecuada acerca del contexto en el que se desarrolla la tarea (Fuente y otros, 1997).

El Modelo de Procesamiento de Información considera que las unidades de trabajo serán eficaces cuando las necesidades de procesamiento de información encajen con las capacidades. Las necesidades o fuentes de incertidumbre son las características de la tarea, mientras que las capacidades estarán representadas por la estructura y los procesos de las unidades.

Las dimensiones que definen las necesidades de procesamiento de información son (Lawrence y Lorsch, 1967; Galbraith, 1977; Tushman, 1978, 1979a):

- *Variedad de las tareas*: o situaciones excepcionales que aparecen.
- *Complejidad de las tareas*: capacidad de análisis de las excepciones presentadas al realizar las tareas.
- *Interdependencia de tareas*:
 - Cantidad y tipo.
 - Localización: dentro del grupo o con otros grupos.

El entorno de la tarea –estático o dinámico– completa, en algunos casos, a las dimensiones anteriores (Tushman, 1979b).

Algunas de estas dimensiones son utilizadas por los estudios en psicología social y organizativa para analizar los efectos de las características del trabajo en la motivación y la eficacia individual. En concreto, lo hacen las investigaciones que han adoptado el Modelo de Características del Puesto de Trabajo (Hackman y Oldham, 1980; Hackman, 1987).

El Modelo de Características del Puesto de Trabajo identifica cinco características claves del puesto de trabajo que se confunden con atributos propios de las tareas. Estas características son: la identidad de la tarea, la importancia de la tarea, la variedad de destrezas o habilidades, la realimentación del trabajo y la autonomía.

Hackman (1987) considera que las características anteriores determinan tres estados psicológicos distintos en las personas. La identidad, la importancia de la tarea y la variedad de destrezas dan lugar a un sentimiento de importancia del trabajo realizado; la realimentación determina el conocimiento de los resultados reales alcanzados; y la autonomía da lugar a un sentido de responsabilidad por los resultados propios del trabajo. Estos estados psicológicos potencian la satisfacción si las características esenciales se dan en un grado alto.

A modo de síntesis, en la tabla 3.4 recogemos los atributos de la tarea propuestos por los diferentes autores.

2. Clasificaciones que permiten identificar tipos de tareas.

Los esfuerzos de la literatura a la hora de clasificar las tareas en tipos han sido notables. Pero estas clasificaciones, en la mayor parte de los casos, se han hecho por conveniencia anterior o posterior a la realización de la investigación para explicar las diferencias en los resultados obtenidos.

Los estudios pioneros hicieron clasificaciones utilizando dicotomías excesivamente simples y no muy útiles porque no podían aplicarse claramente a la mayor parte de las tareas en los grupos. Por ejemplo, una de las primeras taxonomías fue la que diferenció entre tareas intelectuales –de carácter individual en las que la presencia de otros perjudica el rendimiento– y tareas motoras o motrices –en las que la presencia de otros ayuda a alcanzar mejores resultados–.

El desarrollo de clasificaciones más complejas fue consustancial al interés por estudiar las tareas. De esta forma, aparecieron diferentes taxonomías no muy adecuadas porque no recogían la totalidad de tipos de tareas y porque daban

lugar a solapamientos entre los tipos de tareas y los tipos de grupos. Por ejemplo, la dicotomía que distingue entre grupos formales e informales condiciona los tipos de tareas realizadas por estos grupos. Esto significa que no siempre es posible seguir las dos clasificaciones al unísono.

Tabla 3.4. – *Principales atributos de la tarea.*

PERSPECTIVA	AUTORES	ATRIBUTOS O DIMENSIONES
Organizativa	Shaw (1973)	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades intelectuales frente a de manipulación - Dificultad de la tarea - Interés intrínseco - Familiaridad - Especificidad frente a multiplicidad de soluciones - Necesidades de cooperación
Organizativa	Perrow (1967)	<ul style="list-style-type: none"> - Número de casos excepcionales - Naturaleza de los procesos de búsqueda
Organizativa	Herold (1978)	<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad de las demandas sociales: nivel de ego implicado, acuerdo en medios y acuerdo en fines - Complejidad de la tarea: carácter programable, dificultad de las actividades, difusión de información
Organizativa	Mohr (1971)	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter manejable de las tareas - Carácter manejable de los materiales - Interdependencia de tareas
Organizativa	Comstock y Scott (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter predecible de la tarea - Carácter predecible del flujo de trabajo
Organizativa	<i>Teoría de Contingencias</i> Hrebiniak (1974); Fry y Slocum (1984); David, Pearce y Randolph (1989); Gupta, Dirsmith y Fogarti (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter predecible de la tarea - Capacidad de análisis de los problemas - Interdependencia (sólo en algunos casos)
Organizativa	<i>Modelo de Procesamiento de Información</i> Lawrence y Lorsch (1967); Galbraith (1977); Tushman (1978, 1979a y b)	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de las tareas - Complejidad de las tareas - Interdependencia: cantidad, tipo y localización - Entorno de las tareas
Psicológica	<i>Modelo de Características del Puesto de Trabajo</i> Hackman y Oldham (1980); Hackman (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad de la tarea - Importancia de la tarea - Variedad de destrezas - Realimentación - Autonomía

Fuente: Elaboración propia.

La primera clasificación de tareas que va más allá de una dicotomía es la debida a Carter, Haythorn y Howell (1950). Distinguió seis tipos de tareas: de oficinista, de discusión, intelectual, de ensamblaje mecánico, de coordinación

motora y de razonamiento. Para diferenciar los tipos de tareas tuvieron en cuenta las *actividades que los grupos o sus miembros deberían realizar para finalizar la tarea*. Este conjunto de categorías no considera la *naturaleza de los productos de la tarea*, ni las *relaciones entre los miembros*.

Posteriormente, McGrath y Altman (1966), revisando la investigación en grupos pequeños, encontraron que se necesitaba de un análisis conceptual sistemático de las tareas y las relaciones con sus miembros. Estos autores sugirieron que las tareas podrían clasificarse utilizando distintos criterios: propiedades físicas/del entorno (ejemplo, ensamblaje mecánico, problema aritmético); comportamientos requeridos por la tarea; comportamientos surgidos de la tarea (ejemplo, tareas de creatividad o tareas de discusión); relaciones entre los comportamientos individuales de los miembros –interdependencias o falta de interdependencias–; objetivo, producto o resultados de la tarea (ejemplo, minimizar errores, buscar la rapidez). Estos y otros criterios o bases han sido utilizados en las diferentes clasificaciones de las tareas del grupo.

Así, Hackman y Morris (1975) o Kent y McGrath (1969), aunque tomaron un enfoque diferente para ordenar las tareas y relacionarlas con el rendimiento del grupo, las clasificaron en función a las *necesidades de comportamiento de la tarea o a los procesos de realización necesarios*. Restringieron su ámbito de aplicación a las tareas intelectuales –aquellas con productos o resultados escritos– e identificaron dentro de ellas tres tipos. Al primer tipo lo llamaron de *producción* porque requiere *generar ideas*. Otros autores las han llamado tareas de creatividad y también son un caso especial de las tareas que necesitan procesos de generación (McGrath, 1984). El segundo tipo de tareas son las de *discusión*. Finalmente, el tercer tipo representa a las tareas de *resolución de problemas*, es decir, aquellas que necesitan de *un plan de acción*. Este tercer tipo es similar a las tareas de planificación de McGrath (1984).

Steiner (1972) propone otra clasificación y define a la tarea como un conjunto de asignaciones de trabajo que pueden realizarse de diversas formas y que deberían hacerse para alcanzar el propósito marcado.

Las tareas son clasificadas según las *necesidades que imponen al grupo y el objetivo a alcanzar*. En concreto, distingue entre:

1. *Tareas unitarias frente a divisibles*: en las primeras cada individuo realiza todas las fases del trabajo, los miembros del grupo trabajan simultáneamente y se motivan mutuamente, no existe posibilidad alguna de división del trabajo real y las asignaciones de trabajo no permiten la ayuda mutua. Por el contrario, en las *tareas divisibles* es posible la división del trabajo, las tareas se pueden dividir en subtareas, son asignadas y realizadas por un individuo diferente.
2. *Tareas maximizadoras frente a optimizadoras*: en las primeras el objetivo es hacer lo máximo posible o hacerlo lo más rápido posible, mientras que en las segundas el objetivo es que el individuo o el grupo se acerque al resultado correcto predeterminado.

Cuando la tarea es *unitaria*, la ayuda mutua no es posible. El producto del grupo, por tanto, será el resultado generado por uno de sus miembros o por alguna combinación de los resultados obtenidos por cada individuo. Las tareas difieren según que permitan o no a los miembros combinar sus productos. En concreto, pueden considerarse las siguientes tareas unitarias:

- Tareas disyuntivas: donde el resultado o producto del grupo depende del resultado o producto de uno de sus miembros.
- Tareas conjuntivas: o aquellas donde el resultado o producto del grupo es el correspondiente al individuo que hace peor las cosas.
- Tareas aditivas: el éxito del grupo depende de la suma de los esfuerzos individuales de los miembros que componen ese grupo.
- Tareas discrecionales: las condiciones permiten, en algunas ocasiones, que los miembros de un grupo combinen sus contribuciones individuales de la manera que deseen.

Steiner comentó que las tareas aditivas, normalmente, implican maximización y las tareas discrecionales requieren optimización. Las tareas conjuntivas y disyuntivas podrían suponer tanto maximización como optimización.

Las *tareas divisibles* pueden variar por diferentes causas o razones. Pueden hacerlo por la forma en que son subdivididas, la asignación de la gente a cada subtarea, la combinación de esfuerzos entre los individuos para realizar una única subtarea, la combinación de los resultados de la realización de cada una de las subtareas para obtener el producto del grupo, etc. Steiner utiliza los dos primeros criterios para clasificar a este tipo de tareas. Por ello, distingue cuatro tipos de tareas divisibles de acuerdo con el proceso de división del trabajo y con la persona que realiza la asignación –del propio grupo (no especificado) o de fuera del grupo (especificado)–.

La clasificación de Steiner es útil porque está relacionada directamente con la productividad de los grupos. En concreto, considera que las capacidades o habilidades combinadas –según el tipo de tarea– de los miembros del grupo determinan la productividad potencial del grupo. Dicha productividad potencial será superior a la real por la aparición de las pérdidas de proceso –aquellas que se producen como consecuencia del nivel de motivación y del grado de coordinación entre los miembros del grupo–. El que la productividad real y la potencial se igualen también depende de otros factores del grupo como el tamaño y la heterogeneidad.

Otra clasificación de tareas es la debida a Davis, Laughlin y Komorita (1976) y Laughlin (1980). En estos trabajos los criterios de ordenación de las tareas son *las relaciones entre los miembros del grupo y el tipo de procedimientos utilizados para ejecutarlas*. Separan las tareas que realizan los grupos en cooperación, de las que realizan los grupos en competencia. Dentro de los primeras, se distinguen dos tipos de problemas. Para uno de ellos hay, o se piensa que hay, una respuesta correcta. La tarea del grupo sería intelectual y consistiría en descubrir, precisamente, esa respuesta. Los otros problemas son en los que no hay una respuesta correcta demostrable. En este caso, la tarea del grupo será de decisión y consistirá en discernir cuál es la más adecuada, “preferida”, “apropiada”,... de todas.

Las taxonomías anteriores se solapan por los criterios utilizados (tabla 3.5). Además, se puede decir que ninguna da una clasificación lo suficientemente amplia que permita recoger los tipos de tarea. Esta es la opinión que llevó a McGrath (1984) a construir un enfoque o modelo que le permitiese establecer categorías de tareas que se caracterizaran por: a) ser mutuamente exclusivas (esto es, una tarea encaja en una y sólo en una categoría); b) ser colectivamente exhaustivas (todas las tareas deberían encajar en alguna categoría); c) estar lógicamente relacionadas las unas con las otras; y d) ser útiles para marcar las diferencias y las relaciones existentes entre las tareas que no se hubieran considerado.

Tabla 3.5. – *Relaciones entre las diferentes clasificaciones de la tarea en función a los criterios de ordenación utilizados.*

AUTORES	CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN		
	<i>Tipo de actividades que los grupos hacen</i>	<i>Naturaleza de los productos de la tarea</i>	<i>Relaciones entre los miembros</i>
<i>Carter, Haythorn y Howell (1950)</i>	De oficinista, de discusión, intelectual, de ensamblaje mecánico, de coordinación motora y de razonamiento.		
<i>Hackman y Morris (1975); Kent y McGrath (1969)</i>		Tarea de producción, de discusión, de resolución de problemas	
<i>Steiner (1972)</i>		Maximizadoras frente a optimizadoras.	Unitarias frente a divisibles - Unitarias: disyuntivas, conjuntivas, aditivas y discrecionales.
<i>Davis, Laughlin y Komorita (1976); Laughlin (1980)</i>	Tareas intelectuales, tareas de decisión.		Tareas de cooperación, competencia y conflicto.

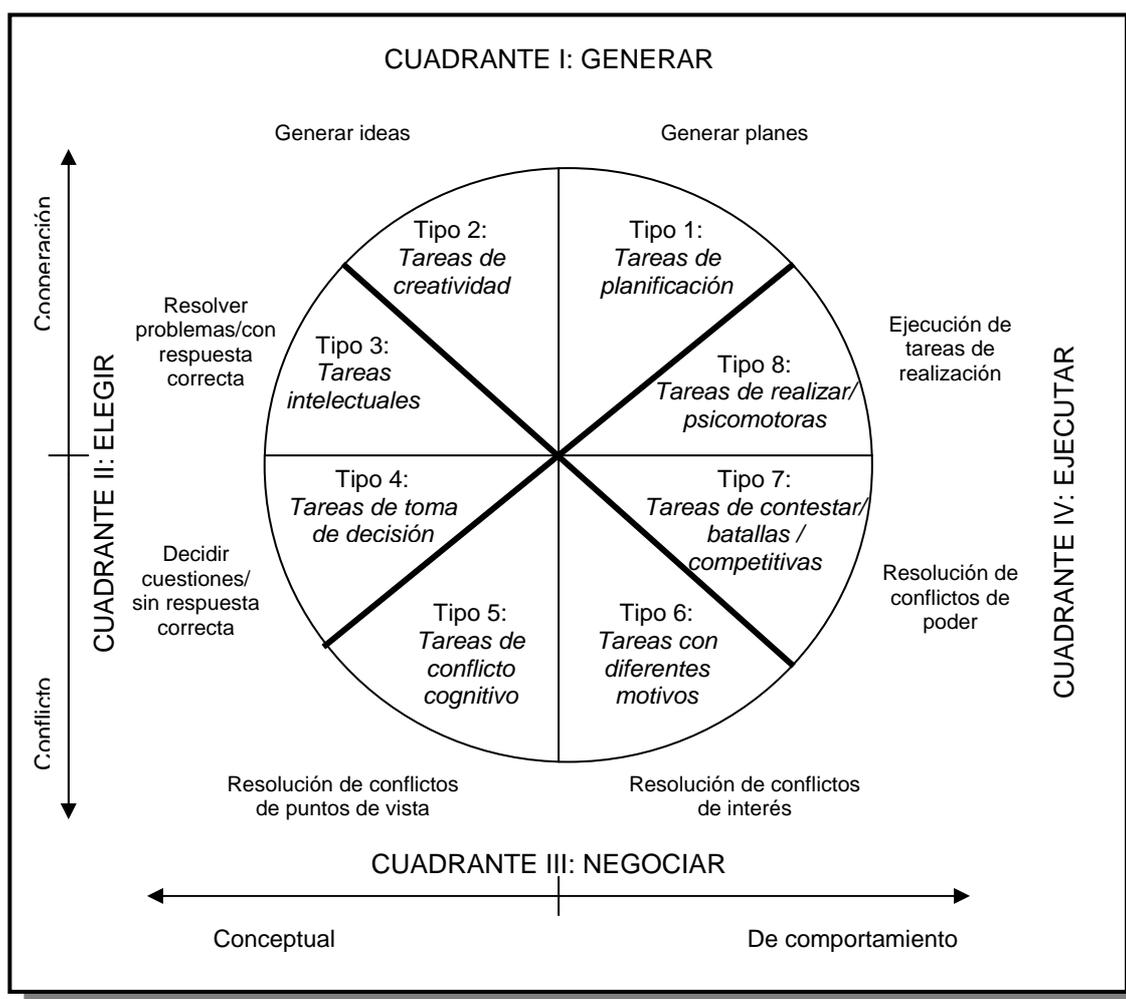
Fuente: Elaboración propia.

El Modelo o Enfoque de la Tarea de McGrath (1984) comienza considerando los tres tipos de tarea fijados por Hackman: producción –generar ideas–; discusión –tratar cuestiones–; y resolución de problemas –generar planes

de acción—. Partiendo de esta taxonomía, establece cuatro procesos generales que indican lo que el grupo hace y que le permiten establecer cuatro cuadrantes de tareas (figura 3.1 y tabla 3.6). Estos procesos son: generar (alternativas), elegir (alternativas), negociar y ejecutar.

Este Modelo es una representación bidimensional donde la dimensión horizontal refleja un continuo entre tareas de comportamiento o de acción –a la derecha– y tareas conceptuales o intelectuales –a la izquierda–. La dimensión vertical refleja el continuo entre cooperación –arriba– y conflicto –abajo–. Estas dos dimensiones son conocidas en las clasificaciones de grupos y tareas de grupo.

Figura 3.1. – El Enfoque o Modelo de la tarea.



Fuente: McGrath (1984: 61).

Tabla 3.6. – Cuadrantes, tipos de tarea y conceptos clave del Enfoque o Modelo de la Tarea.

CUADRANTE I: GENERAR

- **Tipo 1. Tareas de planificación:** generar planes. Ej.: tipo de tarea similar a la de resolución de problemas de Hackman. Noción clave: plan orientado a la acción.
- **Tipo 2. Tareas de creatividad:** generar ideas. Ej.: tareas de producción según Hackman; tareas de “tormenta de ideas”. Noción clave: creatividad.

CUADRANTE II: ELEGIR

- **Tipo 3. Tareas intelectuales:** solucionar problemas en los que hay una respuesta correcta. Ej.: las tareas intelectuales de Laughlin, con respuestas correctas e impuestas; los problemas lógicos y otras tareas de resolución de problemas con una respuesta correcta y no impuesta; tareas en las que el consenso del experto define la respuesta. Noción clave: respuesta correcta.
- **Tipo 4. Tareas de toma de decisión:** incluyen aquellas tareas para las que hay una respuesta preferida. Ej.: tareas utilizadas en cambio de riesgo, cambio de alternativa y estudios de polarización; juicios. Noción clave: respuesta preferida.

CUADRANTE III: NEGOCIAR

- **Tipo 5. Tareas de conflicto cognitivo:** resolver conflictos debido a diferentes puntos de vista (no de intereses). Ej.: tareas de conflicto cognitivo utilizadas en el trabajo de la teoría del juicio social; algunas tareas de jurado. Noción clave: resolver conflictos políticos.
- **Tipo 6. Tareas de diferentes motivos:** resolver conflictos de interés. Ej.: tareas de negociación, tareas de dilemas entre diferentes motivos; tareas de formación de coaliciones/distribución de recompensas: Noción clave: resolver conflictos de recompensas.

CUADRANTE IV: EJECUTAR

- **Tipo 7. Contestar/Batallas:** resolver conflictos de poder; competir por la victoria. Ej.: guerras, conflictos en los que el ganador se apropia de todo, deportes competitivos. Noción clave: ganar.
- **Tipo 8. Realizar:** tareas psicomotoras realizadas contra estándares objetivos o absolutos de excelencia. Ej.: muchas tareas físicas, algunos eventos deportivos. Noción clave: excelencia.

Fuente: McGrath (1984: 62).

Otro conjunto muy conocido de conceptos relacionados con la tarea y que también puede ser representado en este enfoque es el trío tarea cognitiva, afectiva (o evaluadora) y de comportamiento. Cada uno de estos componentes de la tarea llega al máximo en un punto diferente del círculo. El componente cognitivo lo alcanza en el límite entre las tareas de tipo 1 y de tipo 2. El componente afectivo o evaluador alcanza la cumbre cerca de las tareas de tipo 5. El componente de comportamiento lo hace cerca de las tareas de tipo 8.

Lo positivo de la clasificación realizada por McGrath (1984) es que no sólo recoge en sus cuatro cuadrantes los diferentes tipos de tareas que nos podemos

encontrar y sus relaciones, sino que también permite identificar subtipos de tareas que pueden ser ordenados de acuerdo a la progresión de una categoría de las tareas a otra. Sin embargo, presenta un inconveniente y es que permite ordenar grupos más que otra cosa. En efecto, esta taxonomía distingue entre grupos naturales, grupos creados y cuasi-grupos y el interés de nuestro trabajo está, exclusivamente, en los primeros.

La mayor parte de las clasificaciones revisadas hasta este momento han surgido de la psicología social. Esto justifica por qué incluyen tareas que no son propias de grupos organizativos reales. Goodman (1986) se centró en este tipo de equipos y propuso que la tarea era uno de los cuatro componentes que definen la tecnología –materiales, equipos, entorno físico y programas o tareas–. Después identificó tres tipos de programas o tareas:

- *Programas esenciales:* representan los procedimientos estándar para realizar las actividades que directamente llevan al proceso de transformación. Estos programas son normalmente organizados a través de puestos de trabajo.
- *Programas de tarea de apoyo:* representan los procedimientos para realizar las actividades que apoyan las actividades esenciales de la tarea. El mantenimiento, el manejo del material o la producción indirecta representan trabajos que deberían ser cubiertos mediante programas de apoyo a la tarea.
- *Programas de conexión:* que tratan las interdependencias entre los programas de tarea esenciales y los programas de apoyo a la tarea.

El planteamiento adoptado por Goodman con respecto a la tecnología y la tarea es que: 1) las combinaciones alternativas de los componentes de la tecnología pueden dar lugar a los mismos productos o servicios; 2) las combinaciones particulares de componentes tecnológicos estarán determinados por consideraciones extraorganizativas (por ejemplo, el mercado) y consideraciones organizativas (por ejemplo, la historia pasada, la experiencia); 3) los cuatro componentes –equipos, material, entorno físico y programas– están interrelacionados; 4) todos aparecerán en cualquier sistema tecnológico con

efectos diferentes en el rendimiento; y 5) la tecnología puede aparecer en cualquier unidad o nivel de análisis, aunque se centra en el nivel de grupo.

3.2.1.2. – Elección de la perspectiva más adecuada.

Como hemos podido comprobar la literatura no ha dado una definición clara de tarea, aunque si dos formas alternativas de aproximarnos al concepto. La primera forma delimita el espacio conceptual. Para ello, los autores han tratado de identificar sus dimensiones o atributos con un mayor o menor éxito. La segunda supone distinguir entre tipos de tarea. En realidad, ambas formas no son divergentes ya que se necesita de los atributos o dimensiones para poder identificar el tipo de tarea ante el que nos encontramos.

Sin embargo, en una investigación es necesario definir y hacer operativo el concepto de tarea eligiendo alguna de las dos alternativas anteriores. Aquí empiezan los problemas que se hacen más complejos cuando, una vez se ha optado por alguna de esas alternativas, tenemos que enfrentarnos a la elección del enfoque a seguir. Es decir, seleccionar atributos que nos van a permitir definir la tarea, en un caso, o la tipología más adecuada, en el otro. La justificación es que existen solapamientos y diferencias importantes entre los distintos enfoques seguidos por los autores.

A modo de ejemplo podemos señalar que el carácter programable de la tarea en la descripción de Herold (1978) es similar al carácter rutinario del estudio de Tushman (1979a), al de tarea predecible de Comstock y Scott (1977) o de los defensores del enfoque contingente. Estos conceptos también están relacionados con la idea de multiplicidad de soluciones de Shaw (1973). La dificultad de la tarea aparece en los trabajos de Herold y Shaw. Y las necesidades de cooperación de Shaw tienen que ver con el grado de interdependencia de tareas planteado por Mohr y por la Teoría de Contingencias que determinan las necesidades de difusión de información de Herold.

En lo que se refiere a las clasificaciones de tareas, el solapamiento se ve claramente, por ejemplo, en las categorías de McGrath (1984) donde se recogen

los planteamientos de otros autores como los de Hackman y sus colaboradores, Steiner (1972) o Carter, Haythorn y Howell (1950).

También hay algunas diferencias obvias. Algunas de las clasificaciones, tales como la de McGrath, clasifican a la tarea en función al contenido o la naturaleza del trabajo que los grupos realizan. Otras clasificaciones parecen dar dimensiones específicas de la tarea del grupo que podrían encajar en las descripciones de categorías generales. Por ejemplo, la dificultad de la tarea o el carácter programable podrían abarcar las tareas de “ejecución” o “elección”.

Las dimensiones pueden ser de más ayuda para generar hipótesis. Esto es, si conocemos el grado de complejidad de las tareas, podremos predecir el efecto de una estructura de comunicación u otra en el rendimiento, mientras que, por el contrario, las tipologías o taxonomías (por ejemplo la de McGrath, 1984 o Steiner, 1972) parecen ser de más ayuda para organizar el conocimiento sobre grupos.

Hay otras diferencias. En este sentido, los trabajos de los investigadores en Teoría de Contingencias incluyen un atributo de la tarea relacionado con la incertidumbre debida al entorno. Este énfasis que se pone en el contexto es propio y exclusivo de este enfoque. Por otro lado, Shaw (1973) incluye una categoría –el interés intrínseco– que pone su énfasis en el potencial motivador de la tarea. El papel de la tarea como motivador también fue recogido con anterioridad por Steiner (1972) y después por Hackman y Morris (1975) y Hackman y Oldham (1980). Estos últimos dieron una visión completamente diferente al estudiar y tratar de determinar los atributos de la tarea que potenciaban la motivación individual (Modelo de Características del Trabajo).

Es interesante revisar las diferentes definiciones y clasificaciones de tareas de grupo porque nos van a permitir identificar y comprender el comportamiento de los grupos de trabajo. Para ser más específicos, pretendemos utilizar las tareas y otros factores estructurales para definir grupos y para analizar los efectos conjuntos que puedan tener en el éxito, con o sin los procesos de grupo. Bajo esta condición tenemos que plantearnos la mejor forma de describir las tareas.

Para hacer la elección volvemos a apoyarnos en la literatura reciente en grupos viendo lo que han hecho los autores cuando han querido analizar el efecto de la tarea en los procesos y la eficacia.

De los trabajos revisados, sólo el de Stewart y Barrick (2000) han utilizado un enfoque de tipologías de las tareas. En concreto, utilizaron la tipología de McGrath (1984) para analizar el efecto moderador de las tareas conceptuales y de comportamientos en la relación procesos/eficacia. También analizan el papel que juegan la interdependencia y la autonomía en los procesos y la eficacia y parten de que ambas variables son estructurales. El enfoque que siguieron fue el sociotécnico. Straus y McGrath (1994), en un entorno de laboratorio, analizaron el posible efecto de las tareas de generación de ideas, de orientación, intelectuales y de juicios en la eficacia de dos tipos diferentes de grupos: los grupos cara a cara y los asistidos por ordenador. A escala teórica, Pelled (1996a) trata de construir un modelo de conflicto intragrupo en equipos de alta dirección caracterizados por realizar tareas cognitivas y sugiere que la aparición de los diferentes tipos de conflicto y su relación con la eficacia será diferente si los grupos analizados realizan tareas de comportamiento.

En conjunto, ha sido mayor el número de investigaciones que han utilizado dimensiones o atributos. Estas investigaciones se han dividido entre las que utilizan un planteamiento contingente y las que, siguiendo los postulados de la psicología social, hacen uso del Modelo de Características del Trabajo.

Entre las investigaciones contingentes se encuentran los de Gladstein (1984), Jehn (1995), Jehn, Northcraft y Neale (1999) y Pelled, Eisenhardt y Xin (1999). En todos los casos, siguiendo el Modelo de Procesamiento de Información, los autores supusieron que la incertidumbre de las tareas determina las demandas de procesamiento de información y para que el grupo sea eficaz debe disponer de la capacidad suficiente para hacer frente a las necesidades marcadas por sus tareas. Esto significa que para que la estructura y los procesos –determinantes de la capacidad de procesamiento de información– sean mejores predictores de la eficacia del grupo necesitan de tareas con un alto grado de incertidumbre.

Dentro de los trabajos que utilizan las dimensiones plasmadas por el Modelo de Características del Puesto de Trabajo se encuentran los debidos a Campion y sus colaboradores (Campion, Medsker y Higgs, 1993; Campion, Papper y Medsker, 1996), Cohen, Ledford y Spreitzer (1996), Janz, Colquitt y Noe (1997) y Van der Vegt, Emans y Van de Vliert (1998), entre otros.

En todos ellos, el objetivo de los autores fue analizar el papel de la tarea como motivador del trabajo. Por esta razón, utilizan percepciones individuales acerca de cada una de sus características. Sin embargo, la perspectiva adoptada por todas estas investigaciones es psicológica y, por tanto, se aleja del ámbito de nuestro estudio que es la Organización de Empresas.

Este problema, junto a los pocos estudios que, anteriormente, han utilizado las tipologías, nos ha llevado a elegir los atributos de las tareas definidos por el Enfoque de Contingencias. Este enfoque utiliza medidas descriptivas para evaluar las dimensiones de incertidumbre de las tareas y se convierte en el ideal ya que, desde el principio, hemos adoptado este planteamiento en nuestra investigación.

Sin embargo, la utilización del enfoque contingente presenta el problema de saber cuál es el papel que tiene la interdependencia. Por un lado, se ha considerado que definía las tareas –caso del Modelo de Procesamiento de Información– y, por otro, se ha incluido como una variable estructural más.

En nuestro caso, definimos el grado de incertidumbre de las tareas en función a la *variedad* y *complejidad* de las mismas y asumimos que la interdependencia define, en parte, la forma en que se estructura el grupo para hacer frente a esa incertidumbre.

También y, por las relaciones que tiene con las características de las tareas y con la interdependencia, analizamos el control o autonomía del grupo. En los epígrafes siguientes hablamos brevemente de ellas.

3.2.2. – Características estructurales.

Entendemos que la estructura es aquel conjunto de elementos y relaciones entre esos elementos que permanecen invariables a lo largo del tiempo (Kabanoff, 1988: 845) y que se adaptan a las necesidades de las tareas que se realizan (Van de Ven y Ferry, 1980). Los elementos o componentes estructurales estudiados son los factores relacionados con las tareas –interdependencia y control– y la composición del grupo –medida mediante el grado de heterogeneidad y el tamaño–.

3.2.2.1. – Interdependencia y control del grupo.

A la hora de definir la *interdependencia*, algunos autores distinguen entre interdependencia de tareas y de recursos (Johnson y Johnson, 1989). En el primer caso, cada miembro de un equipo necesita relacionarse con el resto para hacer su trabajo. En el segundo caso, cada miembro puede hacer su parte, pero depende de la distribución de los recursos con el resto y la tarea acaba cuando todos han finalizado lo que les corresponde.

Por el contrario, otros autores (ejemplo, Thompson, 1967; Van de Ven y Ferry, 1980; Saavedra, Earley y Van Dyne, 1993) se centran en la forma en que se mueve el trabajo dentro de un grupo y, por tanto, en la forma en que interrelacionan sus miembros para finalizar las tareas. La interdependencia, en este caso, no es más que un reflejo del flujo de trabajo que se desarrolla dentro de la unidad.

Ese flujo de trabajo puede ser: 1) independiente, mancomunado o compartido, si cada miembro del grupo hace su tarea o sus actividades separadamente del resto; 2) secuencial, cuando las actividades de trabajo fluyen dentro del grupo en una sola dirección; 3) recíproco, cuando el trabajo va y viene dentro del grupo durante un periodo de tiempo; y 4) de equipo si las actividades entran al grupo y sus miembros se encargan de diagnosticar, resolver los problemas y colaborar juntos en reuniones de trabajo.

Cada uno de estos flujos da lugar a un tipo de interdependencia con la misma denominación, esto es, *interdependencia compartida*, *secuencial*, *recíproca* y *de equipo*. Las cuatro tienen en común que describen el grado de trabajo colectivo necesario para realizar una tarea (Wageman, 1995). De ahí que se haya considerado una característica estructural de trabajo.

Podemos definir la *autonomía* o el *control* como la cantidad de discreción que tiene un trabajador a la hora de realizar las actividades que se le han encomendado (Janz, Colquitt y Noe, 1997). A medida que las empresas se interesan por aumentar la motivación de los empleados, la autonomía adquiere un peso más importante. De hecho, la creación de los equipos autogestionados no es más que la consecuencia de este creciente interés (Liden, Wayne y Bradway, 1997).

Estos equipos tienen la particularidad de que sus miembros deciden la forma de hacer el trabajo y quién debe hacerlo. En este sentido, el grupo en su conjunto tiene la responsabilidad y la autoridad para tomar decisiones, organizar los procesos de trabajo y gestionar los comportamientos que se producen (Stewart y Barrick, 2000). De esta manera, el control pasa de ser individual a ser del grupo y, por tanto, el nivel de análisis cambia.

En la mayor parte de los casos, los autores han evaluado la *cantidad* de autonomía entendiendo que el control sólo era posible sobre cuestiones relacionadas con el trabajo. Sin embargo, Janz, Colquitt y Noe (1997) plantean la necesidad de explorar también el *tipo*. En concreto, distinguen cuatro tipos de autonomía o control.

El primer tipo incluye la capacidad que tienen los grupos para decidir sobre cuestiones relacionadas con el producto. Aquí se incluyen aspectos como la influencia o la responsabilidad para resolver problemas del producto o introducir mejoras en el mismo. El segundo tipo es el control sobre la planificación, o lo que es igual, la discrecionalidad a la hora de programar el trabajo o determinar las necesidades de sus miembros. El control de decisiones de personal es el tercer tipo. En este caso, se define la autonomía sobre aspectos que afectan

directamente a las personas que forman parte del grupo. Decisiones de contratación, despido, retribución, etc. Finalmente, la autonomía de procesos es la más vinculada al desarrollo del trabajo por cuanto recoge la influencia sobre los métodos a emplear para hacer las tareas.

Nuestro interés al evaluar la interdependencia y el control es obtener información acerca de la cantidad, pero también de la forma –en el caso de la interdependencia– y del tipo –en el caso del control–, ya que ambas cuestiones nos pueden ayudar a conocer mejor la estructura de los grupos.

3.2.2.2. – *Composición del grupo: heterogeneidad y tamaño.*

La literatura ha analizado tres tipos de conceptos cuando ha estudiado la composición del grupo. Esos tres conceptos son: el tamaño, los aspectos demográficos y su diversidad o heterogeneidad. Los tres tienen la particularidad de ser relativamente sencillos de definir y de medir objetivamente y, quizás, el único problema que presentan está relacionado con su adaptación conceptual a los objetivos de cada trabajo de investigación.

En concreto, en nuestro estudio, nos interesa analizar el papel de dos de los conceptos anteriores: el tamaño y la heterogeneidad de las características demográficas. La justificación es que ambos son claves para definir los grupos organizativos y para explicar sus comportamientos y eficacia.

Sabiendo que el tamaño y la heterogeneidad son las variables de composición significativas para nosotros, lo que pretendemos en este epígrafe es definir las para poder hacerlas operativas. Sobre todo, buscamos discernir y analizar las peculiaridades en los diferentes estudios para elegir la postura más adecuada. Comenzamos con la heterogeneidad.

1) La heterogeneidad del grupo.

Se puede hablar de diversidad o heterogeneidad en género, raza, edad, cultura, educación, formación, capacidades, experiencia, etc. y tiene que ver con

las diferencias entre los miembros del grupo por alguna de las cuestiones anteriores (Guzzo y Dickson, 1996; Williams y O'Reilly, 1998). En este concepto parecen estar de acuerdo todos los autores, sin embargo, no lo están en lo que se refiere a la forma de analizarla.

Así, al estudiar la heterogeneidad se han tomado tradicionalmente dos enfoques. El primero, más amplio, hace afirmaciones sobre la heterogeneidad u homogeneidad en general, más que sobre un tipo en particular (ejemplo, la diversidad en edad). Ejemplos de trabajos que utilizan este enfoque son los de Gladstein (1984) que incluyó dentro de la heterogeneidad las diferencias en destrezas y habilidades, las diferencias demográficas y el grado de permanencia en el puesto y en la organización; Kirkman y Shapiro (1997) que obtuvieron que la heterogeneidad –diferencias de edad, raza, género, área funcional y formación, experiencia o permanencia– moderaba la relación entre la variable resistencia a la autogestión y la eficacia; y Simons (1995) que analizó el efecto de la heterogeneidad en las discusiones centradas en la tarea (conflicto de tareas) en diferentes empresas electrónicas (tabla 3.7).

Tabla 3.7. – Enfoques conceptuales seguidos para definir la heterogeneidad.

Enfoques	HETEROGENEIDAD		
	Concepto amplio		Diversos conceptos específicos
Variable	Independiente	Moderadora	Independiente
<i>Autores</i>	-Efecto sobre los procesos: Gladstein (1984); Simons (1995).	- Sobre la relación resistencia a la autogestión/ eficacia: Kirkman y Shapiro (1997).	- Efecto sobre el éxito: <i>Diversidad en capacidades y experiencias:</i> Campion y otros (1993); Campion y otros (1996); Pearce y Ravlin (1987). <i>Diversidad cultural:</i> Nahavandi y Aranda (1994). - Efecto sobre los procesos: Kirchmeyer y Cohen (1992).

Fuente: Elaboración propia.

El segundo enfoque –seguido, sobre todo, por los psicólogos sociales– es el que ha tratado a cada variable demográfica como un concepto teórico distinto, apoyándose en el argumento de que diferentes tipos de diversidad deberían llevar

a diferentes tipos de resultados, aunque otros tipos de heterogeneidad podrían tener efectos similares.

Ejemplos de trabajos dentro de este segundo enfoque son las investigaciones de Kirchmeyer y Cohen (1992) que vieron el efecto de la diversidad étnica en el conflicto constructivo; Campion, Medsker y Higgs (1993) y Campion, Papper y Medsker (1996), que analizaron el efecto de la heterogeneidad de capacidades y experiencias sobre los diferentes criterios de eficacia; Nahavandi y Aranda (1994) que estudiaron la influencia de la diversidad cultural en el éxito de los equipos; y Pearce y Ravlin (1987) que estudiaron el efecto de la heterogeneidad de capacidades sobre dos tipos de equipos –los autogestionados y los no autogestionados– (tabla 3.7).

Existen argumentos a favor de seguir ambos enfoques. Por un lado, el que define la heterogeneidad ampliamente tiene la ventaja de que permite construir hipótesis y proposiciones con un mayor poder explicativo. Sin embargo, al considerar los diferentes tipos de diversidad conjuntamente se pasan por alto distinciones importantes entre ellos, ya que al luchar por la generalidad, se pierde la capacidad de hacer predicciones adecuadas. Esta justificación es la que da pie al segundo de los enfoques.

Todavía existe una tercera postura, a medio camino entre las dos anteriores, que fue la adoptada por Pelled (1996a). Esta autora lo que hizo fue definir conjuntos de variables de diversidad demográfica basándose en dos propiedades o dimensiones: el *grado de visibilidad* y el *grado de relación con el puesto de trabajo* (figura 3.2).

La selección de las dimensiones no fue arbitraria, ya que estas propiedades se caracterizan por tener una mayor tendencia a disparar, respectivamente, la percepción selectiva de las tareas, la categorización de los individuos y los procesos que promueven los tipos de conflicto. Así, según Pelled, las dimensiones relacionadas con el puesto de trabajo y las de visibilidad determinan, en último término, la fortaleza de la relación de la variable demográfica con el conflicto afectivo y sustantivo.

Figura 3.2. – *Tipología de variables demográficas.*

Visibilidad	<i>Alta</i>	Edad Género Raza	Permanencia del grupo
	<i>Baja</i>		Permanencia organizativa Educación Experiencia funcional
		<i>Baja</i>	<i>Alta</i>

Relación con el puesto

Fuente: Pelled (1996a: 617).

La selección de las dimensiones no fue arbitraria, ya que estas propiedades se caracterizan por tener una mayor tendencia a disparar, respectivamente, la percepción selectiva de las tareas, la categorización de los individuos y los procesos que promueven los tipos de conflicto. Así, según Pelled, las dimensiones relacionadas con el puesto de trabajo y las de visibilidad determinan, en último término, la fortaleza de la relación de la variable demográfica con el conflicto afectivo y sustantivo.

Por lo que indica la figura 3.2, las variables que están dentro del mismo conjunto son similares en el grado de observación y en su relación con el puesto de trabajo. Las variables de diferentes conjuntos son distintas en cuanto al grado de visibilidad, el grado de relación con el puesto de trabajo o en cuanto a ambas propiedades.

La figura 3.2 muestra que cada una de las variables de heterogeneidad se puede clasificar de acuerdo a las dos dimensiones establecidas. En este sentido, la edad, el género y la raza se caracterizan por tener un alto grado de visibilidad y un bajo grado de relación con el puesto de trabajo. En particular, en las primeras etapas del desarrollo de un equipo, los atributos psicológicos tienden a sobresalir más que las características demográficas. La edad, el sexo y la raza, al ser fácilmente observables, son características más accesibles que la educación y que la permanencia (organizativa). Aunque estos atributos psicológicos tienen una

alta visibilidad, sin embargo, tienen una baja relación con el puesto porque no reflejan las perspectivas de la tarea y las destrezas técnicas como la permanencia organizativa, la educación y la experiencia funcional.

Mientras que la permanencia del grupo, la permanencia organizativa, la educación y la experiencia funcional son similares –se caracterizan por un alto grado de relación con el trabajo o, lo que es igual, dan lugar a perspectivas diferentes para resolver las tareas–, difieren en su grado de visibilidad. Las diferencias en el período de tiempo que los miembros han permanecido en un grupo son tan visibles como las diferencias en los atributos psicológicos. Por el contrario, la permanencia organizativa, la educación y la experiencia funcional son más difíciles de observar y, por tanto, se clasifican como de baja visibilidad.

Este último enfoque fue también el adoptado por Pelled (1996b), Pelled, Eisenhardt y Xin (1999) y Jehn, Northcraft y Neale (1999). En el primer trabajo se analizó el efecto conjunto de las diferencias en raza y género (con alta visibilidad y baja relación con el puesto) sobre el conflicto emocional. En el segundo y tercero, los efectos de la diversidad cognitiva o relacionada con el puesto –en permanencia organizativa, educación y experiencia funcional– sobre el conflicto de tareas y de relación y sobre el éxito de los grupos.

Otros trabajos importantes que utilizan también las variables de heterogeneidad relacionadas con el puesto son los de Murray (1989) y Smith y otros (1994). El primero es significativo porque recoge la metodología más utilizada por los autores para medir el concepto que nos ocupa. El segundo porque analiza los efectos de la diversidad en la integración social, la eficacia y, sobre todo, la frecuencia e informalidad de la comunicación.

En definitiva, son tres las posturas utilizadas por los autores a la hora de estudiar la heterogeneidad del grupo. Llegados a este punto es necesario que las valoremos para adoptar la mejor en nuestra investigación. La elección hay que hacerla recordando los objetivos que nos habíamos marcado: 1) explicar mejor la eficacia de los grupos a través del efecto conjunto de las características de diseño

y de los procesos; 2) verificar si existen configuraciones de grupos –definidas con estas características de diseño y procesos– más eficaces.

En este punto y según lo que argumentan los psicólogos sociales, admitimos que todos y cada uno de los tipos de heterogeneidad tienen un importante papel en los procesos y en la eficacia y que sus efectos pueden ser diferentes. Pero nuestro objetivo es comprobar que la explicación de la eficacia es mayor cuando se tienen en cuenta los efectos conjuntos. Esto no significa que vayamos a adoptar el enfoque contrario –el más amplio–. Elegir esta segunda postura implicaría analizar la diversidad en general y a nosotros nos interesa, exclusivamente, una parte de la misma: la debida al puesto de trabajo.

La razón es que la heterogeneidad relacionada con el puesto es la que determina la base de conocimiento y experiencia que necesita el grupo para realizar las tareas encomendadas y no olvidemos que nuestro principal objetivo es analizar los efectos conjuntos de ellas con otras variables estructurales y de proceso en el éxito. Además, la heterogeneidad relacionada con el puesto o diversidad cognitiva es la que nos permite diferenciar grupos, algo muy importante si queremos identificar configuraciones de equipos.

Por todo ello, seguimos la tercera de las posturas. En concreto, utilizamos la permanencia del grupo y organizativa, la educación (nivel y especialización o formación) y la experiencia funcional y evaluamos la heterogeneidad de los grupos respecto a estas variables.

2) El tamaño del grupo.

A la hora de estudiar el tamaño, podemos encontrarnos con dos tipos de estudios: 1) aquellos que hablan del tamaño en términos absolutos (por ejemplo, Smith y otros, 1994; Stoneman y Dickinson, 1989; Amason y Sapienza, 1997) y 2) aquellos a los que les interesa el tamaño en términos relativos (caso de Campion, Medsker y Higgs, 1993; Campion, Papper y Medsker, 1996; Cohen, Ledford y Spreitzer, 1996).

Los que analizan el tamaño en términos absolutos lo definen como el número de miembros dentro del equipo, mientras que los que hablan del tamaño en términos relativos, lo definen como el número de personas adecuadas para realizar la tarea. La diferencia es significativa puesto que, en el primero de los casos, interesa el tamaño por sí solo y su efecto en los procesos y/o la eficacia, además, se mide de forma objetiva. Mientras, en el segundo de los casos, el tamaño se mide a través de la percepción sobre el número de personas más adecuado para el trabajo asignado y se reconoce que su efecto (positivo o negativo) dependerá del tipo de tarea.

Desde este último punto de vista, la literatura parece haber reconocido que el efecto negativo, positivo o curvilíneo del tamaño sobre el éxito tiene que ver con la tarea (para un ejemplo, véase Steiner, 1972), de hecho, se ha utilizado este argumento para justificar los resultados contradictorios de trabajos anteriores. Este es el caso de Campion, Papper y Medsker (1996) que encontraron que el tamaño estaba relacionado negativamente con la eficacia en tres de los cuatro casos en los que la relación era significativa. Los grupos de su muestra estaban formados por trabajadores de conocimiento. En el trabajo del 93 (Campion, Medsker y Higgs, 1993) los resultados fueron justo lo contrario, es decir, el tamaño estaba relacionado positivamente con el éxito. En este caso, los grupos analizados los formaban personas que ocupaban puestos administrativos y de apoyo. La justificación que dieron a estos resultados contrarios, es que en trabajos administrativos la inclusión de un individuo adicional en el equipo mejora la eficacia porque la tarea se divide entre todos sin ningún tipo de problema.

Cohen, Ledford y Spreitzer (1996) también analizaron el efecto del tamaño relativo sobre el éxito de los equipos autogestionados. Sin embargo, este trabajo fue diferente a los anteriores porque incluyó al tamaño dentro de una variable más amplia –la composición–, y ésta, a su vez, en otra aún más amplia –las características del grupo–. Después analizaron el efecto global de esta última variable sobre los distintos criterios de eficacia. Es decir, analizaron de forma conjunta el efecto del tamaño relativo junto con otras variables de composición y otras del grupo en el éxito. De nuevo, el tamaño fue una variable independiente

predictora de los resultados del grupo. Al igual que en el estudio de Haleblan y Finkelstein (1993) (tabla 3.8).

Tabla 3.8. – *El tamaño según la literatura.*

Concepto	TAMAÑO			
	Términos absolutos		Términos relativos	
Variable	Independiente	Moderadora	Independiente	De control
<i>Autores</i>	-Efecto sobre el éxito: <i>Vinokur-Kaplan (1995); Hambrick y D'Aveni (1992); Eisenhardt y Schoonhoven (1990)</i> -Efecto sobre el conflicto: a) Encubierto: <i>Lau y Murnighan (1998)</i> b) Manifiesto: <i>Amason y Sapienza (1997)</i> -Efecto sobre la comunicación: <i>Gladstein (1984), Smith y otros (1994)</i>	-Efecto sobre la relación planes de incentivos/eficacia: <i>Stoneman y Dickinson (1989)</i>	-Efecto sobre el éxito: <i>Campion y otros (1993, 1996); Cohen y otros (1996); Haleblan y Finkelstein (1993)</i>	-Efecto en la relación cohesión/éxito del grupo: <i>Langfred y Shanley (1997) y Shanley y Langfred (1998)</i>

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajos de Gladstein (1984), Lau y Murnighan (1998) y Amason y Sapienza (1997) tienen la particularidad de que analizan el efecto del tamaño sobre los procesos. En concreto, Gladstein analizó los efectos del tamaño sobre el conflicto y la comunicación abierta. Lau y Murnighan y Amason y Sapienza analizan el efecto del tamaño sobre el conflicto. Los primeros autores propusieron que cuando los grupos fueran más grandes, la posibilidad de que los conflictos latentes se hicieran manifiestos era más pequeña porque los grupos tienden a reducir la manifestación de las opiniones minoritarias. El trabajo de Amason y Sapienza (1997), a diferencia del anterior, trató de ver la influencia del tamaño sobre los tipos de conflicto manifiesto (de tareas y de relación).

Hay también numerosos estudios que analizan la influencia del número de miembros en la eficacia de los grupos, sobre todo, en equipos de alta dirección. Algunos de estos estudios son los de Hambrick y D'Aveni (1992) y Eisenhardt y Schoonhoven (1990). En otras investigaciones, aunque el tamaño no sea considerado como una variable fundamental, es incluido como variable de control por los efectos reconocidos que tiene en los procesos y la eficacia de los grupos

(ejemplo, Langfred y Shanley, 1997; Shanley y Langfred, 1998; Bunderson y Sutcliffe, 2002).

Finalmente, la investigación de Stoneman y Dickinson (1989) supuso estudiar el tamaño desde otro punto de vista. En concreto, el objetivo de estos autores fue analizar el efecto de distintos planes de incentivos (individuales o de grupo) sobre el rendimiento teniendo en cuenta que dicha relación iba a estar moderada por la variable que nos preocupa en estos momentos.

La revisión de los trabajos anteriores nos permite afirmar que la variable tamaño tiene un papel significativo en el estudio de los grupos organizativos por los efectos directos que pueden tener sobre sus resultados, por los efectos indirectos –a través de los procesos– y por los efectos moderadores.

A nosotros nos interesa el papel que puede jugar, junto con otras características, como variable explicativa del éxito. Pero también nos interesa el tamaño como variable que nos ayude a distinguir grupos e identificar configuraciones.

Teniendo en cuenta estas dos cuestiones, lo que debemos plantearnos es si debemos definirlo en términos absolutos o relativos. Consideramos que para diferenciar a los equipos es clave el número de personas que los forman. Por esta razón, pensamos que es mejor medirlo de forma objetiva, es decir, en términos absolutos. Sin embargo, reconocemos que los efectos positivos o negativos que pueda tener en el éxito y en los procesos dependen de la tarea que realice el grupo en cuestión. De ahí que analicemos la influencia de la interacción entre esta variable y las características de las tareas.

3.3. – ENFOQUE ADOPTADO EN ESTA INVESTIGACIÓN.

En nuestra investigación proponemos que las características de las tareas y las variables estructurales elegidas –interdependencia, control del grupo y composición– son claves para definir grupos igualmente eficaces. En concreto, suponemos que 1) las tareas condicionan las variables estructurales del grupo y

2) que, por tanto, hay determinadas combinaciones de estas variables que son una garantía de éxito en los equipos organizativos.

La literatura anterior nos sugiere posibles combinaciones, pero no han sido evaluadas. Sólo los trabajos de Van de Ven y sus colegas (ejemplo, Van de Ven y Ferry, 1980; Drazin y Van de Ven, 1985) se han aproximado más a nuestro objetivo. Estos autores supusieron y comprobaron que las características de las tareas determinaban un modelo coherente de estructura y proceso para la unidad de trabajo. Pero las variables seleccionadas por estos autores son distintas.

Al no disponer de resultados previos, hemos querido simplificar el trabajo proponiendo las posibles combinaciones de las variables en los extremos de su continuo de variación. Somos conscientes de la necesidad del análisis empírico para comprobar si las relaciones reales se producen como proponemos teóricamente.

En este sentido, consideramos las dos situaciones extremas, tanto en el grado de incertidumbre de las tareas, como en el nivel de interdependencia, control, heterogeneidad relacionada con el puesto y tamaño. Creemos que serán igualmente eficaces dos tipos de grupos con las siguientes características:

- *Grupos de tipo I:* estos equipos realizan tareas repetitivas y rutinarias donde prácticamente no hay posibilidad de aparición de situaciones nuevas y desconocidas en el trabajo –si se presentasen, el supervisor resolvería los problemas–. Los procedimientos utilizados por los miembros del grupo son también conocidos y bastante operativos. Entre ellos se requiere poca coordinación y, en todo caso, la dependencia es compartida. Para realizar este tipo de trabajo, la base de conocimiento y experiencia necesaria es pequeña, con lo que el tamaño y las diferencias en formación y experiencia son reducidas. Bajo estas circunstancias, el control del grupo sobre el proceso de trabajo, la planificación, las personas y el producto será escaso.

- *Grupos de tipo II:* estos equipos se enfrentan a tareas variadas y muy complejas que necesitan de capacidades de búsqueda, análisis y valoración de las mejores alternativas posibles a los problemas o situaciones excepcionales que se presentan. Las tareas, para ser completadas, necesitan del trabajo conjunto de todos los miembros del grupo (la interdependencia será recíproca o de equipo). Además, requieren dar una mayor discrecionalidad al grupo sobre todo tipo de decisiones, fundamentalmente, las relacionadas con el trabajo. Ante este tipo de tareas, los grupos deben disponer de una determinada composición si quieren ser eficaces. El alto grado de incertidumbre en el trabajo obliga a los miembros a estar lo suficientemente preparados para hacer frente a las excepciones presentadas. Los grupos tendrán éxito cuando el número de personas que los formen y el grado de diversidad en formación y experiencia sea mayor.

Los grupos que se aproximen más a alguno de los dos tipos descritos anteriormente serán más eficaces y desarrollarán comportamientos funcionales.

**PRIMERA PARTE:
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

**Capítulo 4: “Proceso y grupos
organizativos”**

Los procesos son los medios gracias a los que los miembros del equipo trabajan y se interrelacionan para utilizar los recursos –experiencia, tecnología, dinero, etc. – y obtener los resultados (ejemplo, producto, cantidad de trabajo, compromiso o satisfacción). Los procesos describen el trabajo del equipo o lo que éste está haciendo para cumplir con el objetivo (Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001).

Muchas son las variables proceso analizadas en la literatura, pero el conflicto se ha considerado clave. En este capítulo nos ocupamos de definirlo.

4.1. – CONFLICTO INTRAGRUPPO.

Definir el conflicto no es fácil, si tenemos en cuenta los problemas conceptuales que presenta. Su carácter multidisciplinar, los niveles en los que se estudia, la confusión con otros términos y su consideración o no como variable proceso han contribuido a generar una gran incertidumbre entre los investigadores.

A pesar de estas limitaciones, hemos hecho una primera aproximación dentro del campo de la Organización de Empresas. Con esta intención tratamos, en primer lugar, de delimitar conceptualmente este proceso para el nivel objeto de estudio y, en segundo lugar, proponemos cómo pensamos que se va a manifestar en los grupos definidos en el capítulo anterior.

4.1.1. – Delimitación conceptual y tipologías.

4.1.1.1. – Problemas conceptuales y terminológicos relacionados con el conflicto.

Han sido muchos los trabajos que han estudiado el conflicto organizativo. De todos ellos podemos extraer una conclusión: existe una gran ambigüedad tanto conceptual como terminológica.

Esa ambigüedad se debe a varias razones: 1) las diferentes ciencias que lo estudian y las perspectivas seguidas dentro de cada una; 2) los niveles de análisis considerados en las investigaciones; 3) la confusión con otros términos, sobre todo, con la competencia y la cooperación; y 4) la consideración o no del conflicto como proceso.

1. El conflicto desde el punto de vista de las ciencias, perspectivas y teorías que lo han estudiado.

Distintas ciencias han estudiado al conflicto (Antropología, Sociología, Economía, Ciencias Políticas y Psicología) y cada una ha aportado una definición diferente, básicamente, porque su unidad de análisis es diferente. En efecto, por ejemplo, la Psicología se ha preocupado del conflicto entre y dentro de las personas, mientras que la Sociología ha adoptado un planteamiento macro estudiando el conflicto que se produce entre y dentro de los grupos, departamentos y organizaciones (Lewicki, Weiss y Lewin, 1992).

Incluso dentro de cada ciencia, el planteamiento seguido ha cambiado en función al área de conocimiento. Este ha sido el caso de la Economía, para quien el conflicto es distinto dependiendo de si es el Análisis Económico, el Marketing o la Dirección y Administración de Empresas quienes lo analizan. Nuestro trabajo se enmarca dentro de este último campo, en la parte dedicada a Comportamiento Organizativo, por lo que la definición que adoptemos va a estar condicionada por sus principios básicos.

El estudio del conflicto ha sido reciente en el Comportamiento Organizativo. Los teóricos en organización clásicos no parecían apreciar los efectos que los conflictos podrían tener en las organizaciones y, simplemente, los obviaron. Sin embargo, esta situación ha cambiado y, con ella, ha aparecido el problema de definirlo correctamente como un paso fundamental para comprender su función y relacionarla con otros conceptos claves (Tjosvold, 1996). Por esta razón, han ido apareciendo diferentes perspectivas desde las que estudiar este concepto.

Concretamente han sido tres las perspectivas o enfoques teóricos que han caracterizado al conflicto organizativo: el enfoque tradicional, el enfoque de comportamiento –relacionado con la Escuela de las Relaciones Humanas– y el enfoque interaccionista (Robbins, 1978 y 1998).

El *enfoque tradicional* dominó la investigación desde finales del siglo XIX hasta los años 40, aunque existen todavía muchos trabajos que siguen evaluando las situaciones de conflicto de acuerdo con esta perspectiva (véase como ejemplo Dyck, Bruning y Driedger, 1996). Los trabajos surgidos dentro de este enfoque consideran al conflicto como algo que hay que evitar o eliminar, según los casos, porque es perjudicial para el rendimiento de la organización. Se le considera el resultado disfuncional de una mala comunicación, una falta de franqueza y confianza entre las personas y un fallo de los gestores al tratar de responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

Bajo el *enfoque de comportamiento*, las tendencias del conflicto se tejieron dentro de los principios de la dirección clásica y de las teorías de las relaciones humanas (véase Lewicki, Weiss y Lewin, 1992 para este tema). Estas teorías enfatizaron la importancia de la armonía y la cooperación en el lugar de trabajo como un fin deseado y asequible.

Trabajos como los de Pondy (1967), Walton y McKersie (1965) y Thomas (1976), entre otros, contribuyeron al cambio de visión del conflicto en las organizaciones. El conflicto ya no iba a ser más un proceso disfuncional, ahora iba a ser un proceso saludable, que necesita ser gestionado a través de la negociación, la adaptación estructural y otras formas de intervención. En definitiva, el conflicto es algo inevitable dentro de cualquier organización, por lo que lo mejor es aceptarlo (Smith y Berg, 1987; Ayestarán, 1999).

A finales de los 80 y principios de los 90, se experimentó otro importante impulso en el desarrollo de la teoría y la práctica sobre conflicto. Los nuevos trabajos, dentro de la *perspectiva interaccionista*, consideran que los conflictos organizativos no son siempre, ni siquiera normalmente, enfrentamientos dramáticos visibles y públicos –huelgas, discusiones y despidos–. Ni tampoco son

sucesos públicos discretos, donde las partes negocian o utilizan formalmente a terceras partes en la resolución de sus diferencias. Más bien, se trata de un conjunto de disputas que surgen de las interacciones entre los miembros de las organizaciones y que se producen por el desarrollo de las actividades diarias.

El enfoque interaccionista propone que: 1) el conflicto es necesario y debe ser incentivado para maximizar la eficacia del grupo y la organizativa (Rahim y otros, 1992); y 2) para definirlo y evaluarlo se deben tener en cuenta dos aspectos –el cuantitativo y el cualitativo–. El primero supone analizar si hay mucho o poco conflicto conforme a la cantidad adecuada, mientras que el segundo supone distinguir entre tipos de conflictos según que sean funcionales o disfuncionales.

2. Niveles de análisis utilizados en las diferentes investigaciones.

Para definir el conflicto es necesario tener presente el nivel de análisis a estudiar (Fink, 1968). El conflicto no es lo mismo en el nivel individual, de grupo u organizativo. Fundamentalmente, porque sus causas son distintas.

En el nivel individual puede aparecer el conflicto intrapersonal o interpersonal. En el de grupo podemos hablar del conflicto intragrupo o del que se produce entre grupos. Finalmente, el conflicto puede darse dentro de las organizaciones –conflicto organizativo– o entre organizaciones –interorganizativo–

El conflicto intrapersonal es consecuencia de los problemas de competencia sobre las funciones o tareas asignadas al puesto de trabajo, mientras que el conflicto interpersonal aparece por la existencia de diferencias de intereses, deseos o valores o por la distribución de los recursos escasos.

Pero las diferencias entre los conflictos de cada nivel no están sólo en las causas, sino también en la forma que tienen de manifestarse y en sus consecuencias. En este sentido, cuanto más alto sea el nivel analizado, más importancia tendrá el conflicto de cara a los resultados de las organizaciones.

3. Relaciones entre los conceptos de conflicto, competencia y cooperación.

Fink (1968) apuntó que la literatura en conflicto está caracterizada por una gran diversidad de términos y conceptos para designar y describir los fenómenos que se encuentran bajo investigación. En concreto, se han utilizado los términos conflicto, competencia, tensión, cooperación, disputas, oposición, antagonismo, enfrentamiento, desacuerdo, controversia, violencia, ausencia de violencia, resolución del conflicto, modo de resolución, etc., como sinónimos. Este hecho también ha contribuido a que exista una gran diversidad conceptual y terminológica. En este sentido, a veces, se han utilizado dos términos para un mismo concepto o dos conceptos para un mismo término.

Pero los problemas más importantes se han planteado por la confusión con los conceptos de conflicto, competencia y cooperación. Fink planteó la necesidad de delimitar claramente estos conceptos para poder construir un enfoque o teoría general sobre conflicto. Para hacer la delimitación necesitamos revisar las tres posturas que se han dado en la literatura sobre esta cuestión.

La primera postura considera que el conflicto es una parte significativa de una situación de competencia o, lo que es igual, la competencia es un concepto más amplio que incluye al conflicto. Autores como Boulding (1963) consideran que mientras todos los casos de conflicto suponen una situación de competencia, no todos los casos de competencia implican una situación de conflicto. Desde esta perspectiva, el conflicto es un estado de competencia en el que las partes son conscientes de que cada una desea ocupar una posición que es incompatible con los deseos de las otras.

La segunda postura está representada por los autores que apoyan las definiciones estrechas de conflicto. Según esta perspectiva, la competencia es aquel comportamiento en el que los participantes no hacen nada para obstruir los esfuerzos de los demás, mientras que el conflicto es el comportamiento por el que una de las partes trata de bloquear los objetivos de las otras. La diferencia está en que mientras que la competencia es una lucha en paralelo, el conflicto supone la

existencia de interferencias entre varias partes que intentan alcanzar una posición en la que no pueden estar al mismo tiempo.

Entre los defensores de esta segunda postura se encuentran Schmidt y Kochan (1972). Para estos autores conflicto y competencia comparten una característica: la percepción de incompatibilidad de objetivos. Las diferencias están en que el conflicto necesita además una percepción de interferencia por los recursos escasos compartidos o/y porque hay actividades interdependientes.

Finalmente, la tercera postura defiende que conflicto, competencia y cooperación no son sinónimos (Deutsch, 1969 y 1990). La competencia y la cooperación producen conflicto, pero no todos los ejemplos de conflicto reflejan competencia y cooperación. Es decir, el conflicto se puede dar en un contexto competitivo o en uno cooperativo y las causas, el desarrollo y sus consecuencias serán diferentes dependiendo de dicho contexto.

Las causas de la aparición del conflicto en el contexto cooperativo son los desacuerdos por el curso de acción a seguir para obtener los mejores resultados, la distribución del trabajo y las recompensas conjuntas, entre otras cosas. El conflicto en un contexto competitivo aparece por la interferencia entre las partes al tratar de alcanzar sus propios objetivos a costa de los objetivos de las otras.

Una situación de conflicto puede producirse por la comunicación abierta, honesta y sincera entre los distintos participantes, pero también puede desarrollarse en un clima de falta de comunicación y de entendimiento. El conflicto puede surgir cuando existen intereses compartidos o puede manifestarse cuando hay diferencias percibidas entre las partes. Finalmente, puede resolverse con el esfuerzo colaborador de todas las partes o, por el contrario, puede solucionarse sólo cuando una se impone a las otras. En el primero de los casos hablamos de un conflicto cooperativo y en el segundo, de un conflicto surgido en un entorno competitivo.

Las consecuencias del conflicto en el contexto competitivo son siempre negativas, por eso a este conflicto se le ha llamado conflicto destructivo o

disfuncional. Por el contrario, el conflicto en el contexto cooperativo puede ser constructivo o funcional (Tjosvold, 1996; Tjosvold, Dann y Wong, 1992).

4. Modelo de proceso frente a modelo estructural en conflicto.

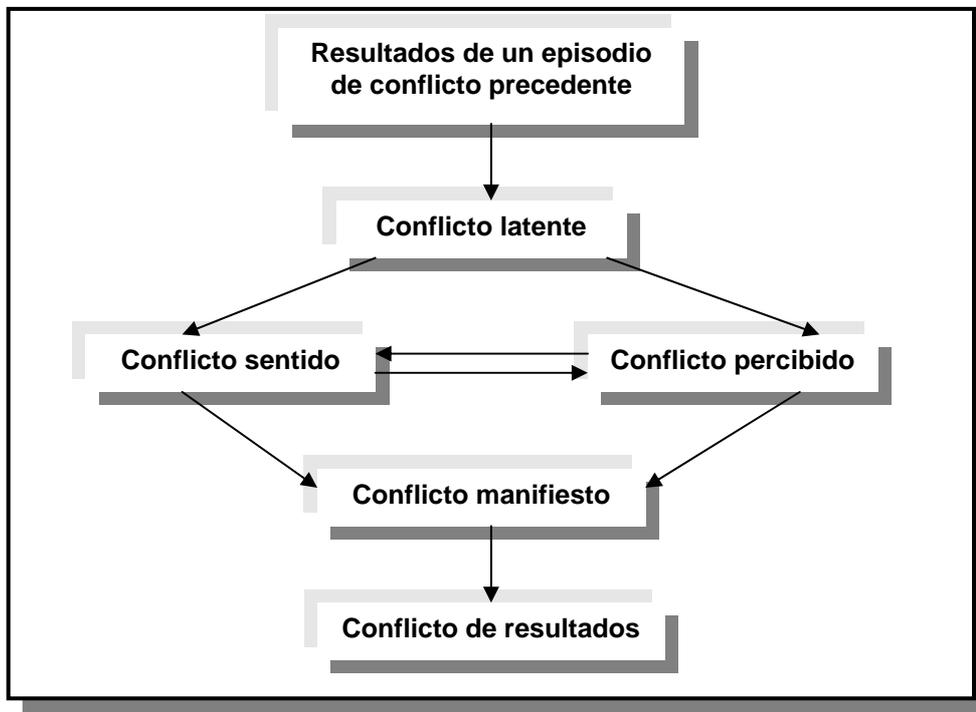
Dos han sido los modelos que se han utilizado para explicar el conflicto: el modelo de proceso y el estructural. El primero lo considera un fenómeno que se desarrolla en diferentes etapas y el segundo piensa que es sólo su manifestación.

Modelo de proceso. El conflicto está hecho de episodios, cada uno de los cuales muestra una secuencia o pauta de desarrollo (Pondy, 1967). Cada episodio comienza con una serie de antecedentes y finaliza con una serie de resultados que afectan al curso de acción de los siguientes episodios de conflicto. Desde este punto de vista, el conflicto es un proceso gradual hacia un estado de desorden, aunque no todo episodio pasa necesariamente por todas las fases. De hecho, normalmente, el conflicto se resuelve antes de que aparezcan las hostilidades. Esto significa que cada proceso puede dar lugar a cursos de desarrollos alternativos.

Aún así, podemos diferenciar claramente cinco etapas básicas que son: 1) el conflicto latente; 2) el conflicto percibido; 3) el conflicto sentido; 4) el conflicto manifiesto; y 5) el conflicto de resultados (figura 4.1). El desarrollo de cada una de estas fases condicionará la definición de conflicto.

En el *conflicto latente* se identifican las fuentes de conflicto. Puede haber *conflicto percibido* sin que haya habido conflicto latente. En este caso, el conflicto surge por un malentendido entre las partes sobre la posición o postura que han tomado cada una y se resuelve mejorando la comunicación entre ellas. En esta etapa, el conflicto puede tomar ya diferentes formas (según que vaya a ser un conflicto de tareas, de relación o de proceso).

La personalización del conflicto –*conflicto sentido*– supone que los analistas de una organización están preocupados por las disfunciones que puede provocar y, por esta razón, se implican en la relación.

Figura 4.1. – *La dinámica de un episodio de conflicto.*

Fuente: Adaptada de Pondy (1967: 306).

El *conflicto manifiesto* está representado por las variedades de comportamiento conflictivo. El comportamiento más obvio es la agresión abierta, pero normalmente está prohibida por las normas organizativas. Podemos decir que nos encontramos ante un conflicto manifiesto cuando alguno de los participantes percibe dicho comportamiento.

El *conflicto de resultados* es la solución que se le da al episodio. Dos opciones se presentan aquí: 1) resolverlo, facilitando la cooperación de cara al futuro; o 2) suprimirlo y no resolverlo. En este último caso, lo que hacemos es agravar las condiciones latentes del conflicto haciéndolas más graves de cara a un episodio posterior.

En el modelo de proceso se pretende explicar el fenómeno de conflicto estudiando las dinámicas internas de cada uno de los episodios que se producen. El objetivo es identificar los sucesos dentro de ellos y analizar el efecto de cada

etapa en las etapas posteriores. En definitiva, desde esta perspectiva el conflicto es un proceso que evoluciona.

Modelo estructural. Al contrario que el modelo de proceso, el estructural apuesta por una definición más estrecha de conflicto que diferencia claramente lo que son los antecedentes y las consecuencias, de lo que es el conflicto en sí mismo. Los defensores de este modelo consideran que el conflicto real es el manifiesto o abierto (Schmidt y Kochan, 1972).

El modelo estructural analiza el conflicto estudiando el modo en que las condiciones subyacentes determinan las etapas. El objetivo que se persigue es identificar los parámetros o antecedentes que influyen en este comportamiento y especificar la forma de esa influencia.

Los autores consideraron incompatibles el modelo de proceso y el estructural hasta que Thomas (1976) los relacionó. Según este autor decantarse por alguno es un error porque ambos están interrelacionados. En efecto, los dos modelos se presentan por separado por conveniencia y porque parecen reflejar, de alguna manera, investigaciones diferentes. En realidad, encajan en una visión más amplia sobre la estructura y el proceso del conflicto. Las variables estructurales restringen y determinan las dinámicas del proceso, mientras el conocimiento de las dinámicas ayuda a los investigadores a predecir los efectos de las variables estructurales y las consecuencias en los resultados organizativos.

5. Valoración de los diferentes problemas para la delimitación conceptual del conflicto.

En nuestra investigación estudiamos el conflicto desde el punto de vista de la Dirección y Administración de Empresas. Nos interesa analizar el éxito organizativo evaluando la eficacia de sus grupos. Pretendemos profundizar en el efecto que puede tener la existencia de conflicto en estos grupos y consideramos que la tarea, las características estructurales relacionadas con ella – interdependencia y control–, la heterogeneidad relacionada con el puesto y el tamaño son significativas a la hora de estudiar todas las relaciones.

La posibilidad de que se den diferentes tipos de conflicto y de que tengan efectos distintos en el éxito de los grupos nos decanta por la perspectiva interaccionista, que defiende que el conflicto puede influir positiva o negativamente y, por tanto, debe existir si queremos mejorar la eficacia organizativa y la de los grupos.

Optamos también por una definición amplia de conflicto lo que nos permite resolver los problemas de confusión del conflicto con otros conceptos como competencia y cooperación. Nos interesa analizar cualquier tipo de desacuerdo que se produzca en los equipos independientemente de que aparezcan en contextos cooperativos o competitivos. Esta postura apoya el carácter funcional o disfuncional que puede tener el conflicto en los resultados de los grupos.

Finalmente, apoyando nuestra elección de una definición amplia de conflicto, lo consideramos un proceso y, como tal, un episodio que empieza con una serie de antecedentes y finaliza con unos resultados. Pensamos que la elección hecha es la mejor porque define al conflicto de forma más realista –al ser un comportamiento del grupo, el conflicto no surge sin más, sino que evoluciona y atraviesa una serie de fases o etapas–.

De cara al estudio empírico nuestro interés va a estar, exclusivamente, en detectar que hay o ha habido un episodio de conflicto. Bajo este supuesto nos basta con ver los desacuerdos que se hacen visibles para verificar que ha aparecido (una de las etapas del proceso). El problema es que muchos de los procesos de conflicto que empiezan no llegan a la etapa de manifestación porque, como comentábamos, se ponen medios para evitarla. Ante esta situación la mejor forma de saber de este proceso es a través de la percepción de las partes implicadas. Por esta razón elegimos el conflicto percibido. Además, la elección de esta etapa nos hace más fácil la obtención de información a través de cuestionarios.

4.1.1.2. – Una aproximación al concepto de conflicto de grupo.

Los autores han tratado de dar respuesta al problema de definir el conflicto de forma diversa. Algunos se han atrevido a dar una definición expresa del mismo, otros han tratado de aproximarse al concepto identificando dimensiones. En este epígrafe analizamos ambos planteamientos con el objetivo de dar un concepto que después nos permita hacerlo operativo.

1. Definición de conflicto.

Hay varias posturas entre los autores al definir el conflicto. En concreto, los trabajos recopilatorios han indicado que las definiciones van desde las que se centran en *comportamientos*, como la interferencia en la conducta o los objetivos de las otras personas, a las que ponen el énfasis en las *percepciones* (Fink, 1968; Schmidt y Kochan, 1972; Wall y Nolan, 1986; Kolb y Putnam, 1992). La primera forma de definir el conflicto considera la acción y la última se centra en los motivos. Otra postura, a medio camino entre las dos anteriores, es la que defienden Thomas (1976) y Pondy (1967). Ambos autores trataron de cubrir el desfase entre los dos extremos presentando un enfoque conceptual que recoge desde el conflicto percibido hasta el manifiesto y que ya hemos visto al estudiar el modelo de proceso.

En la tabla 4.1 se recogen algunas de las múltiples definiciones o aproximaciones a la definición de conflicto. Con esta tabla pretendemos ordenarlas utilizando los criterios que han marcado las diferencias entre las tres posturas descritas, a saber, comportamientos, percepciones y proceso. Estas posturas nos indican, una vez más, la bipolarización de la literatura en este tópico, entre los trabajos que optan por una definición estrecha de conflicto y los que se decantan por una amplia.

Tabla 4.1. – *Algunas definiciones de conflicto propuestas por la literatura.*

AUTORES	POSTURA TOMADA	DEFINICIONES PROPUESTAS
<i>Boulding (1963)</i>	Comportamientos	El conflicto es un estado de competencia en el que las partes son conscientes de la incompatibilidad de sus deseos.
<i>Pondy (1967)</i>	Proceso	El conflicto es un proceso gradual hacia un estado de desorden donde la agresión es el clímax del episodio.
<i>Fink (1968)</i>	Proceso	El conflicto es cualquier situación o proceso social en el que dos o más entidades están unidas por, al menos, una forma de interacción antagónica.
<i>Deutsch (1969)</i>	Comportamientos	El conflicto es aquel que surge siempre que se dan acciones incompatibles.
<i>Schmidt y Kochan (1972)</i>	Comportamientos	El conflicto es el comportamiento abierto que surge de un proceso en el que una unidad busca el avance de sus propios intereses en sus relaciones con las otras. Se trata de una definición que sólo contempla un conflicto manifiesto.
<i>Thomas (1976)</i> <i>Sitkin y Bies (1993)</i>	Proceso	El conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra ha frustrado o está por frustrar alguna cuestión.
<i>Robbins (1978)</i>	Comportamientos	El conflicto es cualquier tipo de oposición o interacción antagónica entre dos o más partes.
<i>Pinkley (1990)</i>	Percepción	El conflicto es la creencia de las partes de que existen objetivos incompatibles.
<i>Kolb y Putnam (1992)</i>	Proceso	El conflicto es aquel proceso que aparece cuando hay diferencias reales y percibidas por circunstancias organizativas específicas y que generan emoción.
<i>Tjosvold, Dann y Wong (1992)</i>	Comportamientos	El conflicto supone que dos o más partes realizan actividades incompatibles donde una persona está interfiriendo, obstruyendo o haciendo que el comportamiento de la otra sea menos eficaz.
<i>Putnam (1994)</i>	Comportamientos	El conflicto es el enfrentamiento expreso entre, al menos, dos partes interdependientes que perciben recompensas escasas, persiguen objetivos incompatibles e interfieren entre ellas para evitar que la otra alcance sus propios objetivos.
<i>Wall y Callister (1995)</i>	Percepción	El conflicto es un proceso en el que una parte percibe que sus intereses son opuestos o están negativamente relacionados con los de las otras.
<i>Porter y Lilly (1996)</i>	Percepción	El conflicto es el conjunto de percepciones de los miembros acerca de la cantidad de puntos de vista opuestos que se producen en el grupo.

Fuente: Elaboración propia.

2. Dimensiones de conflicto.

Entre los autores que han utilizado dimensiones para definir el conflicto encontramos a: 1) los que lo han considerado un constructo unidimensional y 2) los que piensan en él como un constructo multidimensional. A su vez, entre estos últimos, están los que lo definen con dos dimensiones, a saber, intensidad y tipos –aspectos cuantitativo y cualitativo, respectivamente– y los que hacen uso de más de dos.

Gladstein (1984), Eisenhardt y Zbaracki (1992) y Saavedra, Earley y Van Dyne (1993) son tres ejemplos de trabajos que consideran al conflicto como unidimensional. En concreto, en estos estudios, se retrata al conflicto utilizando como dimensión la intensidad, frecuencia, cantidad o grado de variación del mismo.

La adición de nuevas dimensiones se hizo cuando se vio que la intensidad no definía por completo este concepto. Esta circunstancia supuso que Guetzkow y Gyr (1954) introdujeran una segunda que supuso identificar, en un principio, dos tipos de conflicto –de tareas y de relación–.

Las denominaciones que se han dado para distinguir estos tipos de conflictos han sido múltiples, pero las definiciones son similares. En efecto, Falk (1982) habla del *conflicto social o interpersonal* y del *conflicto sustantivo o de tareas*. Para definirlos utiliza a la tolerancia a la que define como el grado de apoyo que se da a una idea en un determinado grupo.

Los trabajos de Priem y sus colaboradores (Priem, 1990; Priem y Price, 1991; Priem, Harrison y Muir, 1995) defienden que los equipos de alta dirección deberían utilizar las técnicas para tomar decisiones que potencien la aparición del conflicto positivo y eviten el negativo para obtener mejores resultados. Al conflicto positivo le llaman *cognitivo* –relacionado con la tarea–, mientras que al negativo le llaman *conflicto socio-emocional*, entendiendo que es el que surge por desacuerdos interpersonales no directamente relacionados con la tarea.

En equipos de alta dirección, Amason y Schweiger (1994), Amason (1996), Amason y Sapienza (1997) y Amason y Mooney (1999) también consideraron al

conflicto como multidimensional y diferenciaron entre el *conflicto cognitivo* y el *afectivo*. El primero es el que está orientado a la tarea y el que surge por diferencias de juicios entre los miembros del equipo. El conflicto afectivo representa los desacuerdos personalizados u orientados al individuo. A este conflicto Knight y otros (1999) lo denominaron *conflicto interpersonal* porque en él están implicadas las relaciones personales o emocionales.

Para Janssen, Van de Vliert y Veenstra (1999) el *conflicto de tareas* es el debido a los desacuerdos por el trabajo, incluyendo los que se producen por cuestiones como la distribución de recursos, la aplicación de los procedimientos y el desarrollo e implantación de las políticas. Este conflicto tiene efectos beneficiosos en la calidad de la toma de decisiones porque facilita la discusión constructiva evitando el pensamiento de grupo. También es positivo porque estimula la búsqueda e identificación de todas las posibles alternativas para tomar e implantar la de mayor calidad y potencia la aceptación afectiva entre los miembros del equipo.

El *conflicto personal* es el que surge cuando entran en juego los valores y creencias personales o de grupo. Estos desacuerdos personales potencian ciertas reacciones que no están directamente relacionadas con la tarea que se realiza. Según Janssen, Van de Vliert y Veenstra, este conflicto deteriora la eficacia en el proceso de toma de decisiones limitando la capacidad del equipo para alcanzar decisiones de calidad e impidiendo la aceptación mutua de los miembros.

En paralelo a lo argumentado por los trabajos en equipos de dirección, otro conjunto de estudios (Wall y Nolan, 1986); Sessa, Bennett y Birdsall, 1993; Sessa, 1996), consideran que los miembros del equipo que se reúnen para tomar una decisión tienen diferentes conocimientos y creencias que suponen diferente capacidad cognoscitiva y ética. Estas diferencias predisponen a los miembros hacia el desacuerdo y son fuentes subyacentes de conflicto potencial. El conflicto es, en estos estudios, la verbalización de las diferencias. Comienza cuando lo hace una expresión de desacuerdo y finaliza cuando el equipo resuelve el problema o cuando se cambia de tema. Además, consideran que puede percibirse como orientado a la tarea o a las personas.

El *conflicto orientado a la tarea* está relacionado con la sustancia de la misma. Mientras que el *conflicto orientado a las personas* está relacionado con los enfrentamientos que se producen por el liderazgo, por las diferencias en las sobrecargas de trabajo y por las diferencias de personalidad.

Van de Vliert y De Dreu (1994) hicieron operativo el concepto de conflicto utilizando también las dimensiones intensidad o niveles de tensión y los tipos. De nuevo, distinguieron entre los *conflictos de identidad* y los de *tareas* y relacionaron el nivel o intensidad con estos tipos. De esta forma, consideraron que grandes cantidades de conflicto suponían diferencias interpersonales apoyando los argumentos de Walton (1969).

Pelled (1996a y b) utiliza la definición y terminología de Guetkow y Gyr (1954). Así, define al conflicto como un constructo bidimensional formado por dos tipos de conflicto, el *sustantivo* y el *afectivo*. El primero es la oposición intelectual que se produce entre los participantes por el contenido de la agenda, la naturaleza y la importancia de los objetivos de la tarea. Mientras que el segundo es la tensión generada por las diferencias interpersonales que producen desconfianza, frustración y otras reacciones negativas.

Finalmente, otro grupo de autores también hablan del *conflicto de tareas* y del *conflicto de relación* para referirse al aspecto cualitativo del conflicto. Entre estos autores se encuentran Dyck, Bruning y Driedger (1996), Jehn y sus colaboradores (Jehn, 1994, 1995 y 1997; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Jehn y Chatman, 2000; Jehn y Mannix, 2001) y Porter y Lilly (1996).

Dyck, Bruning y Driedger (1996) consideran que las diferencias entre estos tipos de conflicto surgen a raíz de los enfoques que han argumentado los efectos funcionales y disfuncionales del conflicto –tradicional e interaccionista–. En este sentido, consideran que el conflicto de relación es disfuncional y consistente con las propuestas del enfoque tradicional, mientras que el conflicto de tareas tiene

una relación curvilínea con la eficacia de acuerdo a lo que establece la perspectiva interaccionista.

Los trabajos de Jehn y Porter y Lilly (1996) definen al conflicto como la conciencia o percepción de los miembros del grupo de que hay discrepancias o deseos actuales que son incompatibles. Estas discrepancias pueden tener componentes personales y, por eso, dar lugar a un *conflicto de relación*, o bien, pueden deberse a cuestiones relacionadas con la tarea o con el contenido de la misma y dar lugar al conflicto del mismo nombre.

Jehn (1997) defiende que existe, además, un tercer tipo de conflicto al que llama de *proceso*. Este conflicto surge por la asignación de la tarea en la unidad de trabajo, por determinar al responsable de cada actividad y por la distribución de obligaciones o recursos (p. 540).

El conflicto de proceso se asemeja a otros constructos organizativos como el *conflicto distributivo* (Kabanoff, 1991) o la *complejidad de procedimiento* (Kramer, 1991). Además, está muy relacionado con el de tareas, aunque son diferentes porque el conflicto de proceso se produce por los medios, mientras que el de tareas lo hace por los fines.

Las dificultades de diferenciación también se extienden a los conflictos de tareas y de relación. De hecho, los autores consideran que están interrelacionados y que es difícil percibir cuándo nos encontramos ante uno u otro.

En resumen, podemos decir que al considerar el aspecto cualitativo del conflicto podemos ordenar los diferentes desacuerdos dentro del grupo en función al *área de contenido* en tres tipos (Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997): 1) conflicto de tareas, 2) conflicto de relación y 3) conflicto de proceso. Estos tipos nos ayudan a clarificar las diferentes modalidades de desacuerdos, aunque no debemos olvidar que todos ellos están relacionados.

Hasta aquí hemos recogido las dos principales dimensiones que se utilizan para hacer operativo al conflicto, pero éstas no son las únicas. Pinkley (1990 y

1992) y Pinkley y Northcraft (1994) consideran que este término se puede definir utilizando tres dimensiones que son *relación frente a tarea*, *emocional frente a intelectual* y *compromiso frente a ganar*.

La primera dimensión es el aspecto cualitativo del conflicto. La segunda dimensión refleja el grado de atención que ponen los participantes en el componente afectivo de una disputa o desacuerdo. Algunos de estos participantes se centran en los sentimientos implicados –contento, enfado o frustración–, mientras que otros se centran en las acciones y en los comportamientos específicos –quién dice o hace qué cosas–. La última dimensión tiene que ver con la creencia de los participantes acerca de las responsabilidades del conflicto y con la forma de resolverlo. Así, en algunos casos, los participantes consideran que hay responsabilidades compartidas en el conflicto y buscan soluciones de compromiso. En otros casos, la responsabilidad es de uno o varios participantes y los demás esperan ser compensados.

Jehn (1997) parte de las dimensiones de Pinkley y sus colaboradores y añade una más. Así, Jehn habla de cuatro dimensiones presentes en cualquier conflicto: 1) aceptación del conflicto, 2) emocionalidad negativa, 3) potencial de resolución y 4) importancia.

La *importancia*, conocida también como tamaño o alcance del conflicto y duración (Deutsch, 1969), se define como la frecuencia o el número de veces que el episodio de conflicto se presenta dentro de los grupos. Es la primera de las dimensiones de la que hemos hablado, es decir, la intensidad o el aspecto cuantitativo del conflicto.

La emocionalidad negativa y el potencial de resolución son las dimensiones definidas por Pinkley y sus colaboradores como emocional frente a intelectual y compromiso frente a ganar, respectivamente. Al hablar de *emocionalidad negativa*, Jehn se refiere a la cantidad de afecto negativo exhibido y sentido durante el episodio de conflicto.

El *potencial de resolución* es el grado por el que es posible resolver el conflicto. En gran parte de la investigación anterior (incluidos los trabajos de Pinkley) el interés se centró en si el conflicto se puede o no resolver y el modo en que se puede hacer, para Jehn el sentido de esta dimensión es diferente. Esta autora argumenta que lo importante es el grado por el que los miembros creen que el conflicto puede o no ser resuelto.

La *aceptabilidad* está relacionada con las normas del grupo sobre conflicto. Cuando hay normas apoyando el conflicto en la unidad entonces se considera como aceptable hablar de él. Aunque es preciso anotar que para la investigación pasada las normas de aceptabilidad no son de aplicación general para todos los tipos de conflicto, sino que son particulares y específicas para cada uno (Brett, 1991).

Las cuatro dimensiones están correlacionadas entre sí y también están presentes en los tipos de conflicto. Así, en lo que se refiere a la primera cuestión, Jehn encontró que la emocionalidad negativa está relacionada con la capacidad de resolución y con la importancia del conflicto y que la importancia lo está, además, con la resolución percibida por los miembros del grupo. Sólo la aceptabilidad no pareció estar relacionada con el resto de dimensiones.

En segundo lugar, considera a estas dimensiones atributos de los tipos de conflicto. Esto significa que forman parte de cada uno y que su presencia en diferentes cantidades determina el tipo ante el que nos podemos encontrar. En este sentido, la emocionalidad negativa es la dimensión clave para el conflicto de relación, mientras que la asociación con los otros dos tipos de conflicto, tareas y proceso, es más compleja. Aún así, Jehn vio que los dos conflictos contenían también altos niveles de emoción negativa.

Para el potencial de resolución, el estudio reveló que los conflictos de proceso pueden resolverse fácilmente consultando un manual de procedimientos o al supervisor del grupo. Otros conflictos como los de relación se consideran más difíciles de resolver. Finalmente, el conflicto de tareas, cuando se presenta en niveles moderados o bajos, se considera fácil de resolver. La relación entre la

aceptabilidad y los tipos de conflicto depende de las normas del grupo que, como hemos comentado, son particulares y específicas para cada tipo de conflicto. Por último, cuanto mayor sea el tamaño, alcance o importancia del conflicto, mayor será la probabilidad de que ese conflicto sea de relación, mientras que cantidades moderadas y pequeñas están más relacionadas con el conflicto de tareas y con el de proceso.

En resumen, la revisión de la literatura nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones respecto a la definición del conflicto de grupo:

- Se han dado tres aproximaciones diferentes al concepto que se pueden agrupar en dos, según que los autores hayan optado por una definición estrecha (el conflicto como comportamientos, primera aproximación, o como conjunto de percepciones, segunda aproximación) o amplia (el conflicto como proceso).
- Para delimitar la definición los autores también se han dividido entre los que han considerado al conflicto como un constructo unidimensional o multidimensional.
- Los estudios que utilizan una sola dimensión consideran que el conflicto es negativo y sólo se preocupan por analizar el efecto de la cantidad o frecuencia del mismo sobre los resultados. Es decir, hablan de la intensidad o importancia.
- Entre los trabajos que hablan del conflicto como multidimensional existen diferencias. Algunos se preocupan, exclusivamente, por introducir una dimensión adicional a la arriba mencionada. Esta nueva dimensión habla de tipos de conflicto que se pueden clasificar en función al área de contenido. Estos conflictos son el de tareas, el de relación y el de proceso.

El conflicto de tareas está relacionado con las discusiones que se perciben y surgen por el contenido real de la tarea. El conflicto de proceso es el resultado de los desacuerdos por la asignación de las tareas y la distribución de los recursos. Y, finalmente, el de relación tiene que ver con las discrepancias con un marcado carácter personal.

- Otras dimensiones de conflicto incluidas por las investigaciones son la emocionalidad negativa, la aceptabilidad y el potencial de resolución (en la terminología de Jehn, 1997). Estas dimensiones están relacionadas entre sí, lo están con las dos anteriores y determinan o están presentes como atributos en todos los conflictos.

En nuestro trabajo seguimos el planteamiento de los autores que definen al conflicto considerando su aspecto cuantitativo y cualitativo. Sin embargo, también utilizaremos las dimensiones emocionalidad negativa y aceptación porque nos pueden ayudar a identificar el tipo o los tipos de conflicto que se presentan en los grupos.

No evaluamos el potencial de resolución porque, de acuerdo con la investigación anterior, presenta bastantes controversias en cuanto a su definición. Recordemos que en unos casos los autores se han centrado en los modos de resolver el conflicto, mientras que para otros lo importante ha sido la percepción de que el conflicto es fácil de resolver. De cualquier forma, su exclusión no afecta a nuestro estudio puesto que el interés está en determinar si hay conflictos y el potencial de resolución analiza los comportamientos una vez que se sabe que existen.

4.1.2. – Grupos y conflicto en esta investigación.

En el capítulo 2 y 3 hemos concluido que las características de diseño – tareas, interdependencia, control del grupo, heterogeneidad relacionada con el puesto y tamaño– son dimensiones claves para definir tipos de grupo. Además, en el capítulo anterior hemos propuesto combinaciones diferentes de estas variables que van a dar lugar a grupos igualmente eficaces, según el grado de incertidumbre de tareas.

La primera de las combinaciones definía a los *grupos de tipo I* y recogía los niveles más bajos, dentro del intervalo de variación, de incertidumbre de tareas, interdependencia, tipos de control, heterogeneidad relacionada con el puesto y

tamaño. La segunda permitía delimitar a los *grupos de tipo II* caracterizados por niveles altos de estas variables.

Pues bien, llegados a este punto, proponemos que las características de las tareas determinan un modelo coherente de procesos para los grupos, lo que significa que los mejores resultados también son consecuencia de unos comportamientos consistentes con las características del equipo. Por esta razón, pensamos que cada uno de los tipos de grupo definidos es probable que lleven asociados una combinación específica de procesos.

Siguiendo esta lógica, proponemos que en los grupos de tipo I las posibilidades de aparición de conflictos es reducida, puesto que en ellos existe un alto grado de homogeneidad que limita la aparición de diferencias personales – conflicto de relación–, pero también las tareas son lo suficientemente sencillas y están tan claramente asignadas por el supervisor que no se necesita debatir la forma de realizarlas –conflicto de tareas– o quién debe completarlas y con qué recursos –conflicto de proceso–.

Por el contrario, en los grupos de tipo II las posibilidades de que aparezcan diferencias de carácter personal y por el trabajo son mayores debido al mayor tamaño, grado de heterogeneidad o interdependencia necesarias para hacer frente a tareas más inciertas. Sin embargo, la frecuencia de conflicto de los tres tipos puede verse moderada por el mayor control otorgado al grupo para tomar decisiones.

Los niveles moderados de conflicto no tienen que suponer una merma en los resultados de los grupos de tipo II, puesto que necesitan del conflicto para finalizar las tareas. Sólo el conflicto de relación puede ser un problema, pero el líder o responsable deberá estar atento para reconducirlo hacia un desacuerdo por el trabajo o el proceso.

PRIMERA PARTE:
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Capítulo 5: “Un modelo contingente para explicar la eficacia en los grupos organizativos”

Tras haber definido las variables significativas de este trabajo, proponemos el modelo de investigación y las posibles relaciones a contrastar entre cada una de esas variables.

En este trabajo planteamos un modelo contingente del que se pretenden inferir tipos de equipos eficaces. Inicialmente, partimos de relaciones de ajuste entre pares de variables, lo que nos permite aproximarnos a la definición final de cada uno de esos tipos utilizando nuestras variables antecedentes y procesos. El modelo es el resultado de reconocer que los equipos son organizados y tienen unos comportamientos determinados para responder a las características de las tareas asignadas. El objetivo que perseguimos con este tipo de modelo es comprobar que el tipo de tarea condiciona la estructura y los procesos generados en los equipos y que la eficacia es una función del grado de ajuste entre estos tres componentes.

Con este objetivo, en este capítulo describimos el modelo, presentamos los resultados de los trabajos anteriores acerca de las relaciones planteadas y proponemos las hipótesis de investigación en base a la evidencia anterior.

5.1. – DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN.

Enlazando con la idea de que para explicar la eficacia de los grupos, el modelo de sistemas ha propuesto diversas variantes (Hackman, 1987) –todas excesivamente simplistas o de las que no se han obtenido resultados concluyentes– y considerando también que el planteamiento contingente tradicional ha fracasado, entre otras cosas, por no tener en cuenta que las organizaciones y, por supuesto, los grupos son entidades complejas cuyo éxito depende no sólo de la interacción entre un par de variables, en este trabajo proponemos un modelo que pretende en su parte final identificar configuraciones de grupos eficaces utilizando la interacción entre múltiples variables (tareas, interdependencia, control del grupo, heterogeneidad relacionada con el puesto, tamaño y conflicto).

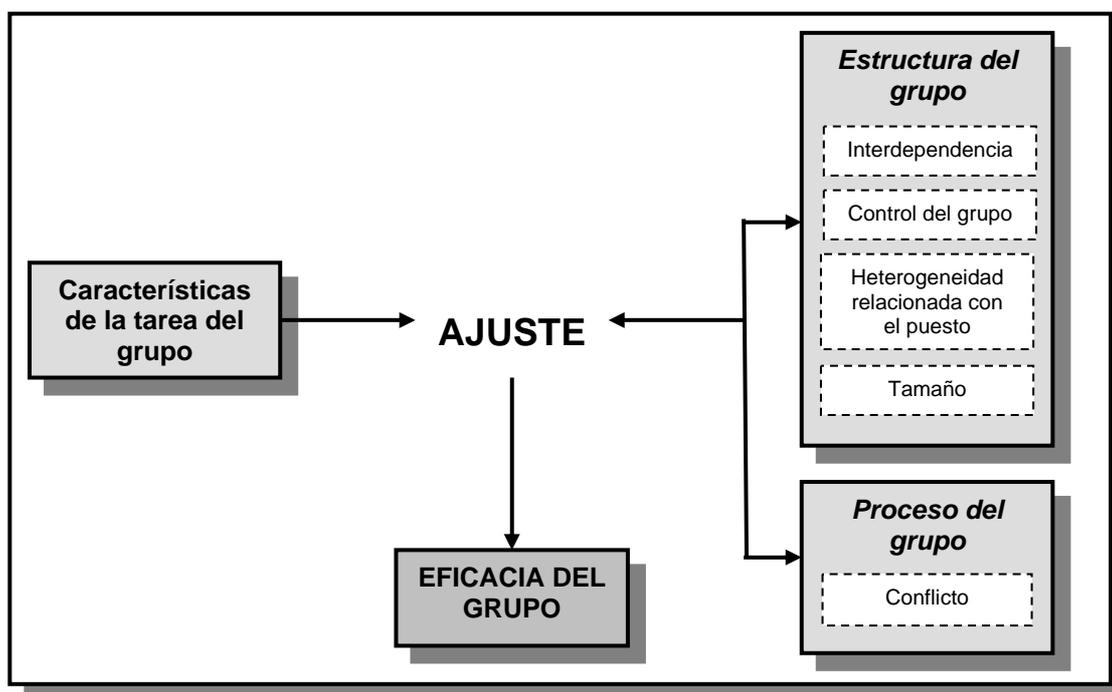
El modelo que describimos utiliza los enfoques para evaluar el encaje descritos por Drazin y Van de Ven (1985) –*selección, interacción y sistemas*–. Empleamos los dos primeros enfoques como paso previo de análisis del ajuste, en la medida que evalúan relaciones entre pares de variables (selección) y su efecto en la eficacia (interacción). El tercer enfoque, como indicábamos en el capítulo 2, se considera el mejor porque evalúa la relación entre la eficacia y el efecto agregado de todas las variables de diseño y proceso. Además, este enfoque permite, en primer lugar, predecir y especificar el estado ideal de los grupos –aquel en el que alcanzan unos resultados óptimos– y, en segundo lugar, mostrar las desviaciones respecto a ese estado ideal –desajustes que suponen un pobre resultado.

El estado ideal de los grupos depende del contexto. Siguiendo el Enfoque Contingente, dicho contexto va a estar representado en nuestro modelo por las características de las tareas que determinan las necesidades internas de los grupos. La eficacia depende de la forma que tiene el grupo de hacer frente a la incertidumbre por el trabajo asignado. En esas situaciones el equipo se tiene que dotar de la estructura adecuada y generar una buena dinámica interna si quiere obtener resultados positivos.

En nuestro modelo (figura 5.1) consideramos, en primer lugar, la interacción por pares de las características de diseño –aspectos propios de las tareas y variables estructurales– y sus efectos en la eficacia.

Siguiendo el Enfoque Contingente, consideramos que las tareas determinan la estructura de los grupos y que, para ser eficaces, estos grupos necesitan del nivel adecuado de interdependencia y control, así como también de composición, en términos cuantitativos (tamaño) y en términos cualitativos (grado de heterogeneidad en educación, experiencia funcional y permanencia). En este sentido, no es lógico analizar los efectos por separado de unas u otras variables en la eficacia, además tampoco tiene sentido estudiar relaciones causa/efecto entre ellas. Sin embargo, si es preciso confirmar si el éxito es consecuencia de combinaciones características de las tareas/características estructurales.

Figura 5.1. – Modelo de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, en el modelo proponemos relaciones entre las tareas y el conflicto –proceso– y la influencia sobre los resultados. Según el Enfoque Contingente, para que los grupos sean eficaces, las características de diseño deben ser coherentes entre sí, pero también lo deben ser los procesos con el tipo de tareas asignadas. Es decir, la incertidumbre de las tareas influye en el conflicto y en la forma en que se presenta. Y las interacciones entre cada una de las características de las tareas y las dimensiones de conflicto condicionan, a su vez, la eficacia de los grupos.

Finalmente, en tercer lugar, afirmamos que la eficacia es el resultado del ajuste múltiple entre las características de la tarea, la estructura y las dinámicas internas del grupo y defendemos que se pueden identificar tipos ideales de equipos definidos por las variables de estructura y de proceso, para tareas distintas.

Pensamos que es interesante encontrar y conocer cómo y por qué se producen los ajustes o desajustes entre las tareas y la estructura. Esto nos lleva a tratar de descubrir cómo se adaptan los equipos al tipo de trabajo asignado. Y aquí resulta útil tener en cuenta variables que representen a las dinámicas internas. Por esta razón, tiene sentido estudiar un modelo en el que los procesos –en nuestro caso, el conflicto– se ajustan no sólo al tipo de tarea, sino también a la estructura en un intento de alcanzar la consistencia interna.

Bajo la perspectiva del Enfoque Contingente, los equipos alcanzan su éxito cuando son capaces de ajustar los requerimientos de las tareas mediante una estructura y unos procesos adecuados. En este sentido, el éxito también depende de la consistencia interna entre las variables estructurales y de proceso.

Además, el análisis de relaciones de interacción múltiples entre las características de diseño y los procesos nos va a permitir determinar las combinaciones que de estas variables se dan en los grupos de éxito y, en función a ellas, podremos definir estados o tipos ideales de equipos.

En los epígrafes que presentamos a continuación identificamos las relaciones analizadas en los estudios previos, aunque, como veremos más adelante, el modelo descrito presenta varias particularidades. La primera son las variables analizadas. La segunda, el concepto multidimensional de eficacia utilizado.

5.2. – EVIDENCIA DE LAS RELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DEL MODELO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS.

Las relaciones que se plantean entre los componentes de nuestro modelo han sido parcialmente analizadas en la literatura especializada. En concreto, la mayor parte de la investigación anterior ha analizado las relaciones causa-efecto o de interacción bivariable. Al final, en nuestro modelo pretendemos encontrar relaciones de ajuste multivariable a partir del estudio de los efectos conjuntos de las características de las tareas, la estructura y los procesos sobre la eficacia. La

lógica que subyace en el modelo consiste en identificar los ajustes dominantes y los pobres resultados de los grupos que no logran esos ajustes.

En los epígrafes que presentamos a continuación identificamos las relaciones analizadas en los estudios previos siguiendo cada una de las partes del modelo descrito.

5.2.1. – Características de las tareas, estructura y eficacia de grupo.

Hay poca evidencia teórica y empírica que analice los efectos de las *características de la tarea* en la eficacia de los grupos. Aunque puede destacarse un conjunto de trabajos que realiza este análisis bajo la perspectiva psicológica. En concreto, estos estudios se preocupan de la tarea como fuente de motivación para los miembros de los equipos e investigan si las percepciones de variedad de destrezas, de identidad, importancia, autonomía, control e interdependencia de la tarea influyen positiva o negativamente en el éxito. Algunos ejemplos de estos trabajos son los de Campion, Medsker y Higgs (1993), Campion, Papper y Medsker (1996), Cohen, Ledford y Spreitzer (1996) o Spreitzer, Cohen y Ledford (1999).

Los resultados obtenidos por estos investigadores son contradictorios. Campion y sus colaboradores encontraron que las características del trabajo influían positivamente en las percepciones de productividad y satisfacción, pero Cohen, Ledford y Spreitzer (1996) no obtuvieron relaciones claras con las variables de calidad de la vida en el trabajo. Por su parte, Spreitzer, Cohen y Ledford (1999) concluyeron que el carácter motivador de la tarea aumentaba la confianza, el compromiso y la satisfacción de los empleados con el trabajo y la organización y podía tener efectos positivos o negativos en las variables de resultado.

Tampoco, los estudios que analizan las necesidades de procesamiento de información de la tarea y sus efectos sobre la eficacia son determinantes. Este fracaso se debe, en gran medida, al carácter contingente de la tarea. Bajo esta perspectiva no tiene sentido el análisis directo e independiente de las

características de la tarea sobre la eficacia, si no los efectos de las interacciones con otras variables o características del grupo, como la estructura (ejemplos, Fry y Slocum, 1984; David, Pearce y Randolph, 1989) o el diseño del puesto (Brass, 1985). Este es un análisis similar al que marca la relación entre estrategia y estructura a nivel organizativo.

Así, los grupos son eficaces cuando disponen de las capacidades suficientes para hacer frente a las necesidades de procesamiento de información que generan las tareas o la tecnología, de tal forma que la estructura y el diseño de los puestos son determinantes de esas capacidades.

A diferencia de lo que ocurre con la tarea, en la literatura hay muchos trabajos que proponen que la estructura influye en los resultados del grupo. Por ejemplo, para la *interdependencia*, varios estudios han encontrado que influye en la motivación y, a su vez, en la eficacia medida de manera subjetiva (Saavedra, Earley y Van Dyne, 1993; Liden, Wayne y Bradway, 1997).

En el caso de la *autonomía* o el *control del grupo*, los resultados obtenidos son parecidos. En concreto, Cohen y Bailey (1997) señalan que los estudios más recientes han demostrado que la autonomía mejora la calidad de vida en el trabajo y el rendimiento de los grupos –tanto si es medido de forma objetiva como subjetiva–. De hecho las investigaciones indican los beneficios de los equipos autogestionados (Cohen y Ledford, 1994; Cohen, Ledford y Spreitzer, 1996).

Sin embargo, otros trabajos también han obtenido relaciones negativas o ausencia de relación entre la interdependencia y los resultados o el control y los resultados (ejemplo, Stewart y Barrick, 2000).

Estos resultados contradictorios pueden deberse al análisis aislado de ambas variables estructurales sobre la eficacia. Por esta razón, Liden, Wayne y Bradway (1997) proponen evaluar los efectos conjuntos de ambas o Jehn (1995) considera los efectos de la interdependencia y el conflicto.

En lo que se refiere a la composición de grupo también hay bastantes investigaciones que analizan los efectos directos en el éxito de los equipos de alta dirección (ejemplos, Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Murray, 1989; Wiersema y Bantel, 1992), de desarrollo de productos (Ancona y Caldwell, 1992a y b) o de proyecto (Katz, 1982).

En concreto, se ha relacionado la composición (heterogeneidad y/o tamaño) con: las valoraciones de rendimiento hechas por los subordinados (Tsui y O'Reilly, 1989), los directivos (Katz, 1982; Ancona y Caldwell, 1992b) o los propios miembros del equipo (Ancona y Caldwell, 1992b); la sucesión ejecutiva (Pfeffer y Moore, 1980); el rendimiento empresarial (Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984; Murray, 1989; Smith y otros, 1994); el cambio estratégico (Wiersema y Bantel, 1992); el consenso estratégico (Knight y otros, 1999); y la innovación (O'Reilly y Flatt, 1989; Bantel y Jackson, 1989). Pero, a pesar del gran número de trabajos existentes, los resultados no son concluyentes. Analizamos esta idea tanto para de la heterogeneidad como para el tamaño.

Si consideramos la variable *heterogeneidad*, hay investigaciones que nos indican las enormes ventajas que tiene para alcanzar el éxito y otras que defienden justo lo contrario. Algunos trabajos indican que la heterogeneidad mejora la creatividad y la innovación (Bantel y Jackson, 1989); da lugar a decisiones estratégicas de mayor calidad (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997a y b); hace a los grupos más tolerantes a la incertidumbre (Murray, 1989), sobre todo cuando los equipos son autogestionados (Pearce y Ravlin, 1987); y aumenta la propensión al cambio estratégico (Wiersema y Bantel, 1992).

Sin embargo, otros estudios han defendido que la heterogeneidad reduce la innovación (O'Reilly y Flatt, 1989; Ancona y Caldwell, 1992b); perjudica la implantación de la decisión (O'Reilly y Flatt, 1989); el grado de integración entre los miembros del equipo (Michel y Hambrick, 1992); y disminuye el rendimiento financiero (Murray, 1989; Smith y otros, 1994).

Estos hallazgos contradictorios obtenidos son destacados por revisiones recientes de la literatura en heterogeneidad (ejemplo, Williams y O'Reilly, 1998). Estas revisiones, además, apuntan la existencia de varias perspectivas teóricas para justificar tanto los efectos positivos como los negativos de la diversidad sobre la eficacia.

Así, la *Teoría de la Toma de Decisiones* propone que la variación en la composición del grupo puede tener efectos directos positivos a través del aumento en las destrezas, las capacidades, la información y el conocimiento. Mientras que la *Teoría del Establecimiento de Categorías* y la *Teoría de la Semejanza* se apoyan en los procesos de comparación social y en la existencia de semejanzas en atributos para defender que, en caso de que existan dichas semejanzas, los miembros del grupo se sentirán más a gusto al poder compartir experiencias y valores.

En otros trabajos, sin embargo, se indica que los efectos negativos o positivos encontrados se pueden deber a la forma en que se definió o midió la heterogeneidad (caso de Bunderson y Sutcliffe, 2002 para la heterogeneidad en experiencia funcional).

Si consideramos la variable *tamaño*, la situación es similar. El tamaño puede mejorar los resultados porque aumenta las capacidades del grupo para analizar y resolver los problemas (Campion, Medsker y Higgs, 1993; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990), pero también puede perjudicarlos en la medida que reduce la cohesión y la coordinación entre los miembros (Campion, Papper y Medsker, 1996; Kirkman y Shapiro, 1997; Langfred y Shanley, 1997).

Dados los resultados contradictorios obtenidos, las investigaciones más recientes han concluido que los efectos de la heterogeneidad y el tamaño son mucho más complejos de lo pensado (Smith y otros, 1994). Por esta razón, no es de extrañar que se hayan propuesto enfoques y definiciones más complejas de composición de grupo.

Estos nuevos enfoques consideran que los atributos de la heterogeneidad relacionada con el puesto (experiencia funcional, educación y permanencia) tienen un fuerte componente relacionado con el puesto y que sus efectos en la eficacia dependen de factores contextuales como la tarea (Williams y O'Reilly, 1998; Knight y otros, 1999; Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999; Jehn, Northcraft y Neale, 1999). De igual manera, los efectos del tamaño también dependen del tipo de tarea que realice el equipo, puesto que es un indicador de la diversidad de conocimientos y experiencias de los miembros (Shaw, 1932; Langfred y Shanley, 1997). Está claro, por tanto, que la investigación debe dar entrada a las interacciones entre los tipos de diversidad, el tamaño, las contribuciones informativas que generan y las tareas a realizar.

Llegados a este punto, la evidencia sugiere que cuando la tarea es sencilla y rutinaria, los miembros del grupo pueden utilizar procedimientos operativos estándar para realizarla (Van de Ven y Ferry, 1980). Este tipo de tareas tiene bajas demandas de procesamiento de información y, por tanto, no necesita un nivel alto de interdependencia o control del grupo ni depende de los conocimientos o las experiencias de los empleados para ser completadas, con lo que el grado de heterogeneidad del equipo y el tamaño deberían ser reducidos.

Sin embargo, cuando las tareas varían y son complejas, existe un alto grado de incertidumbre y no hay apenas procedimientos operativos estándar para hacerlas (Van de Ven, Delbecq y Koenig, 1976). En esta situación, los miembros del equipo se hacen más dependientes, necesitan de una mayor discrecionalidad y una mayor base de conocimiento y experiencia, con lo que será necesario un mayor grado de heterogeneidad relacionada con el puesto y un mayor tamaño para mejorar los resultados.

En definitiva, la literatura nos indica que si queremos obtener conclusiones aceptables acerca de la influencia de las características de las tareas y la estructura en la eficacia de los grupos de trabajo, es necesario que analicemos los efectos conjuntos. La información disponible hasta el momento sobre las interrelaciones entre estos factores es imprecisa. En unos casos, porque los métodos utilizados para evaluar el encaje no han sido los adecuados (Drazin y

Van de Ven, 1985). Esto es lo que ha ocurrido, a nuestro modo de ver, con la relación tarea/heterogeneidad relacionada con el puesto. En otros casos, porque los grupos de trabajo en las muestras no han presentado diferencias significativas en lo que respecta al tamaño.

Por otro lado, existe también otra cuestión no considerada por muchos de los trabajos previos y que hay que tener en cuenta: el carácter multidimensional de la eficacia de los equipos. Sólo algunas investigaciones (ejemplo, Jehn, Northcraft y Neale, 1999) analizando el efecto interacción entre la tarea y la heterogeneidad tuvieron en cuenta el rendimiento y el grado de satisfacción o el compromiso de los miembros de los grupos como variables dependientes. Y lo más importante es que encontraron efectos distintos.

Esto significa que dependiendo de la variable de eficacia utilizada, los ajustes pueden ser diferentes (Drazin y Van de Ven, 1985; Gresov, 1989). Por esta razón resulta interesante seguir una perspectiva multidimensional de la eficacia.

Importancia de las relaciones analizadas para el modelo e hipótesis propuestas

De acuerdo con los estudios más recientes parece necesario definir relaciones de ajuste entre las características de las tareas y la estructura. Además, como primer paso, es conveniente analizar el encaje dos a dos entre las tareas y las variables estructurales y sus efectos en la eficacia.

Esto nos lleva a proponer dos hipótesis generales. En la primera afirmamos que cada una de las características de las tareas condiciona a cada una de nuestras variables estructurales. En la segunda establecemos que las interacciones anteriores influyen en la eficacia del grupo.

En resumen, las hipótesis de investigación son:

Hipótesis 1: *Las características de las tareas condicionan a cada una de las dimensiones de estructura de los grupos.*

Hipótesis 2: *Los ajustes entre las características de las tareas y cada una de las dimensiones de estructura influyen en la eficacia de los grupos.*

5.2.2. – Características de las tareas, proceso y eficacia de grupo.

Los investigadores han realizado numerosos trabajos analizando los efectos del conflicto en el éxito de los grupos organizativos. Así, la literatura sobre *conflicto* confirma la influencia de esta variable proceso sobre la eficacia del equipo, si bien los efectos en el rendimiento y la calidad de vida en el trabajo son distintos dependiendo del tipo de conflicto y la medida de eficacia considerada.

Conflicto de tareas. La investigación empírica y los estudios de laboratorio confirman la relación positiva entre el conflicto de tareas y el rendimiento (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997; Amason, 1996; Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999), aunque se presentan excepciones cuando el rendimiento se mide en términos subjetivos (Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Elron, 1997). Parece que los desacuerdos orientados hacia la tarea facilitan las discusiones positivas que previenen la aparición del "pensamiento de grupo".

Respecto a la influencia del conflicto de tareas sobre la satisfacción, la evidencia muestra resultados contradictorios. Así, por ejemplo, Amason (1996) encontró que cuanto mayor fuese el nivel de conflicto cognitivo percibido, mayor sería el grado de aceptación afectiva entre los miembros de los equipos de alta dirección. Jehn (1994) propuso una relación negativa entre ambas variables que después no confirmó y Jehn, Chadwick y Thatcher (1997) si que verificaron esa asociación negativa.

Conflicto de proceso. Respecto al conflicto de proceso, la evidencia anterior muestra que este conflicto tiene efectos negativos sobre las dos dimensiones de eficacia (Jehn, 1997; Jehn, Northcraft y Neale, 1999).

Conflicto de relación. Los desacuerdos interpersonales perjudican la eficacia de los grupos. Dan lugar a interferencias cognitivas que impiden a los

empleados tener en cuenta la información relevante para hacer el trabajo y para escuchar las ideas y los puntos de vista de los demás. Las interferencias consumen tiempo y energía que se necesita para resolver las cuestiones más importantes relacionadas con la tarea (Jehn, 1994). Al mismo tiempo, el conflicto de relación da lugar a la aparición de disputas personales que reducen el grado de satisfacción (Amason y Schweiger, 1994).

Existen, sin embargo, dos trabajos que no comprobaron los perjuicios del conflicto emocional en el rendimiento. Hablamos de los estudios de Jehn (1995) y Pelled, Eisenhardt y Xin (1999). Estos autores justificaron este hallazgo tan sorprendente argumentando que los empleados evitaron trabajar con aquellos otros con los que experimentaban desacuerdos personales.

Hasta aquí hemos sintetizado las principales conclusiones obtenidas por la literatura respecto a la influencia del conflicto por sí solo en la eficacia del equipo. Sin embargo, considerarlo aisladamente no es real. De hecho, es más que probable, que los resultados confusos obtenidos en los trabajos previos se deba a que no han tenido en cuenta el tipo de trabajo realizado por los equipos.

En este sentido, el conflicto muestra los diferentes puntos de vista, el grado de confianza y de cooperación entre los miembros del equipo. La expresión de puntos de vista diferentes es importante cuando las tareas varían y son complejas. En esta situación, el conflicto constructivo estimula el pensamiento innovador, permite comprender mejor las diferentes opciones y mejora la eficacia de la decisión (Eisenhardt, 1999), al mismo tiempo, que no perjudica la calidad de la vida en el trabajo porque los miembros del grupo se sienten a gusto al ser tenidas en cuenta sus opiniones, participar en los procesos de decisión y tener una tarea estimulante.

Cuando la tarea es cierta, apenas si surgen situaciones excepcionales y complejas a resolver, la tarea es repetitiva y existen reglas o procedimientos de trabajo que van a permitir a los miembros del grupo desempeñar mejor sus actividades. En esta situación no se necesita de la expresión de las opiniones distintas, es más, si se permiten retrasarán la ejecución del trabajo y pueden

afectar negativamente a la satisfacción y el compromiso de los miembros del equipo, en la medida en que se conviertan en desacuerdos personales.

En resumen, la naturaleza de la tarea determina la cantidad y tipo de conflicto. Y así, parecen indicarlo algunas de las investigaciones realizadas previamente.

Por ejemplo, algunos estudios han propuesto, desde un punto de vista teórico, que la influencia de los tipos de conflicto sobre los resultados del grupo dependían del tipo de tarea asignada (Pelled, 1996a). Otras investigaciones, esta vez empíricas, han evaluado estos posibles efectos moderadores. En algunos casos, los resultados obtenidos no han sido concluyentes (Gladstein, 1984). En otros, se ha comprobado que las tareas no rutinarias potencian: 1) las relaciones positivas del conflicto de tareas (Jehn, 1995) y las pequeñas cantidades de conflicto de proceso (Jehn, 1997) y 2) los efectos negativos del conflicto interpersonal sobre el rendimiento con medidas subjetivas (ejemplo, Stewart y Barrick, 2000).

Sin embargo, al igual que ya indicamos cuando revisábamos la literatura acerca de los efectos interacción entre la tarea y las variables estructurales, los estudios citados arriba no son del todo concluyentes por múltiples razones: 1) la forma de medir el ajuste; 2) la eficacia se ha medido casi exclusivamente a través del rendimiento; 3) finalmente, para el conflicto, apenas ha sido analizado el de proceso y, mucho menos, las otras dos dimensiones –aceptación y emocionalidad negativa–.

Importancia de las relaciones analizadas para el modelo e hipótesis propuestas

De nuevo, la revisión de la literatura nos señala que existen interacciones entre las características de las tareas y el conflicto. Sin embargo, hasta ahora los esfuerzos se han centrado en evaluar el papel moderador de las tareas en la relación entre los tipos de conflicto y la eficacia, por lo que resulta necesario definir relaciones de ajuste entre las tareas y cada una de las dimensiones de conflicto –frecuencia, grado de aceptación, emocionalidad negativa y tipos–. Para,

después, comprobar el efecto de esos ajustes por pares en las dimensiones de eficacia.

De esta forma, proponemos otras dos hipótesis generales:

Hipótesis 3: *Las características de las tareas condicionan a cada una de las dimensiones de proceso de los grupos.*

Hipótesis 4: *Los ajustes entre las características de las tareas y cada una de las dimensiones de proceso influyen en la eficacia de los grupos.*

5.2.3. – Características de las tareas, estructura, proceso y eficacia de grupo.

El análisis de la eficacia del grupo quedaría incompleto si no tenemos en cuenta los efectos interactivos conjuntos de las características de la tarea, la estructura y los procesos. La literatura reconoce al ajuste entre los factores de diseño y los procesos como más explicativa que cualquier factor individual por sí solo (Duffy, Shaw y Stark, 2000), pero después el número de investigaciones que hacen esto es muy pequeño.

Como indicábamos en los epígrafes anteriores, la mayor parte de los trabajos empíricos han analizado los efectos interacción entre pares de variables. Así, hemos expuesto las principales conclusiones obtenidas respecto a los efectos de las características de las tareas y cada una de las variables de estructura y de proceso.

Para completar nuestro modelo, necesitamos verificar los efectos conjuntos de las múltiples variables contextuales, estructurales y de proceso en la eficacia de los grupos. Es decir, partimos de que los grupos deben ajustar su estructura y procesos al tipo de tareas y también lograr que estructura y procesos sean coherentes o, lo que es igual, que exista consistencia interna.

La necesidad de consistencia interna nos lleva a revisar la literatura para ver los resultados obtenidos respecto a la relación entre las variables estructurales, las de proceso y entre las primeras y las segundas.

Respecto a las relaciones entre las variables estructurales, existen conexiones claras entre las de composición puesto que, como indican Shaw (1932), Bantel y Jackson (1989) y Langfred y Shanley (1997), el tamaño es un indicador de la diversidad de conocimientos y experiencias en los miembros, medida a través de la heterogeneidad relacionada con el puesto.

Los resultados son confusos cuando se analizan las relaciones entre la interdependencia y el control del grupo. Liden, Wayne y Bradway (1997) comprobaron que, al menos, el grado de discreción sobre el trabajo depende del nivel de interdependencia y que niveles bajos o altos de las dos están asociados con un mejor rendimiento percibido. Sin embargo, Janz, Colquitt y Noe (1997) encontraron que la relación positiva entre la autonomía (sobre todo, la de proceso y producto) y la motivación se reduce con una mayor interdependencia.

En lo que se refiere a los procesos, la evidencia empírica parece confirmar que un tipo de conflicto puede transformarse en otro o, cuando aparece uno, los otros pueden aumentar (Janssen, Van de Vliert y Veenstra, 1999), además de que la frecuencia y la emocionalidad negativa aumentan los tres tipos de conflicto, mientras que la aceptación los reduce (Jehn, 1997).

Para las relaciones entre las variables estructurales y las de proceso, trabajos como el de Jehn (1995) o Gladstein (1984) han evaluado el papel moderador de la interdependencia en la relación procesos/eficacia con diferentes resultados. Así, Jehn (1995) comprobó que la mayor interdependencia asociada a un mayor conflicto de tareas y a un menor conflicto de relación influye positivamente en el rendimiento, mientras que Gladstein (1984) no confirmó la relación interdependencia/frecuencia de conflicto y la eficacia.

Por su parte, Stewart y Barrick (2000) encontraron que niveles altos y bajos de interdependencia están relacionados con niveles reducidos de conflicto.

Además, no verificaron el papel mediador el conflicto en la relación autonomía/rendimiento percibido.

Muchas investigaciones anteriores han estudiado relaciones causales entre las variables de composición y las de procesos dentro de modelos de mediación.

Así, con carácter general, la literatura ha propuesto que la heterogeneidad aumenta las percepciones de conflicto intragrupo, independientemente del tipo de conflicto que tengamos en cuenta. Sin embargo, los resultados son confusos y manifiestan la complejidad de la heterogeneidad.

En este sentido, hay evidencia empírica que muestra que el conflicto de tareas es un mediador particularmente importante de la heterogeneidad relacionada con el puesto (Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Pelled, 1996a), mientras que ni el conflicto de proceso ni el de relación parecen tener esta función (Jehn, Northcraft y Neale, 1999). Otra evidencia, por el contrario, confirma el efecto mediación del conflicto de tareas y demuestra la del conflicto de relación para determinados tipos de heterogeneidad, como la de permanencia (Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999) o la de experiencia funcional (Knight y otros, 1999).

Simons, Pelled y Smith (1999) analizaron los efectos interacción de las variables de heterogeneidad relacionada con el puesto y el conflicto en el éxito de los equipos. Estos autores propusieron que la eficacia de los equipos de alta dirección podía depender, en realidad, de los efectos interactivos entre dicha heterogeneidad y los debates –un tipo especial de conflicto de tareas–. Indicaron que sin debate, la diversidad permanece como un recurso no utilizado. Si los miembros del equipo discuten, impulsan su diversidad para defender sus puntos de vista. En definitiva, evaluaron y comprobaron que la relación positiva entre la heterogeneidad relacionada con el puesto y los resultados del equipo depende del papel moderador del conflicto.

Respecto a la relación entre el tamaño y las variables proceso también existe confusión. Aún así, la regla parece ser que influye positivamente en el

conflicto, tanto por sí sólo, como por su relación positiva con la heterogeneidad (Wiersema y Bantel, 1992).

El tamaño mejora el potencial para el conflicto porque en los grupos más grandes hay más posibilidades de desacuerdo entre diferentes subgrupos de empleados (Amason y Money, 1999). Por esta razón, Amason y Sapienza (1997) encontraron que un mayor tamaño aumentaba los niveles de conflicto cognitivo y afectivo percibido por los miembros. Pero también hay estudios en la literatura que han encontrado o propuesto relaciones en sentido contrario a las recogidas en la regla general, este es el caso de Gladstein (1984) o Lau y Murnighan (1998).

De la literatura anterior se desprende que las relaciones entre las variables estructurales y los procesos son demasiado complejas como para ser analizadas sin considerar otras variables relacionadas con el entorno de trabajo, como las características de la tarea (McGrath, 1984).

Así, en lo que se refiere a la heterogeneidad de experiencias, destrezas y conocimiento y el tamaño, Hackman (1987) nos sugiere que sólo tendrán efectos positivos en la eficacia cuando las interacciones dentro de los grupos (procesos) fomenten su uso al realizar el trabajo.

Ancona y Caldwell (1992b) también concluyeron que la complejidad de los aspectos demográficos sugiere proponer nuevos modelos que estudien la eficacia de grupo teniendo en cuenta el tipo de heterogeneidad, el tamaño, la naturaleza de las tareas y el tipo de procesos a analizar. Y todo porque las interacciones múltiples entre estas variables pueden dar lugar a efectos distintos que si se tiene en cuenta sólo la influencia de una de ellas.

Ya hay algunos trabajos que, parcialmente, analizan los efectos interacción entre algunas de estas variables. La mayoría proponen y estudian la influencia conjunta de las características de las tareas y la composición en los procesos.

Por ejemplo, Pelled (1996a) propuso que el conflicto de tareas mediaría los efectos de la heterogeneidad relacionada con el puesto y la eficacia del equipo,

pero que la relación positiva o negativa de la diversidad sobre el conflicto dependería del tipo de tarea a realizar. Pelled, Eisenhardt y Xin (1999) tuvieron en cuenta que el carácter rutinario de la tarea moderaría los efectos de las variables de heterogeneidad en el conflicto de tareas y en el conflicto emocional e incluyeron al tamaño como variable de control.

La explicación es que el carácter rutinario de la tarea es especialmente relevante porque determina la riqueza de la información necesaria para completarla, esto es, la base de conocimiento y experiencia del equipo (Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999). Si las tareas están bien definidas, no será necesario un alto grado de heterogeneidad relacionada con el puesto o un tamaño excesivo y habrá poco espacio para la aparición de conflicto de tareas, de relación y de proceso. Por el contrario, cuando las tareas son no rutinarias, el equipo necesita de experiencias diversas para poder hacerlas y las posibilidades de que aparezcan desacuerdos por el trabajo, de proceso o interpersonales serán mayores.

Pelled, Eisenhardt y Xin (1999) obtuvieron un resultado sorprendente que contradice parte de la argumentación anterior. En concreto, hallaron que cuando más rutinaria es la tarea, mayor es la tendencia de los equipos a promover las discusiones cognitivas para estimular a unos miembros bastante homogéneos. Mientras que, cuando la tarea es no rutinaria, los miembros se sienten suficientemente estimulados por el trabajo que realizan y no tienen que generar conflicto de tareas para sentirse más motivados.

Si tenemos en cuenta los efectos triples, investigaciones como la de Simons, Pelled y Smith (1999) sugieren que las tareas tienen un papel importante en los efectos interacción de la heterogeneidad relacionada con el puesto y el debate (conflicto de tareas). En concreto, Simons, Pelled y Smith indican que cuando los equipos se enfrentan a una nueva actividad, si sus miembros tienen experiencias diferentes, se esforzarán en exponer y analizar sus puntos de vista y en tener presentes factores que no habían considerado previamente.

En ausencia de debate, un equipo no va a ser capaz de impulsar la utilización de las diversas experiencias de que dispone para hacer frente a actividades nuevas e inciertas. Si existe ese debate, la heterogeneidad potenciará los efectos del mismo en la eficacia. Por lo tanto, el debate es más fructífero cuando está relacionado con diferentes experiencias y perspectivas que son relevantes para la tarea.

Otros estudios también han sugerido el triple efecto interacción características de las tareas/heterogeneidad relacionada con el puesto/conflicto de tareas o los efectos de las interacciones de otras combinaciones características de la tarea/estructura/procesos sobre el rendimiento, pero no las han contrastado.

Por ejemplo, Janssen, Van de Vliert y Veenstra (1999) indican que la calidad de la decisión en los equipos de alta dirección es una función de la heterogeneidad relacionada con el puesto y del potencial del equipo para combinar de forma creativa las perspectivas diversas ante un problema complejo. La combinación de las diferentes perspectivas sólo será posible cuando se potencie el conflicto funcional.

Las decisiones rutinarias con bajos niveles de conflicto no permiten un comportamiento integrador porque no dan lugar a posiciones diversas para integrar. Esto significa que el conflicto de tareas sólo será beneficioso para problemas complejos y en equipos donde existan puntos de vista claramente diferentes, provocados por una alta diversidad cognitiva o por un mayor tamaño (Jehn, 1995).

En definitiva, cuando la tarea es simple y se entiende bien, los grupos pueden confiar en procedimientos operativos estándar y no echar mano de su base de conocimiento, que depende del grado de heterogeneidad relacionada con el puesto y de su tamaño. Bajo estas circunstancias, los debates sobre la forma de hacer la tarea y sobre los procesos son innecesarios y probablemente se vuelvan destructivos y contraproducentes (Gladstein, 1984; Jehn, 1995 y 1997). El tamaño y la heterogeneidad interferirán en la realización eficaz de estas tareas.

Cuando las tareas varían y son complejas, el grupo debe dotarse de un conjunto de miembros con las capacidades cognitivas, la formación y la experiencia necesarias para discutir y debatir las estrategias más apropiadas de realización del trabajo. Tales tareas tienen un alto grado de incertidumbre y disponen de pocos procedimientos operativos para resolverlas (Van de Ven, Delbecq y Koenig, 1976). Las discusiones constructivas y los debates necesarios para completarlas dependen de la heterogeneidad relacionada con el puesto (Jehn, Northcraft y Neale, 1999).

Es posible que en los grupos se hayan dado también desacuerdos de carácter personal entre los miembros. Si esto es así cuando la incertidumbre del trabajo y la heterogeneidad es alta, la relación negativa entre el conflicto de relación y las dimensiones de eficacia serán significativamente más fuertes, aunque aquí puede ser clave el efecto “bálsamo” de la interdependencia y el mayor control del grupo.

Así, la literatura indica que cuando las tareas son inciertas, los miembros del grupo necesitan de los otros miembros para poder realizarlas, es decir, el nivel de interdependencia será mayor (Brass, 1985). Con tareas interdependientes, la necesidad de suavizar el debate y la discusión será mayor a través de la cooperación y la coordinación de esfuerzos (Salancik y Pfeffer, 1980; Saavedra, Earley y Van Dyne, 1993), pero también mediante un mayor control del grupo sobre las decisiones que se tomen (Janz, Colquitt y Noe, 1997).

Importancia de las relaciones analizadas para el modelo e hipótesis propuestas

En resumen, la literatura parece indicarnos que podemos mejorar la explicación de la eficacia de los grupos si analizamos el ajuste entre las tareas y las variables estructurales y de proceso conjuntamente.

Los trabajos de Drazin y Van de Ven (1985), Gresov (1989) y Gresov, Drazin y Van de Ven (1989) son pioneros a la hora de contrastar este tipo de

ajuste. En ellos, se proponen distintos modelos contingentes utilizando, entre otras, a las tareas como factor de contexto.

También consideraron algunas de las variables de estructura y proceso que analizamos en nuestro trabajo –interdependencia y frecuencia de conflicto. En los tres casos se mide el ajuste entre las múltiples variables mediante el enfoque de sistemas. Este enfoque genera empíricamente tipos ideales de grupos, según las tareas que realizan, y analiza el efecto sobre la eficacia de los grupos que se desvían de estos tipos. El ajuste se confirma cuando las correlaciones entre las desviaciones y las medidas de eficacia son negativas y significativas.

De este modo, proponemos otras dos hipótesis:

Hipótesis 5: *Hay una configuración ideal de estructura y proceso para los grupos según las tareas que realizan.*

Hipótesis 6: *La desviación de las configuraciones ideales de estructura y proceso está negativamente relacionada con la eficacia de los grupos.*

SEGUNDA PARTE:
**METODOLOGÍA DE
INVESTIGACIÓN**

**SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA
DE INVESTIGACIÓN**

**Capítulo 6: “Diseño de la
investigación”**

El diseño de la investigación define los procedimientos necesarios para obtener la información que nos permita dar respuesta a las preguntas o los problemas planteados en un estudio. En este sentido, destinamos el capítulo 6 a describir estos procedimientos.

Comenzamos con la descripción de la población y la elección de la muestra. Después justificamos la utilización del cuestionario como fuente de información y exponemos el proceso de elaboración y su estructura final.

El cuestionario es el instrumento utilizado para medir los conceptos estudiados. Por eso, dedicamos parte del capítulo 6 a explicar las medidas empleadas, medidas que aparecen reflejadas en dicho cuestionario.

La tercera parte del capítulo 6 la dedicamos a la organización del trabajo de campo. En ella explicamos los pasos seguidos para obtener las respuestas a los cuestionarios. Finalmente, concluimos describiendo las técnicas estadísticas utilizadas para tratar los datos.

6.1. – POBLACIÓN Y MUESTRA.

Los grupos o equipos de trabajo creados por las empresas españolas para desarrollar sus procesos productivos son la población en nuestro estudio.

En este sentido, resulta necesario dejar claro qué es un equipo. Como indicábamos en el capítulo 3, entendemos por grupo o equipo el agrupamiento formal más pequeño dentro de una organización que tiene el objetivo de realizar una o más tareas, que puede afectar a otros grupos y/o individuos organizativos y/o externos y que está formado por personas que se reconocen y son reconocidos como parte del mismo.

Todos los equipos que cumplen con los requisitos recogidos en la definición anterior forman parte de la población objeto de estudio. Por otro lado,

como nuestro objetivo fundamental es explicar la eficacia de los grupos, el nivel de análisis es el equipo, aunque la información la obtengamos de sus responsables o líderes.

Definida la población, nos encontramos con un problema respecto a la identificación de la misma. El problema es que no existe un censo de empresas con sus respectivos equipos de los que extraer nuestra muestra. Esto nos llevó a utilizar un procedimiento no probabilístico de muestreo denominado “por relaciones”, ya empleado por estudios similares al nuestro (Zárraga, 2001). Este procedimiento consiste en seleccionar los elementos de la muestra a través de las relaciones personales, profesionales o de otra índole de los investigadores con los distintos elementos. Utilizando este procedimiento, además de seleccionar los elementos muestrales, nos garantizamos las respuestas al generarse un compromiso entre los investigadores y dichos elementos y reducimos los costes del muestreo. Sin embargo, presenta el problema de que los estimadores obtenidos de la muestra pueden presentar diferencias respecto a los parámetros de la población (Miquel y otros, 1997).

La no existencia de un censo de empresas con sus respectivos equipos presenta más problemas. El primero es el de la identificación de las organizaciones españolas que tienen implantada esta forma de trabajo y el segundo es el de acceder a ellas y obtener su colaboración. Para solucionar estos problemas contamos con la ayuda de un directivo de una importante empresa española miembro del “Club de Gestión de Calidad”.

El Club de Gestión de Calidad es una organización sin ánimo de lucro integrada por empresas y organizaciones de todos los tamaños y sectores de actividad que quiere ser punto de referencia y lugar de encuentro para las organizaciones en su camino a la excelencia. Se creó en 1991 por 21 empresas españolas con la misión de «contribuir a aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones españolas e implantar los sistemas de gestión basados en el modelo EFQM de excelencia» (Acta Fundacional, 1991).

El directivo anterior comentó que podía ponernos en contacto con otras empresas del Club interesadas en participar en el estudio. Y los investigadores le pedimos que estas empresas tuvieran características organizativas y contextuales similares para poder obtener una muestra relativamente homogénea.

Exigimos esta condición puesto que la naturaleza del ajuste puede depender del tamaño y la madurez de las organizaciones (Aldrich, 1979) o de la tasa de cambio experimentada por éstas (Miller, 1981), aunque, no parece que dicho grado de ajuste y su influencia en la eficacia sea diferente dependiendo de la actividad de la empresa o su localización. De hecho, hay varios trabajos en los que la muestra la forman equipos de empresas con distinta actividad o con diferente localización y no hay variables que controlen este efecto (ejemplo, Stewart y Barrick, 2000; Liden, Wayne y Bradway, 1997), al igual que tampoco se controlan los efectos de las variables organizativas a no ser que formen parte del estudio.

A pesar de todo, mantuvimos la restricción de empresas con características organizativas y contextuales similares y el directivo nos indicó dos empresas, además de la suya, como posibles candidatas.

Su relación con los directivos de las otras dos empresas nos sirvió para mantener una conversación telefónica con ellos y, así, explicarles los objetivos de la investigación y cómo hacer operativa su participación. Tras esta conversación y otras que se mantuvieron después, una de ellas declinó participar porque se encontraba inmersa en un proceso de reestructuración.

Por otra parte, los investigadores también contamos con la ayuda y colaboración de otra persona, miembro del equipo directivo de otra importante empresa española, que, aunque no pertenece al Club de Gestión de Calidad, si tiene implantado el modelo EFQM de excelencia y el sistema de trabajo en equipo. Con esta persona y su equipo mantuvimos una reunión en la que le explicamos los objetivos de nuestra investigación. Tras varias conversaciones telefónicas posteriores aceptaron participar.

Por tanto, al final, contamos con la participación de tres empresas que trabajan total o parcialmente en equipo. Una de ellas pertenece al sector aeronáutico y las otras dos al de automoción.

Al inicio, acordamos con ellas el número de equipos participantes, así como discutimos el número de personas por equipo que iba a intervenir. Intentamos que participaran los responsables y, al menos, dos miembros más de todos los equipos, para eliminar los sesgos de respuesta que se pueden presentar cuando se utiliza a un solo encuestado por equipo. Sin embargo, debido a las características del sistema productivo de las organizaciones participantes y a las dificultades que suponía todo el proceso de recopilación de cuestionarios, tuvimos que conformarnos con una respuesta por grupo, la respuesta de los responsables.

Tras los dos meses que duró el trabajo de campo (abril-mayo de 2002), el número de equipos que colaboraron fue de 89. En la tabla 6.1 aparece la relación de empresas con el número de equipos participantes en cada una.

Tabla 6.1. – *Relación de empresas y equipos participantes.*

Empresas participantes	Nº de grupos potenciales	Nº de grupos participantes	Porcentaje de participación
Empresa 1	97	35	36,08%
Empresa 2	55	19	34,54%
Empresa 3	587	35	5,96%
Total: 3	Total: 739	Total: 89	Total: 12,04%

Fuente: Elaboración propia.

Los grupos son equipos de producción con características diferentes en cuanto a la actividad que realizan, lo que nos permitió garantizar la heterogeneidad de la muestra en lo que se refiere a las tareas. Participan sólo los equipos de producción porque las personas de contacto nos indicaron que era más sencillo obtener sus respuestas.

En lo que se refiere a las variables demográficas en la tabla 6.2 se presentan los datos de antigüedad media de los miembros de los grupos en la empresa y en su equipo, además del tamaño.

Tabla 6.2. – *Estadísticos descriptivos de las variables demográficas antigüedad en la empresa, antigüedad en el grupo y tamaño.*

	Mínimo	Máximo	Media
<i>Antigüedad media en la empresa</i>	1	33	18
<i>Antigüedad media en el grupo</i>	0,5	31	5,5
<i>Tamaño</i>	5	70	15,43

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar la antigüedad media de los miembros en las empresas oscilan entre 1 y 33 años y en los grupos entre menos de 1 y 31 años. Finalmente el grupo más pequeño está compuesto por 5 miembros y el más grande por 70. El tamaño medio es de 15 miembros.

6.2. – FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN.

Definida la población y la muestra, el siguiente paso es elegir las fuentes de información, así como los instrumentos que se van a utilizar para obtenerla. En este epígrafe revisamos brevemente los tipos de fuentes e instrumentos y justificamos la elección de un método de carácter primario como es la encuesta para nuestro estudio. Por otra parte, describimos el proceso seguido para el diseño del cuestionario y su estructura final.

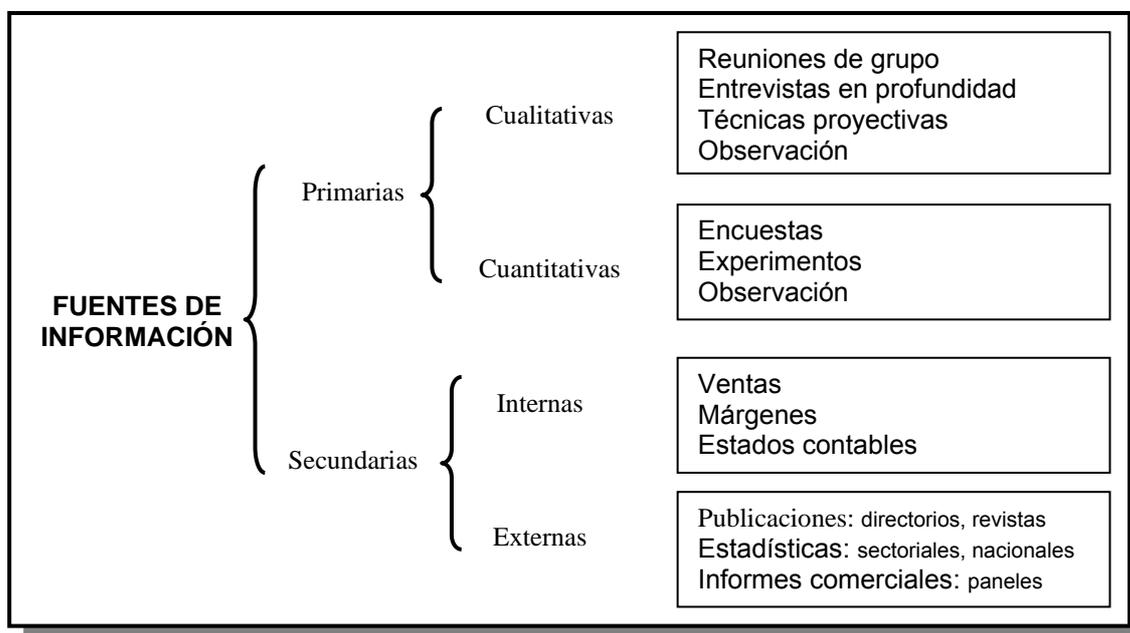
6.2.1. – Elección de la fuente de información.

Una de las actividades básicas del diseño de la investigación lo constituye la selección de las fuentes de información. Las fuentes pueden diferenciarse, en primer lugar, en función al **origen y finalidad de los datos**. Así, podemos hablar de fuentes primarias y secundarias. Las *fuentes primarias* son las obtenidas para una finalidad de información específica de la propia investigación. Las

secundarias hacen referencia a datos ya existentes y generados con otra finalidad, bien sea específica o general, distinta al problema o necesidad de información que el investigador pretende abordar y que se obtienen generalmente por otras personas u organizaciones (Miquel y otros, 1997).

Además, se distingue entre fuentes internas y externas, cualitativas y cuantitativas. Las *internas* se refieren a datos existentes en la organización, mientras que las *externas* se originan fuera de ella. Las fuentes de tipo *cualitativo* proceden de investigaciones exploratorias, basadas en muestras reducidas y cuestionarios no estructurados dirigidos a obtener aproximaciones, motivaciones y explicaciones ante un determinado problema. Las investigaciones *cuantitativas* pretenden cuantificar resultados a partir de muestras que representan a la población. La figura 6.1 representa de manera resumida los diferentes tipos de fuentes y algunos instrumentos de recogida de información para cada caso.

Figura 6.1. – *Tipos y fuentes de información.*



Fuente: Miquel y otros (1997: 30).

Para el presente estudio fue necesario acudir a fuentes primarias, puesto que no existen datos generados con anterioridad, incluso con otra finalidad, relacionados con las variables que pretendemos medir. En los archivos de las

empresas aparecen, como mucho, los datos sobre las características demográficas de los miembros de los equipos y sólo algunas organizaciones recogen información sobre el rendimiento de cada uno de estos grupos. El uso reciente de esta forma de trabajo ha hecho que aún muchas empresas no dispongan de datos de resultados de sus grupos y, si los tienen, son reticentes a darlos o no son homogéneos entre grupos y organizaciones.

Entre los métodos de recopilación de datos primarios, hemos elegido la encuesta por considerar que es la mejor opción para obtener la información cuantitativa que necesitamos en el nivel de análisis considerado. Esto significa que es el cuestionario el soporte básico a utilizar.

Seguimos un proceso especial para garantizar las respuestas al cuestionario. Como comentábamos en párrafos previos, para contactar con los equipos de las empresas participantes hemos contado con la colaboración de una persona de dentro que se ha encargado de la distribución y recopilación de los cuestionarios.

6.2.2. – Elaboración y estructura del cuestionario.

La elaboración de un cuestionario no es una tarea sencilla y, por otra parte, es una etapa crítica en el proceso de investigación a través de encuestas. A su vez, ciertas decisiones tomadas en etapas previas del proceso de investigación influyen en el diseño del cuestionario. Una cuestión básica es tener claro el problema y los objetivos a alcanzar. La definición del problema indicará el tipo de información que debe recopilarse; distintos tipos de preguntas pueden ser más efectivos que otros en la obtención de ciertos tipos de información. Además a la hora de formular las preguntas habrá que considerar el análisis estadístico que se va a hacer (Zikmund, 1998).

En general, el diseño del cuestionario requiere de cuatro fases: 1) revisión bibliográfica; 2) elaboración del cuestionario inicial; 3) *pre-test*; 4) cuestionario final. A continuación describimos el proceso en nuestro caso.

1. Revisión bibliográfica: Procedimos a la búsqueda y revisión de todos aquellos trabajos que hubiesen estudiado todas o algunas de las variables analizadas en nuestro estudio. La revisión nos sirvió para conocer las medidas, escalas e, incluso, preguntas planteadas en las investigaciones anteriores.
2. Elaboración del cuestionario inicial: tras la revisión de la literatura, elaboramos un primer cuestionario en el que se recogían las principales preguntas a formular. Este cuestionario fue revisado por diferentes profesores especialistas en equipos que nos dieron su opinión respecto a las preguntas planteadas y sugirieron algunos cambios necesarios.
3. Pre-test: también se hizo un control con profesionales de distintas empresas que han implantando el trabajo en equipo. Estos profesionales, con gran experiencia en esta forma de trabajo, analizaron el cuestionario y nos sugirieron hacer algunas modificaciones semánticas para evitar problemas de ambigüedad en ciertas preguntas, así como la adaptación de otras a la realidad del trabajo en equipo.
4. Cuestionarios definitivos: con los cambios hechos, se procedió a volver a revisar el cuestionario y a solicitar, de nuevo, la ayuda de los profesionales. Una vez revisado y al no hallarse ningún inconveniente, se comenzó con su distribución.

La estructura del cuestionario refleja la finalidad de las preguntas formuladas. A continuación, describimos esa estructura (anexo I):

- a) Instrucciones generales. En esta parte se aporta información que puede servir para aclarar a los encuestados determinadas cuestiones como qué debe entender por grupo de trabajo, cómo debe responder a las preguntas o las características de la escala de valoración.
- b) Identificación del grupo. En esta parte se solicita información general sobre la organización, el grupo de trabajo y el puesto de la persona que responde. También se solicita el dato sobre el tamaño del grupo,

variable de composición en nuestro estudio. La introducción de la pregunta sobre el tamaño en este momento, nos permitió asegurarnos que el encuestado respondía teniendo en cuenta al mismo grupo. Esto resultaba fundamental para nosotros, sobre todo, al saber que los encuestados y sus colaboradores pueden ser miembros de varios equipos.

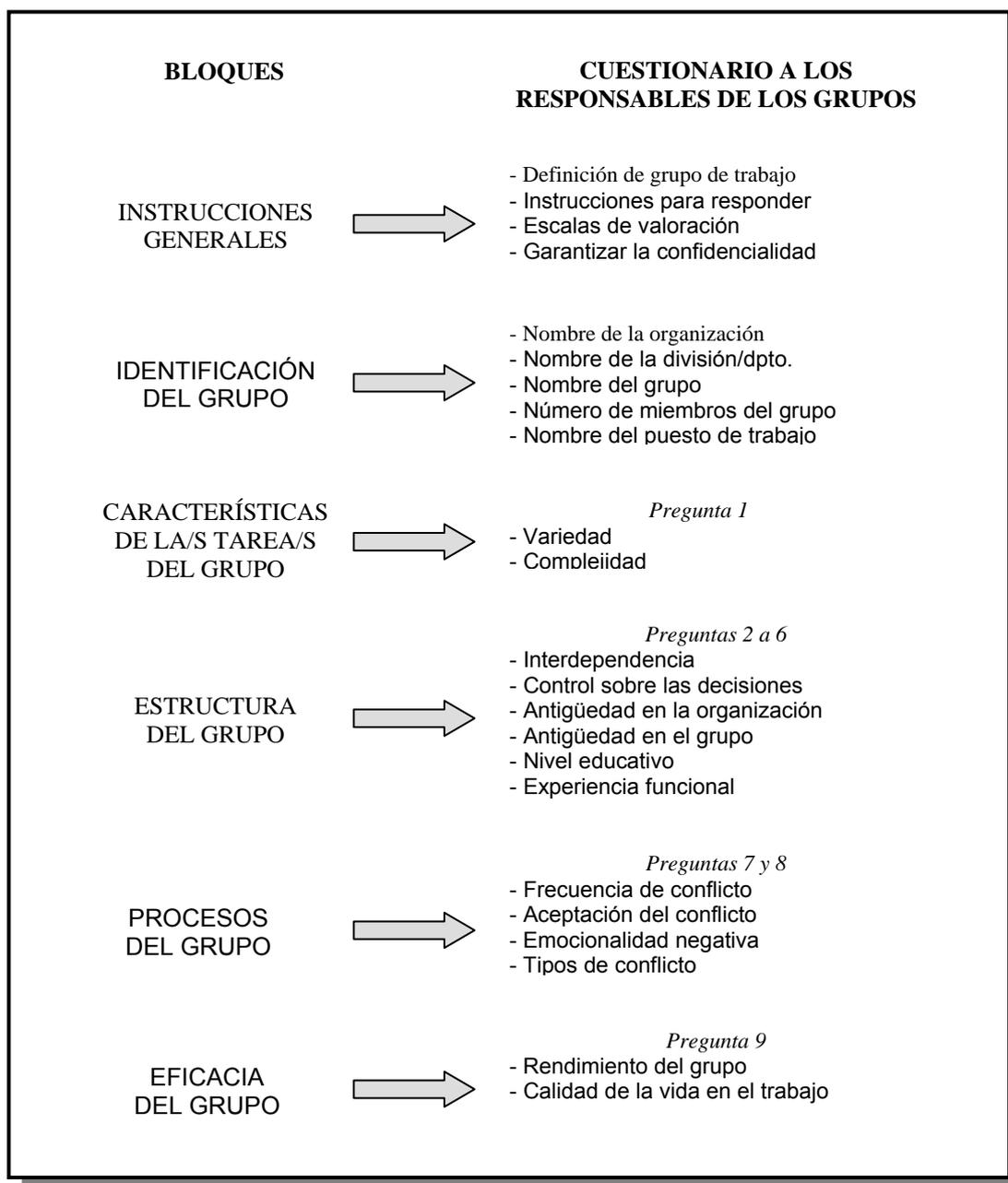
- c) *Características de la/s tarea/s del grupo*. Aquí se recogen las preguntas encaminadas a medir las características de variedad y complejidad del trabajo del grupo.
- d) *Estructura del grupo*. En esta parte del cuestionario aparecen las preguntas destinadas a conocer la cantidad y el tipo de interdependencia, el tipo y grado de control sobre las decisiones y la composición de los grupos analizados. Puesto que la información sobre el tamaño se recoge en la *Identificación del grupo*, aquí aparecen las cuestiones para conocer las características demográficas de los miembros. Nos interesaban la permanencia (antigüedad) en el equipo y la organización, el nivel educativo alcanzado y la experiencia funcional. Con los datos obtenidos de estas preguntas construimos los índices de heterogeneidad relacionada con el puesto.
- e) *Procesos del grupo*. La quinta parte del cuestionario agrupa las preguntas destinadas a medir los procesos de grupo –en nuestro caso, el conflicto–. Buscábamos conocer la frecuencia y los tipos de conflicto, el grado de aceptación cuando aparece en los equipos y el grado de emocionalidad negativa.
- f) *Eficacia del grupo*. En esta parte se encuentra la pregunta a partir de la que queríamos evaluar el éxito de los grupos de trabajo. En ella aparecen varios criterios de eficacia sobre los que los encuestados debían indicar la importancia y el grado de satisfacción en el último ejercicio para el grupo.

En la figura 6.2 se recoge sintéticamente la estructura del cuestionario.

Salvo para el bloque dedicado a la identificación de los grupos, en el resto de bloques planteamos preguntas que se formularon de forma distinta. Así,

algunas cuestiones se construyeron mediante afirmaciones que debían ser puntuadas en una escala *Likert* de cinco puntos que variaba desde 1 = “totalmente en desacuerdo” hasta 5 = “totalmente de acuerdo”. Este fue el caso de las preguntas 1 y 7.

Figura 6.2. – Estructura del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia.

En otras preguntas se prepararon afirmaciones que debían ser puntuadas en una escala de intervalo de cinco puntos que variaba desde 1 = “nada” hasta 5 = “mucho” para valorar *cantidad*; 1 = “muy raramente” hasta 5 = “constantemente” para valorar *frecuencia*; 1 = “nada importante” hasta 5 = “muy importante” para valorar la *importancia*; 1 = “nada satisfecho” hasta 5 = “muy satisfecho” para valorar *grado de satisfacción*. Estas preguntas son la 3, 8 y 9.

Finalmente, para las preguntas de composición (números 4, 5 y 6) se siguió una estructura de respuestas diferente, algo que era necesario para utilizar una escala nominal.

El nivel de análisis es el grupo por lo que construimos los ítems para que apareciese expresamente esta palabra. Hicimos esto para que los responsables considerasen en sus respuestas al equipo en su conjunto y nosotros pudiésemos utilizar los datos individuales como representativos del grupo. Otros trabajos hicieron lo mismo con anterioridad (ejemplo, Liden, Wayne y Bradway, 1997).

Sin embargo, esta forma de proceder no elimina los sesgos de respuesta única. Además, este problema es más grave cuando se pretende examinar conceptos como el conflicto que, a no ser que se manifieste, es el resultado de varias percepciones individuales. La solución sería obtener información de todos los miembros de los grupos, pero esto no fue posible.

A partir de la estructura del cuestionario, en los epígrafes siguientes describimos detalladamente las variables y medidas empleadas para representar los elementos de nuestro modelo.

6.2.2.1. – Medidas de diseño del grupo.

Las características de diseño analizadas son las tareas y las variables estructurales interdependencia, control del grupo y composición.

1) Medida de las tareas:

El planteamiento contingente considera que las tareas se diferencian a lo largo de un continuo, de tal manera que existen tareas con un alto grado de incertidumbre y otras con un bajo grado que presentan distintas necesidades de procesamiento de información (Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Galbraith, 1977). Este continuo se define con las dimensiones de variedad y complejidad.

Así, las tareas que presentan un mayor/menor número de casos excepcionales, que requieren de diferentes/similares métodos o procedimientos para llevarlas a cabo, en las que existe un alto/bajo grado de complejidad en los procesos de búsqueda de solución y en las que la cantidad de tiempo que se necesita para realizarlas es alta/baja son las tareas con altas/bajas necesidades de procesamiento de información o las tareas con alta/baja incertidumbre, respectivamente.

El instrumento de medida de la tarea se debe a Van de Ven y sus colaboradores (Van de Ven y Delbecq, 1974; Van de Ven, Delbecq y Koenig, 1976; Van de Ven y Ferry, 1980). El procedimiento seguido se incluye dentro del Instrumento de Evaluación de las Organizaciones que pretendía crear medidas: 1) sencillas de comprender, 2) no costosas, 3) estandarizadas y 4) explícitas y consistentes (Van de Ven y Ferry, 1980).

El instrumento de Van de Ven y Ferry (1980) valora la variedad en función al número de casos excepcionales que se presentan en un día normal de trabajo y a la utilización de métodos o procedimientos diferentes. Por su parte, la complejidad se mide a través de la frecuencia de aparición de problemas difíciles en el trabajo, el grado de complejidad de los procesos de búsqueda de solución ante situaciones nuevas y el tiempo utilizado para resolver estas situaciones nuevas.

En el cuestionario se incluyeron cuatro ítems, respectivamente, para valorar estas cuestiones. Tres de los ítems para evaluar la variedad (1a, 1b y 1d) los construimos en términos de semejanza, lo que significa que hay que valorarlos al revés para obtener el índice de variedad, y uno en función de diferencias (1c),

con lo que una puntuación alta indica mayor variedad en las tareas. Algo similar hicimos con la complejidad donde los dos primeros ítemes se valoraron al revés (1e y 1f) y los dos últimos (1g y 1h) en el sentido de la escala.

Partiendo de que los grupos pueden realizar múltiples tareas con características diferentes en cuanto a variedad y complejidad, indicamos a los encuestados que tuvieran en cuenta en sus respuestas sólo aquellas tareas que ocupan *la mayor parte del tiempo de trabajo del grupo*.

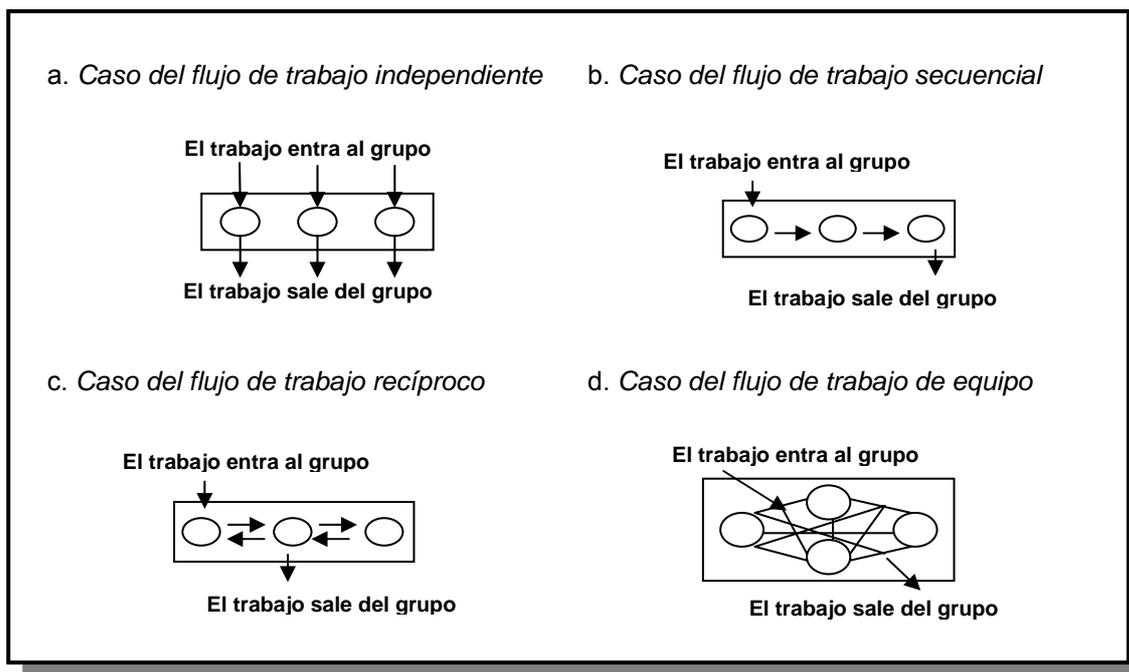
2) Medida de la interdependencia:

Para la interdependencia seguimos a Van de Ven y Ferry (1980) y a Thompson (1967) y medimos la cantidad y el tipo. Thompson (1967) presentó tres alternativas de flujo de trabajo en las unidades organizativas: compartida, mancomunada o independiente; secuencial; y recíproca. Van de Ven y Ferry (1980) y Saavedra, Earley y Van Dyne (1993) añadieron a estas tres formas una cuarta: la interdependencia de equipo.

Para identificar los tipos de interdependencia, pedimos a los responsables (pregunta 2) que indicaran la cantidad de trabajo normal que fluye entre los miembros de la manera que aparece representada en la figura 6.3.

3) Medida del control sobre las decisiones:

En esta investigación también analizamos el control o autonomía del grupo. Específicamente examinamos dos cuestiones. La primera es el grado, intensidad o cantidad. La segunda es el tipo. Para medir ambas cuestiones seguimos a Hrebiniak (1974) y Janz, Colquitt y Noe (1997) e incluimos varios ítemes en el cuestionario (pregunta 3) para recoger información sobre la cantidad de discreción del grupo respecto al proceso de trabajo, la planificación, las personas y el producto.

Figura 6.3. – *Tipos de interdependencia de tareas.*

Fuente: Van de Ven y Ferry (1980).

4) Medida de la heterogeneidad relacionada con el puesto:

La *heterogeneidad del equipo relacionada con el puesto de trabajo* considera la diversidad de las variables demográficas permanencia en el grupo y organizativa, nivel de educación y experiencia funcional. Preparamos las preguntas 4, 5 y 6 del cuestionario para obtener los datos correspondientes de cada grupo.

La pregunta 4 nos sirvió para obtener la información sobre la antigüedad de los miembros del grupo en el equipo y en la organización. Para ello, construimos unos intervalos temporales hasta llegar a 20 años. Los responsables debían señalar el número de miembros de su grupo que se situaba en cada intervalo.

A efectos operativos y para simplificar, consideramos que todos los miembros en un mismo intervalo tenían una antigüedad que es la media de los dos extremos de ese intervalo (por ejemplo, para el intervalo de más de 1 año

hasta 2 años incluidos, consideramos que la antigüedad de los miembros es de 1 año y medio).

Para acotar el intervalo temporal superior (más de 20 años), preguntábamos por el número de años del miembro del equipo más antiguo en el grupo y en la organización. Así, obtuvimos la permanencia de los miembros en el equipo y la empresa.

Lo ideal hubiese sido que los responsables nos indicasen la antigüedad de cada miembro, pero debido a que el tamaño medio de los equipos era considerable, creímos conveniente seguir el procedimiento explicado para evitar una reducción en el número de respuestas. Somos conscientes de que actuando así no recogemos exactamente la información, pero consideramos que la aproximación realizada es buena.

Siguiendo a Jackson y otros (1991), para el *nivel de educación* de los miembros del grupo utilizamos escalas categóricas. Por eso, solicitamos a los responsables que indicaran el número de miembros en el equipo con los siguientes niveles: a) sin estudios, b) graduado escolar, c) FP primer grado, d) FP segundo grado o bachillerato, e) diplomatura universitaria o ingeniería técnica, f) licenciatura universitaria o ingeniería superior y g) título de doctor o master (pregunta 5). Mencionamos expresamente la inclusión de los miembros en la categoría más alta alcanzada y asignamos una puntuación de 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, respectivamente, a cada uno de los niveles.

La *experiencia funcional* debe reflejar las orientaciones profesionales primarias de cada uno de los miembros de los grupos (Hambrick, Cho y Chen, 1996). Para medirla pedimos a los responsables que señalaran el número de miembros en cada área, especialidad funcional o departamento teniendo presente que dicho área debía representar, en gran medida, la experiencia de trabajo de los miembros. Las categorías las fijamos gracias a las entrevistas previas con las personas de contacto en las diferentes empresas (pregunta 6).

5) Medida del tamaño:

Pedimos a los responsables de los grupos que indicasen el número de personas que los formaban. La inclusión de este dato y la forma en que fueron formuladas las preguntas para medir la antigüedad, el nivel educativo y la experiencia funcional nos sirvió para controlar que los encuestados respondían de acuerdo a las características de sus grupos, es decir, nos aseguró si estaban respondiendo teniendo de referencia al mismo equipo.

6.2.2.2. – Medidas de proceso del grupo.

De acuerdo con nuestro modelo, medimos la frecuencia y el tipo de conflicto (tareas, proceso y relación). Sin embargo, siguiendo a Jehn (1997), medimos también el grado de aceptación del conflicto y el de emocionalidad negativa porque pensamos que, como atributos de los tipos de conflicto, nos podían ayudar a explicarlos.

Nos basamos para evaluar la frecuencia y el tipo en la escala de Rahim (1983) empleada, a su vez, por otros autores como Jehn (1994, 1995), Jehn, Northcraft y Neale (1999), Pelled, Eisenhardt y Xin (1999) o Janssen, Van de Vliert y Veenstra (1999), entre otros.

Sin embargo, hicimos algunas modificaciones. Como Van de Ven y Ferry (1980) diferenciamos los desacuerdos entre los responsables y los miembros del grupo y los desacuerdos entre los miembros para medir la frecuencia y, para ello, utilizamos dos ítems (7b y 7c). Los encuestados valoraron las afirmaciones utilizando una escala *Likert* de cinco puntos donde 1 (*totalmente en desacuerdo*) significaba que no había conflicto y 5 (*totalmente de acuerdo*) indicaba que el conflicto era frecuente.

Para los tipos de conflicto, pedimos a los responsables que nos señalaran, por un lado, la frecuencia por la que los miembros *están de acuerdo* en diversos temas –forma y procedimiento de hacer el trabajo, *conflicto de tareas*; asignación de tareas y responsabilidades y distribución de recursos productivos, *conflicto de*

proceso—. Valoramos los ítemes (pregunta 8) al revés por la forma en que fueron contruidos. Así, una menor frecuencia de acuerdo significaba que existían conflictos en ese tema, mientras que una puntuación mayor (mayor frecuencia) suponía que no había diferencias en el asunto en cuestión.

Para el conflicto de relación utilizamos un ítem (7a). Los encuestados tenían que señalar su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: “Hay diferencias personales entre los miembros del grupo”. Una puntuación alta significaba que había conflicto de relación.

Utilizamos un ítem para evaluar la aceptabilidad del conflicto. Este ítem nos indicó el grado de apertura en los equipos (Jehn, 1995; Jehn, 1997). Se trataba de una afirmación (7d) que debía ser valorada según el grado de acuerdo en nuestra escala de cinco puntos, donde 1 significaba poco margen para expresar opiniones diferentes y 5, libertad de expresión.

Medimos la emocionalidad negativa con varios ítemes (7e, 7f, 7g). En ellos los responsables nos aportaron información sobre el estado anímico del equipo en situaciones de conflicto. Construimos el primer ítem en sentido negativo y los dos últimos en sentido positivo. Así, con nuestra escala de cinco puntos, una puntuación alta en el primer ítem y baja en los dos últimos nos indicaban gran frustración o emocionalidad negativa.

6.2.2.3. – *Medidas de eficacia del grupo.*

Tuvimos en cuenta algunas consideraciones para medir la eficacia. La primera fue que la eficacia es un constructo multidimensional cuyas dimensiones fundamentales son el rendimiento y la calidad de la vida en el trabajo (Cohen y Ledford, 1994; Cohen, Ledford y Spreitzer, 1996).

La segunda cuestión fue que sólo el rendimiento admite medidas objetivas. Los estudios que han recogido esta dimensión, con este tipo de medidas, han empleado los datos de archivo de las empresas, los informes anuales o, en algunos otros casos, preguntas en los cuestionarios. Sin embargo, en la mayor

parte de las investigaciones, las medidas han sido subjetivas, sobre todo, para el rendimiento. La explicación es que muchas organizaciones aún no disponen de datos de desempeño a nivel de grupo o, si los tienen, no son comparables de unos grupos a otros. Por tanto, el cuestionario ha sido el instrumento de medición más utilizado.

Por otra parte, la calidad de la vida en el trabajo aglutina a las variables de satisfacción y compromiso que, por tratarse de percepciones, necesitamos también del cuestionario para obtener información sobre ella.

Con las consideraciones anteriores y nuestro objetivo de definir la eficacia con múltiples dimensiones, tratamos de recoger un número amplio de variables de resultados. Además, utilizamos medidas subjetivas por la imposibilidad de obtener datos objetivos.

Dedicamos la pregunta 9 del cuestionario para obtener la información correspondiente a los resultados de los grupos. Pedimos a los responsables que nos indicaran su grado de satisfacción con cada una de las variables de eficacia propuestas en una escala de 1 a 5 y, siguiendo la filosofía del Enfoque de los Valores que Compiten, también nos señalaron la importancia que tenían esas variables en la eficacia de sus grupos (con otra escala de cinco puntos).

En la figura 6.4 aparecen la relación de variables y algunos de los autores que las han utilizado con anterioridad.

6.3. – ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

Desarrollamos el trabajo de campo en varias etapas. La primera comenzó cuando nos pusimos en contacto con los directivos de cada una de las empresas participantes en el estudio y les explicamos los objetivos de nuestro estudio en diferentes reuniones y/o conversaciones telefónicas.

Gracias a las conversaciones mantenidas se decidió el número de grupos y, por tanto, de responsables que podían colaborar y el procedimiento más

adecuado para el envío y la recepción de los cuestionarios. Planteamos dos opciones: 1) que la doctoranda se trasladara al correspondiente centro de trabajo y, en una reunión con los responsables de los grupos, ésta se encargara de explicar los objetivos del estudio, de distribuir y recoger los cuestionarios; 2) que la persona de contacto hiciera esta labor en cada empresa con nuestro asesoramiento.

Figura 6.4. – *Dimensiones y variables de eficacia medidas.*

	VARIABLES	AUTORES
Rendimiento	<i>Cantidad de trabajo finalizado</i>	(Cohen y Ledford, 1994; Cohen y otros, 1996; Cohen y otros, 1997; Liden y otros, 1997)
	<i>Calidad o adecuación del trabajo</i>	(Campion y otros, 1993; Campion y otros, 1996; Cohen y otros, 1996; Cohen y otros, 1997; David y otros, 1989)
	<i>Número de innovaciones o de nuevas ideas generadas por el grupo</i>	(David y otros, 1989; Liden y otros, 1997; Watson y otros, 1993)
	<i>Reducción de costes</i>	(Alper y otros, 1998; Cohen y Ledford, 1994; Cohen y otros, 1996; Cohen y otros, 1997)
	<i>Ajuste al tiempo marcado</i>	(Janz y otros, 1997; Henderson y Lee, 1992)
	<i>Cumplimiento de los objetivos del grupo</i>	(David y otros, 1989; Fry y Slocum, 1984; Gladstein, 1984; Jehn, 1995; Cohen y Ledford, 1994; Cohen y otros, 1996; Cohen y otros, 1997; Liden y otros, 1997)
	<i>Cumplimiento de los objetivos del grupo al mínimo coste</i>	(Cohen y Ledford, 1994; Cohen y otros, 1996; Cohen y otros, 1997; Janz y otros, 1997; Henderson y Lee, 1992; Janz y otros, 1997; Pelled, 1996b; Pelled y otros, 1999; Gupta y otros, 1994)
	<i>Reputación por la excelencia en el trabajo</i>	(Pelled, 1996b)
	<i>Eficacia de las interacciones o cooperación del grupo</i>	(Baldwin y otros, 1997; Jehn y otros, 1997)
Calidad de la vida en el trabajo	<i>Satisfacción de los miembros con el grupo</i>	(Cohen y Ledford, 1994; Cohen y otros, 1996; Cohen y otros, 1997; Gladstein, 1984; Jehn, 1995; Jehn, 1994; Jehn y otros, 1997; Alper y otros, 1998; Sessa, 1996; Sessa y otros, 1993; Baldwin y otros, 1997; Janz y otros, 1997; Amason y Schweiger, 1994; Amason, 1996; Cosier y Dalton, 1990; Priem y Price, 1991; Priem y otros, 1995; Milliken y Vollrath, 1991; Schweiger y otros, 1986; Janssen y otros, 1999)
	<i>Satisfacción de los miembros en el trabajo</i>	(Cohen y Ledford, 1994; Cohen y otros, 1996; Cohen y otros, 1997; Gladstein, 1984; Wageman, 1995; Alper y otros, 1998; Baldwin y otros, 1997; Amason y Schweiger, 1994; Amason, 1996; Cosier y Dalton, 1990; Jehn, 1995; Priem y Price, 1991; Priem y otros, 1995; Milliken y Vollrath, 1991; Schweiger y otros, 1986; Janssen y otros, 1999)
	<i>Compromiso de los miembros con el grupo</i>	(Alper y otros, 1998; Cohen y Ledford, 1994; Cohen y otros, 1996; Cohen y otros, 1997; Janz y otros, 1997; Porter y Lilly, 1996; Sessa y otros, 1993; Sessa, 1996; Schweiger y otros, 1986)

Fuente: Elaboración propia.

Las tres empresas optaron por esta segunda opción porque suponía menos injerencias en su trabajo. Aceptamos la opción a pesar de que eso implicaba un

menor control de todo el proceso. Para hacerla operativa, enviamos por correo electrónico a la persona de contacto el cuestionario y una carta de presentación dirigida a los responsables de los grupos participantes (anexo II).

Durante los dos meses siguientes (abril-mayo de 2002) hasta que se recibieron todos los cuestionarios, hicimos un seguimiento telefónico de todo el proceso.

Una vez que se recibieron todos los cuestionarios se hizo un filtro de las respuestas eliminando de la muestra los cuestionarios incompletos. En la medida de lo posible intentamos completar los que pudimos utilizando, de nuevo, a la persona de contacto. Fundamentalmente, este procedimiento lo seguimos para completar los datos de composición de algunos equipos.

Al final y, como ya indicamos en el epígrafe 6.1, recibimos 89 cuestionarios válidos por lo que nuestra muestra final está formada por 89 grupos.

6.4. – TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Una vez finalizado el proceso de recogida de datos, comenzamos con su tratamiento. El primer paso consistió en la codificación de los ítems y su tabulación mediante la creación de un archivo donde se recogió la información que aparecía en los cuestionarios válidos. Tanto para la tabulación como para el resto de análisis estadísticos realizados se utilizó el SPSS para Windows (Statistical Package for Social Sciences) en su versión 11.0.

A continuación describimos brevemente las diferentes técnicas estadísticas empleadas para el tratamiento de la información:

En primer lugar, utilizamos el **análisis factorial de componentes principales** con rotación oblimum y el **estadístico alfa de Cronbach** para examinar la validez intrínseca de las escalas. Con la validez intrínseca se pretende ver si una escala mide lo que intenta medir de una forma consistente.

El análisis factorial es una técnica de análisis multivariable que tiene dos aplicaciones fundamentales (Miquel y otros, 1997): 1) simplificar un conjunto de datos, reduciendo para ello el número de variables sin una gran pérdida de información del conjunto original; 2) identificar la estructura o dimensionalidad subyacente de los datos.

El análisis factorial parte de una matriz de datos iniciales de individuos y variables, con la que calcula las correlaciones entre las distintas variables. Para poder aplicarse necesita que existan correlaciones entre las variables porque si son independientes no puede reducir las dimensiones.

El método de extracción de los factores llamado de componentes principales busca la mejor combinación lineal entre las variables originales, de forma que explique la mayor cantidad de varianza posible. Tras ello se obtiene la segunda mejor combinación lineal de las variables originales, que explique la mayor cantidad posible de la varianza residual no explicada por la primera combinación lineal. El proceso se repite hasta obtener todos los factores posibles.

El criterio de elección de los factores que seguimos fue el de los valores propios o autovalores (*eigenvalue* > 1), aunque también tuvimos en cuenta el criterio de porcentaje de la varianza acumulada. Este segundo criterio supone que el número de factores extraído no debe detenerse en las ciencias sociales hasta que no representen el 60% de la varianza total (Hair y otros, 1999).

Por otra parte, la rotación de los factores realizada fue la *oblimin* porque en ella no es necesario mantener la condición de ortogonalidad entre los distintos factores, es decir, los factores pueden estar correlacionados entre sí. Consideramos conveniente utilizar esta rotación puesto que, teóricamente, las dimensiones de nuestro estudio están relacionadas.

Para verificar la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones y, por tanto, la viabilidad del análisis factorial utilizamos dos tipos de tests. El primero es el *test de esfericidad de Barlett*. Este test comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz identidad. En este caso se dan por válidos los

resultados que nos den un valor elevado del test y cuya fiabilidad sea menor a 0,05.

El segundo test de validez del análisis factorial empleado es el *índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Este índice compara los coeficientes de correlación simple con los coeficientes de correlación parcial y sus valores oscilan entre 0 y 1. En la tabla 6.3 se muestra la interpretación de los valores de este índice.

Tabla 6.3. – *Baremo del índice KMO.*

$KMO \leq 0,5$	Inaceptable
$0,5 \leq KMO \leq 0,6$	Bajo
$0,6 \leq KMO \leq 0,7$	Mediocre
$0,7 \leq KMO \leq 0,8$	Aceptable
$0,8 \leq KMO \leq 0,9$	Bueno
$0,9 \leq KMO \leq 1$	Muy bueno

Fuente: Miquel y otros (1997: 239).

Una vez extraídos los factores y antes de crear las escalas aditivas que de ellos se generan, determinamos la fiabilidad de estas escalas. Los análisis de fiabilidad pretenden examinar que lo que se está midiendo se haga de forma consistente. Una de las pruebas de diagnóstico del grado de fiabilidad es el *alfa de Cronbach*.

Los valores del *alfa de Cronbach* van desde 0 a 1 y varían en función del tipo de estudio. Así, en los estudios exploratorios se exige que alcance el valor de 0,6, mientras que en el resto de estudios se considera una escala fiable si el *alfa de Cronbach* es mayor de 0,7.

Con el objetivo de verificar las hipótesis vinculadas al enfoque de selección, empleamos el **análisis de correlaciones** mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Este coeficiente mide el grado de asociación lineal entre dos variables medidas en escala de intervalo o de razón (Ferrán, 2001). El coeficiente oscila entre los valores -1 y 1 . Valores próximos a 1 indican una fuerte asociación lineal positiva (a medida que aumentan los valores de una de las dos variables

aumentan los de la otra), mientras que los valores próximos a -1 indican una fuerte asociación lineal negativa (a medida que aumentan los valores de una de las dos variables disminuyen los de la otra). Los valores próximos a 0 indican la ausencia de asociación lineal.

Los investigadores anteriores utilizaron dos procedimientos distintos para contrastar las hipótesis de interacción. El primero requiere hacer múltiples análisis de la varianza con dos factores o bidireccionales (*two way*). El segundo necesita de los análisis de regresión y de correlación. Finalmente, el enfoque de sistemas necesita de ANOVAS con un factor o unidireccionales (*one way*), MANOVAS y análisis de correlación.

A continuación pasamos a describir las técnicas estadísticas empleadas para estos dos enfoques (interacción y sistemas): análisis de la varianza (ANOVA), análisis multivariante de la varianza (MANOVA) y análisis de regresión.

El **ANOVA** es empleado para determinar la probabilidad de que las diferencias en las medias entre varios grupos sean debidas sólo al error muestral (Hair y otros, 1999). El ANOVA es un análisis univariante debido a que se emplea para valorar las diferencias entre grupos utilizando un única variable dependiente. Cuando el número de variables dependientes es más de una, entonces la valoración de las diferencias entre grupos se hace a través del análisis multivariante de la varianza o MANOVA.

El ANOVA más simple es el de un factor (*one way*). En él se comparan dos cálculos diferentes de la varianza para la variable independiente: uno que refleja la variabilidad general de los encuestados entre los grupos y otro que representa las diferencias entre los grupos que se atribuyen a los efectos de la variable independiente o tratamiento. Con el ratio entre ambas se construye el estadístico *F* que es una medida de cuánta varianza es atribuible a los diferentes tratamientos frente a la varianza esperada del muestreo. Valores grandes de dicho estadístico nos llevan al rechazo de la hipótesis nula de igualdad de medias de los grupos.

Uno de los requisitos previos para aplicar el ANOVA es el de homogeneidad de la varianza. Para verificar el cumplimiento de este requisito utilizamos la *prueba de Levene*. Un p -valor asociado al estadístico de contraste menor que el nivel de significación supone rechazar la hipótesis nula de igualdad de las varianzas al nivel de significación α .

En el modelo ANOVA con dos factores (*two way*) se llevan a cabo tres test de hipótesis. El primero contrasta la hipótesis de igualdad de medias debida al primer factor. El segundo contrasta la hipótesis de igualdad de medias para el segundo factor. Finalmente, el tercero, contrasta la hipótesis de que no existe interacción entre el primer y el segundo factor. De nuevo, valores grandes del estadístico de la F nos llevarían a aceptar las diferencias entre las medias, para los dos primeros tests, y a que existe interacción entre los dos factores, para el tercer y último test de hipótesis.

El **MANOVA** analiza de forma multivariable si las variables de clasificación o independientes, ya sean dicotómicas o politómicas, diferencian suficientemente los grupos de la muestra. Para hacerlo, el MANOVA utiliza ciertos test multivariantes aplicados a la medida de la diferenciación (la traza de *Pillais*, el test de *Hotelling*, el *Lambda de Wilkinson* y el test de *Roy*).

El estadístico Lambda de Wilkinson, más conocido como Lambda de Wilks, compara las desviaciones dentro de cada grupo con las desviaciones totales sin distinguir grupos. Si el conjunto de variables dependientes presenta un comportamiento, por un lado, muy distinto en los grupos y, por otro, muy homogéneo dentro de cada grupo, la variabilidad total será debida fundamentalmente a la variabilidad entre grupos. En consecuencia, la variabilidad dentro de los grupos será pequeña respecto a la total y el valor del estadístico Lambda de Wilks será pequeño. Sin embargo, si el conjunto de variables dependientes presenta un comportamiento similar en los distintos grupos, la variabilidad entre grupos será pequeña. En consecuencia, la variabilidad total será debida fundamentalmente a la variabilidad dentro de los grupos y el valor del estadístico Lambda de Wilks será grande. Luego cuanto menor sea el valor del estadístico Lambda de Wilks, más diferenciados estarán los grupos y menos

probable será la hipótesis nula planteada. Si el nivel de significación asociado al estadístico de contraste, F , obtenido a partir de una transformación de la Lambda de Wilks, es menor que α , se rechazará la hipótesis nula al nivel de significación α .

La Traza de Pillai, la Traza de Hotelling y el test de Roy son tres estadísticos equivalentes a la Lambda de Wilks para contrastar la hipótesis de igualdad de vectores de medias.

El objetivo del **análisis de regresión** es predecir una única variable dependiente o criterio a partir del conocimiento de una o más variables independientes (Hair y otros, 1999). Cuando el problema implica una única variable independiente, la técnica estadística empleada es la *regresión simple*.

En el análisis de regresión simple resulta fundamental examinar las correlaciones entre las variables independientes y la dependiente, el coeficiente de determinación o R^2 y el análisis de la varianza. El signo del coeficiente de correlación evaluará la relación (positiva o negativa) entre las variables independientes y la dependiente. El R^2 nos indicará la “fuerza” de la relación. Finalmente, el ANOVA nos señala la *bondad del ajuste* de la regresión.

El análisis de regresión también examina el error de predicción, que es la diferencia entre los valores reales y la predicción de la variable criterio. A este error de predicción se le llama residuo.

**SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA
DE INVESTIGACIÓN**

**Capítulo 7: “Exposición y
valoración de los resultados”**

En este capítulo exponemos los resultados de nuestra investigación. Comenzamos con la presentación de los resultados del análisis factorial que nos sirvió para validar nuestros índices de medida, así como presentamos también los resultados de los análisis de fiabilidad efectuados a estos índices.

En segundo lugar, debido a los cambios introducidos en alguna de las variables tras el análisis factorial, hacemos una revisión de nuestro modelo de investigación y recordamos las hipótesis planteadas. En tercer lugar, explicamos brevemente los pasos seguidos para contrastar el modelo y, después, presentamos los resultados obtenidos. Finalmente, sintetizamos esos resultados comentando las hipótesis que han sido confirmadas y las que han sido rechazadas.

7.1. – CONSTRUCCIÓN DE LOS ÍNDICES DE MEDIDA.

Construimos los índices de medida basándonos en los resultados de los análisis factoriales efectuados. Estos análisis nos permitieron, además, validar las medidas empleadas.

7.1.1. – Índices de diseño del grupo.

Para construir y validar los índices de diseño del grupo –índices de la tarea y los estructurales de interdependencia, control sobre las decisiones, heterogeneidad y tamaño– realizamos un análisis factorial de componentes principales con todos los ítems para los que era apropiado. Utilizamos para rotar los factores el método de rotación oblicua (OBLIMIN) porque, de acuerdo con la teoría, pensamos que las variables de diseño analizadas están relacionadas entre sí.

Antes de realizar el análisis factorial conjunto nos ocupamos de 1) construir los índices de heterogeneidad del grupo y 2) examinar la validez y fiabilidad por

separado de los ítemes que habíamos propuesto para construir los índices de tareas y control sobre las decisiones.

El procedimiento seguido para construir los índices de heterogeneidad debe ser diferente dependiendo de los tipos de medidas demográficas precedentes –continuas o categóricas–. En nuestro caso, tanto la permanencia en la empresa como en el grupo son variables continuas, mientras que el nivel educativo y la experiencia funcional son variables categóricas.

Cuando las variables son continuas el coeficiente de variación (desviación típica dividida por la media) es preferible como medida de dispersión por sus propiedades como medida de escala no variante (Allison, 1978). Es decir, con el coeficiente de dispersión nos aseguramos que al multiplicar el valor de todos los miembros por una constante, el grado de heterogeneidad no varía.

Resulta más complicado construir los índices de heterogeneidad para los indicadores categóricos (nivel educativo y experiencia funcional), sin embargo, algunos autores lo han hecho (Shannon, 1948; Blau, 1977; Teachman, 1980). Quizás el índice más conocido y adecuado sea el que se debe a Blau (1977) porque otros, como el de Shannon o el de Teachman, no son aplicables cuando una de las categorías no aparece representada. El índice de Blau se define como:

$$H = 1 - \sum p_i^2,$$

donde “ p_i ” es la proporción en el grupo de la categoría funcional y educativa i ésima.

Para la *heterogeneidad en el nivel educativo*, calculamos p_i dividiendo el número de miembros dentro de cada categoría “ i ” por el tamaño del equipo. Por su parte, construimos la *heterogeneidad funcional* exactamente igual excepto que, naturalmente, fueron las categorías funcionales las utilizadas como base para las medidas.

El coeficiente de variación puede tomar valores iguales o superiores a 0 y el índice de dispersión de Blau oscila en un intervalo de valoración entre 0 y 1, donde 0 indica homogeneidad total y 1 heterogeneidad total.

Después de construir los índices de heterogeneidad examinamos la validez y fiabilidad por separado de los índices de tareas, control sobre las decisiones y heterogeneidad relacionada con el puesto. Los factoriales realizados y los índices de fiabilidad obtenidos nos llevaron a eliminar el ítem de variedad 1c (*Durante una semana normal de trabajo aparecen con frecuencia situaciones excepcionales*); el de complejidad 1g (*Con frecuencia, aparecen problemas difíciles para los que no hay soluciones aparentes o inmediatas*); el de control sobre decisiones de planificación 3e (*Fijar los objetivos de trabajo*); y el índice de heterogeneidad en experiencia funcional.

Eliminamos los ítemes de variedad y complejidad porque ambos tenían cargas factoriales significativas (alrededor de $\pm 0,50$) en los factores obtenidos y la exclusión de ambos mejoraba el *alpha* de *Cronbach*.

Por su parte, el ítem de control sobre las decisiones de planificación, se agrupaba con los ítemes de control sobre las decisiones de producto y hacía difícilmente interpretable el factor. Además, los análisis de fiabilidad realizados verificaron que el *alpha* de *Cronbach* mejoraba con su eliminación. El otro ítem de control sobre las decisiones de planificación (*Determinar las necesidades de formación*) se agrupó con los ítemes contruidos para medir el control de las decisiones de personal, lo que parece lógico si examinamos la redacción de estos ítemes.

Los resultados del factorial sobre los ítemes de control son muy parecidos a los obtenidos por Janz, Colquitt y Noe (1997) quienes tampoco lograron diferenciar el control sobre las decisiones de planificación.

Finalmente, al hacer el factorial con los índices de heterogeneidad no incluimos el de experiencia funcional porque el 79,8% de los grupos eran totalmente homogéneos y el resto se encontraban cerca de la homogeneidad

perfecta. Esto significa que el dato de heterogeneidad en experiencia funcional era 0 en prácticamente todos los casos y el análisis factorial no se puede aplicar con una variable presentando estas características. La exclusión no afectó en gran medida a nuestro estudio puesto que la heterogeneidad funcional es importante en los equipos transfuncionales y nuestra muestra no está formada por este tipo de grupos.

En la tabla 7.1 se muestra el análisis factorial conjunto una vez eliminados los ítems y variables comentados. En ella tampoco aparecen los ítems de interdependencia porque, siguiendo la sugerencia de Thompson (1967) y Van de Ven y sus colaboradores, asumimos que los flujos de trabajo independientes, secuenciales, recíprocos y de equipo, según están ordenados, implican niveles crecientes de interdependencia de tareas en forma de escala de Guttman. Por esta razón, ponderamos las respuestas del responsable del grupo multiplicando la respuesta al flujo independiente por cero, al flujo secuencial por 0,33, al recíproco por 0,66 y al de equipo por 1 y después sumando los resultados para obtener el valor global de interdependencia.

Del análisis factorial realizado obtuvimos cinco factores con autovalores (*eigenvalues*) mayores que 1 que explicaban el 67,83% de la varianza. En teoría esperábamos obtener seis –variedad, complejidad, control procesos de trabajo, control personas, control producto y heterogeneidad–, pero los resultados muestran que los ítems de variedad de la tarea y control de los procesos de trabajo se agrupaban en un solo factor, mientras el resto de ítems lo hacían como suponíamos.

Al examinar detenidamente estos resultados llegamos a la conclusión de que la agrupación de los ítems de variedad y control de los procesos de trabajo es lógica por estar muy correlacionados entre sí. De hecho, cuando presentábamos los atributos para definir la tarea (capítulo 3), comentamos que la autonomía de la tarea es una de las dimensiones empleadas por el Modelo de Características del Puesto de Trabajo (Hackman y Oldham, 1980; Hackman, 1987). Esta fue la razón por la que incluimos en nuestro estudio el grado de discreción y tratamos de distinguir sus tipos.

Tabla 7.1. – *Análisis factorial de los ítemes contruidos para medir la tarea y la estructura de los grupos.*

ÍTEMES	FACTORES				
	F1 Variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo	F2 Control de decisiones de personal	F3 Heterogen. relacionada con el puesto (HRP)	F4 Complejidad de la tarea	F5 Control de decisiones de producto
Control al elegir métodos para hacer tareas (3b)	,863				
Control para fijar secuencia de ejecución de tareas (3c)	,849	-,408			
Control sobre tareas diarias (3a)	,756	-,472			
Ejecución de diferentes tareas diariamente (1a)	,706				
Diferencias en las situaciones, problemas diarios (1b)	,706				
Uso de diferentes métodos de trabajo (1d)	,645			,413	
Control para contratar (3f)		-,780			
Control para despedir (3h)		-,759			
Control para retribuir (3g)		-,681			
Control para determinar necesidad formación (3d)	,569	-,583			
Coficiente variación antigüedad empresa			,874		
Coficiente variación antigüedad grupo			,833		
Índice dispersión educación			,693		
Uso de mucho tiempo para resolver problemas (1h)				,742	
Dificultad para saber si trabajo correcto (1e)				,695	
Inseguridad sobre los resultados de trabajo (1f)				,684	
Posibilidad de sugerir ideas para producto (3j)					,835
Control para solucionar problemas producto (3i)	,410				,799

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Oblimin con Kaiser.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de KMO		,716
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	681,534
	gl	153
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia.

Además, es claro que la mayor variabilidad en el trabajo diario lleva implícito un mayor control sobre el proceso de ejecución del mismo, por lo que consideramos a este factor fácilmente interpretable y decidimos crear un índice como resultado del mismo al que llamamos *variabilidad y control del proceso de trabajo*.

Otro resultado del análisis factorial a mencionar es que el ítem de planificación 3d (*Determinar las necesidades de formación*) cargó significativamente en los dos primeros factores (F1: variabilidad y control del proceso de trabajo y F2: control de decisiones del personal), aunque lo hizo relativamente más en el segundo. Esto nos llevó a confirmar lo que ya comentábamos en párrafos previos y es que los responsables de nuestros grupos no han sabido distinguir el control de planificación de los otros tipos de autonomía. Esta explicación, así como la construcción del ítem –haciendo referencia explícita a una práctica de recursos humanos– fueron las razones por las que consideramos a este ítem en el cálculo del indicador de control de decisiones del personal. El análisis de fiabilidad nos ayudó a inclinarnos por esta opción al comprobar que el *alpha* de *Cronbach* pasaba de 0,7027 a 0,6723 cuando excluíamos el ítem 3d.

Salvo para la heterogeneidad, construimos los índices de tarea y estructura que se pueden deducir del análisis factorial calculando la media de los ítemes que los forman, una vez que obtuvimos el *alpha* de *Cronbach* para examinar la consistencia interna de cada índice (tabla 7.2).

Decidimos crear dos índices para la heterogeneidad. El análisis factorial previo con estas medidas nos indicó que si forzábamos la extracción de dos factores el porcentaje acumulado de la varianza se incrementaba un 25% aproximadamente –pasando del 65,46% con un factor al 89,58% con dos factores–. En esta situación los coeficientes de variación se agrupaban en el primer factor y el índice de dispersión en nivel educativo explicaba el segundo.

Así, creímos conveniente crear un índice de heterogeneidad en permanencia –media de los coeficientes de variación de antigüedad en la empresa y en el equipo– y otro de heterogeneidad en nivel educativo –representado por el índice de dispersión del mismo nombre–, porque el coeficiente de variación y el índice de dispersión se miden en escalas distintas y la utilización de las dos medidas nos permitía perder menos información.

Tabla 7.2. – *Coefficientes de fiabilidad de los índices de tarea y estructura.*

Índice	Nº de ítems en el índice	Coefficiente <i>alpha</i>
Variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo	6	,8555
Complejidad de la tarea	3	,6588
Interdependencia	4 (escala Guttman)	-
Control de personal	4	,7027
Control de producto	2	,7893
Heterogeneidad en permanencia	2	,8037
Heterogeneidad en nivel educativo	1	-

Fuente: Elaboración propia.

Para todos los indicadores el coeficiente de fiabilidad está por encima del límite mínimo de 0,7 exigido a los trabajos no exploratorios, salvo para el índice de complejidad cuyo alpha es 0,6588. Consideramos este coeficiente aceptable porque es similar al obtenido por trabajos previos.

En resumen, construimos 6 índices, dos de ellos para medir las tareas (*variabilidad y control de proceso de trabajo y complejidad*) y cuatro para conocer

la estructura de los grupos (*control de personal, control de producto, heterogeneidad en permanencia y heterogeneidad en nivel educativo*), además del *índice de interdependencia* y el de *tamaño*.

Para realizar algunos análisis posteriores, también construimos un índice global de tareas y otro de estructura. En ambos casos, seguimos el procedimiento aplicado por Gresov (1989): en primer lugar, tipificamos los indicadores creados previamente y, en segundo lugar, calculamos la media con los valores tipificados. Necesitamos tipificar los índices de estructura porque estaban en diferentes escalas. Aplicamos este mismo procedimiento para construir un indicador semejante de tareas.

En definitiva, construimos un índice de tareas global al que llamamos *incertidumbre de las tareas*, calculando la media de los valores tipificados de las variables de variabilidad y control del proceso de trabajo y complejidad. El *índice de estructura* es el resultado de hacer la media a los valores tipificados de interdependencia, control de personal, control de producto, heterogeneidad y tamaño.

7.1.2. – Índices de proceso del grupo.

Al igual que con los índices de diseño, realizamos un análisis factorial de componentes principales con rotación OBLIMIN para construir y validar los indicadores de proceso del grupo.

El análisis factorial conjunto lo hicimos una vez que examinamos la validez y fiabilidad por separado de los ítemes que habíamos propuesto para medir las dimensiones y los tipos de conflicto.

Los análisis previos realizados nos indicaron varios problemas con el ítem de emocionalidad negativa 7e (*Las relaciones entre los miembros del grupo son de suma cero: si uno gana, los otros pierden*) y uno de los destinados a medir inicialmente el conflicto de tareas (8c: *Acuerdo sobre la forma de acabar una tarea*). El ítem de emocionalidad negativa no se agrupaba con ningún otro ítem, ni

siquiera con los que teóricamente le correspondía, y las pruebas de fiabilidad mejoraban notablemente cuando lo eliminábamos. El ítem de conflicto de tareas se agrupaba con igual intensidad con los ítems de emocionalidad negativa, por un lado, y con los de tareas y proceso, por otro (cargas factoriales de 0,601 y 0,6012, respectivamente). Al estar tan repartido, decidimos eliminarlo sabiendo que en estudios futuros tendremos que profundizar en el estudio de las interrelaciones entre las dimensiones y los tipos de conflicto.

En la tabla 7.3 mostramos el análisis factorial conjunto una vez eliminados los 2 ítems anteriores. En ella tampoco aparece el conflicto de relación, ni la aceptación del conflicto porque las medimos con un ítem.

En el análisis factorial podemos ver que quedan claramente identificados tres factores con autovalores (*eigenvalues*) mayores que 1. Los tres explican el 71,45% de la varianza. Esperábamos obtener cuatro –frecuencia de conflicto, emocionalidad negativa, conflicto de tareas y conflicto de proceso–, pero los resultados muestran que no es posible diferenciar el conflicto de tareas y el de proceso.

Esto mismo ha ocurrido en las investigaciones previas. Sólo los trabajos de Jehn y sus colaboradores (Jehn, 1997; Jehn, Northcraft y Neale, 1999) han logrado diferenciar claramente estos dos tipos de conflicto. Pensamos que están claras las diferencias teóricas entre ambos, pero por su alta interrelación tuvimos que agruparlos en un solo índice (según aparece en el análisis factorial). Para evitar confusiones, le dimos a este índice el nombre de *conflicto por el trabajo*, entendiendo que representa al conflicto de tareas y de proceso.

Tabla 7.3. – *Análisis factorial de los ítemes construidos para medir el proceso (conflicto) en los grupos.*

ÍTEMES	FACTORES		
	F1 Emocional. negativa	F2 Conflicto por el trabajo	F3 Frecuencia de conflicto
Relaciones negativas y destructivas en el grupo (7f)	,917		
Los miembros no se ayudan y cooperan (7g)	,849		
Desacuerdos por el desarrollo del trabajo (8a)	,760		
Desacuerdos por la distribución de los recursos productivos (8e)		,815	
Desacuerdos en la elección de procedimientos de trabajo (8b)		,801	
Desacuerdos en la asignación de tareas y responsabilidades (8d)		,730	,404
Hay desacuerdos responsable-miembros del grupo (7b)			,905
Hay desacuerdos entre miembros del grupo (7c)	,422		,897

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Oblimin con Kaiser.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de KMO		,723
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	237,822
	Gl	28
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia.

Los otros dos factores son el de emocionalidad negativa (F1) y la frecuencia de conflicto (F2). Teóricamente, el F2 no presenta problemas. En él se agrupan los ítemes construidos para evaluar la frecuencia de conflicto. F1 si que puede dar lugar a algunas confusiones. En la tabla 7.3 podemos ver que uno de los ítemes diseñados para evaluar el conflicto de tareas se agrupa con los ítemes de emocionalidad negativa.

La justificación de lo ocurrido lo encontramos en la teoría. Jehn (1997) indicó que las dimensiones de conflicto están presentes en mayor o menor medida en todos y cada uno de los tipos, puesto que estas dimensiones los definen. Esto significa que dimensiones y tipos de conflicto están interrelacionados y que, en algunos casos como éste, pueden presentarse problemas para diferenciar las unas de los otros.

A partir del análisis factorial construimos 3 de los índices de proceso del equipo. Para ello, calculamos la media de los ítems que los formaban. Antes realizamos los análisis de fiabilidad pertinentes para examinar la consistencia interna de cada índice (tabla 7.4). En todos los casos el coeficiente de fiabilidad está por encima o cercano al límite mínimo de 0,7 exigido a los trabajos no exploratorios.

Tabla 7.4. – *Coeficientes de fiabilidad de los índices de proceso (conflicto).*

Índice	Nº de ítems en el índice	Coeficiente <i>alpha</i>
Frecuencia de conflicto	2	,7807
Emocionalidad negativa	3	,7982
Aceptación del conflicto	1	-
Conflicto por el trabajo	3	,6876
Conflicto de relación	1	-

Fuente: Elaboración propia.

Los otros dos indicadores de proceso son la *aceptación de conflicto* y el *conflicto de relación* que los medimos con un ítem.

Finalmente, obtuvimos un índice global de proceso siguiendo el mismo procedimiento que para construir el índice de incertidumbre o el de estructura. En primer lugar, tipificamos los indicadores creados previamente y, en segundo lugar, calculamos la media simple de los valores tipificados.

Sin embargo, como el indicador de aceptación del conflicto se mueve en dirección contraria al resto de nuestros índices de proceso, al calcular la media tuvimos en cuenta este hecho e introdujimos la aceptación con signo negativo.

7.1.3. – Índices de eficacia del grupo.

Siguiendo la filosofía del Enfoque de los Valores que Compiten (Quinn y Rohrbaugh, 1983), la pregunta 9 del cuestionario recogía los múltiples indicadores de eficacia que fueron valorados por los responsables en función a la importancia para el grupo y el grado de satisfacción alcanzado con cada uno en el último ejercicio.

Esta forma de valorar la eficacia es parecida a la propuesta por Jones y sus colaboradores (Pritchard y otros, 1988; Jones y otros, 1993; Jones, Powell y Roberts, 1990) a la hora de describir el sistema de medición de la eficacia de grupo ProMES y otros autores la han apoyado (por ejemplo, Sundstrom, de Meuse y Futrell, 1990).

Por nuestra parte, también la consideramos adecuada porque respeta lo que nos dicen algunos autores respecto a que las variables y el tipo de medidas de eficacia se deben adaptar a las circunstancias o características de los tipos de equipos analizados (Hackman y Walton, 1986; Sundstrom, de Meuse y Futrell, 1990; Cohen y Bailey, 1997) y los responsables están preparados para indicarnos cuáles son las adecuadas a través de la valoración de la importancia.

Antes de construir los dos índices parciales de eficacia (rendimiento y calidad de vida en el trabajo), hicimos los análisis de fiabilidad de los ítemes (tabla 7.5). Los coeficientes de fiabilidad fueron buenos en ambos casos.

Para la construcción de los índices disponíamos de doce ítemes con dos valores (importancia y satisfacción) en cada uno. Calculamos el producto de ambos valores y consideramos al dato resultante el valor global de cada criterio de eficacia. Los primeros 9 ítemes (9a hasta 9i) son criterios de rendimiento, por lo que sumamos sus valores globales para obtener el índice del mismo nombre.

La escala de este índice oscilaba entre 9 y 225. Transformamos esta escala dividiendo el valor de rendimiento de cada grupo entre 45 (por los 9 ítems que componen el índice y por el producto, en una escala de 5 puntos, de la importancia y la satisfacción para cada criterio individual).

Tabla 7.5. – *Coefficientes de fiabilidad de los índices de eficacia.*

Índice	Nº de ítems en el índice	Coefficiente <i>alpha</i>
Rendimiento	9	,8493
Calidad de vida en el trabajo	3	,7760

Fuente: Elaboración propia.

Utilizamos el mismo procedimiento para calcular el *índice de calidad de vida en el trabajo*. En este caso, utilizamos 3 ítems (9j a 9l), con lo que la suma de sus valores globales respectivos oscilaba entre 3 y 75 y, por ello, hicimos la transformación de la escala dividiendo el valor de calidad entre 15.

Finalmente, calculamos un *índice global de eficacia* haciendo la media de los dos parciales.

7.2. – REVISIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN.

Antes de continuar con el tratamiento estadístico y debido a que, tras las pruebas de validez y fiabilidad, hemos hecho algunos cambios en las variables analizadas, en este epígrafe revisamos nuestro modelo de investigación y explicamos el contenido de las hipótesis.

Recordemos que a partir de nuestro modelo proponemos, en primer lugar, interacciones entre las características de las tareas y las variables estructurales (hipótesis 1) y consideramos los efectos de estas interacciones sobre la eficacia de los grupos (hipótesis 2). En segundo lugar, las interacciones propuestas son entre las características de las tareas y las variables de proceso (hipótesis 3) y sus efectos sobre la eficacia (hipótesis 4). Finalmente, proponemos la existencia

de tipos ideales de grupos según las tareas que realizan, definidos en base a las variables estructurales y de proceso examinadas, (hipótesis 5) y que los grupos que no se ajustan a esos perfiles ideales tienen peores resultados (hipótesis 6).

Cada una de estas hipótesis generales está compuesta de diferentes subhipótesis. Así, en el caso de la hipótesis 1, puesto que analizamos dos características de las tareas (variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo, por un lado, y complejidad, por otro) y, después de los análisis previos, seis variables estructurales (interdependencia, control de las decisiones de personal, control de las decisiones de producto, heterogeneidad en permanencia, heterogeneidad en nivel educativo y tamaño), tenemos que contrastar 12 subhipótesis. En seis proponemos interacciones entre la variabilidad de la tarea y cada una de las variables estructurales y en las otras seis interacciones entre la complejidad y las variables estructurales (tabla 7.6).

Tabla 7.6. – *Relaciones de ajuste propuestas entre las características de las tareas y las dimensiones de estructura.*

		Características de las tareas	
		<i>Variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo</i>	<i>Complejidad de la tarea</i>
Variables de estructura	<i>Interdependencia</i>	(H1a)	(H1g)
	<i>Control de las decisiones de personal</i>	(H1b)	(H1h)
	<i>Control de las decisiones de producto</i>	(H1c)	(H1i)
	<i>Heterogeneidad en permanencia</i>	(H1d)	(H1j)
	<i>Heterogeneidad en nivel educativo</i>	(H1e)	(H1k)
	<i>Tamaño</i>	(H1f)	(H1l)

Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis 2 propone que las interacciones entre las características de las tareas y cada una de las variables estructurales influyen en la eficacia. En este trabajo medimos la eficacia mediante dos dimensiones –rendimiento y calidad de vida en el trabajo–, lo que significa que debemos contrastar 24 subhipótesis, ya

que son 12 las interacciones posibles entre las características de las tareas y las dimensiones estructurales y son 2 las dimensiones de eficacia consideradas (tabla 7.7).

Tabla 7.7. – *Efectos propuestos del ajuste entre las características de las tareas y las dimensiones de estructura en la eficacia de los grupos.*

		Características de las tareas	
		Variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo	Complejidad de la tarea
Variables de estructura	Interdependencia	(H2a´)	(H2g´)
		(H2a´´)	(H2g´´)
	Control de las decisiones de personal	(H2b´)	(H2h´)
		(H2b´´)	(H2h´´)
	Control de las decisiones de producto	(H2c´)	(H2i´)
		(H2c´´)	(H2i´´)
	Heterogeneidad en permanencia	(H2d´)	(H2j´)
		(H2d´´)	(H2j´´)
	Heterogeneidad en nivel educativo	(H2e´)	(H2k´)
		(H2e´´)	(H2k´´)
	Tamaño	(H2f´)	(H2l´)
		(H2f´´)	(H2l´´)

donde:

- H2i´ describe el efecto del ajuste íésimo sobre el rendimiento; H2i´´ describe el efecto del ajuste íésimo sobre la calidad de vida en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la hipótesis 3, afirmamos que las características de las tareas condicionan el proceso de los grupos. Tras los análisis estadísticos previos contamos con cinco variables de proceso, por lo que la hipótesis 3 se descompone de 10 subhipótesis, cinco que definen los ajustes con la variabilidad de la tarea y las otras cinco con la complejidad (tabla 7.8).

Tabla 7.8. – Relaciones de ajuste propuestas entre las características de las tareas y las dimensiones de proceso.

		Características de las tareas	
		Variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo	Complejidad de la tarea
Variables de proceso	Frecuencia de conflicto	(H3a)	(H3f)
	Aceptación del conflicto	(H3b)	(H3g)
	Emocionalidad negativa	(H3c)	(H3h)
	Conflicto por el trabajo	(H3d)	(H3i)
	Conflicto de relación	(H3e)	(H3j)

Fuente: Elaboración propia.

En la hipótesis 4 debemos contrastar 20 subhipótesis, ya que son diez las interacciones entre las características de las tareas y las variables de proceso y medimos la eficacia con los dos índices parciales (tabla 7.9).

Tabla 7.9. – Efectos propuestos del ajuste entre las características de las tareas y las dimensiones de proceso en la eficacia de los grupos.

		Características de las tareas	
		Variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo	Complejidad de la tarea
Variables de proceso	Frecuencia de conflicto	(H4a´)	(H4f´)
		(H4a´´)	(H4f´´)
	Aceptación del conflicto	(H4b´)	(H4g´)
		(H4b´´)	(H4g´´)
	Emocionalidad negativa	(H4c´)	(H4h´)
		(H4c´´)	(H4h´´)
	Conflicto por el trabajo	(H4d´)	(H4i´)
		(H4d´´)	(H4i´´)
	Conflicto de relación	(H4e´)	(H4j´)
		(H4e´´)	(H4j´´)

donde:

- H4i´ describe el efecto del ajuste íésimo sobre el rendimiento; H4i´´ describe el efecto del ajuste íésimo sobre la calidad de vida en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

En la hipótesis 5, para simplificar los análisis, agrupamos las características de las tareas en el índice de incertidumbre y proponemos que existen dos tipos ideales de grupos, uno para tareas ciertas y, el otro para tareas inciertas. De acuerdo con la investigación anterior esperamos que las combinaciones de estructura y proceso que se den en estos tipos sean las que aparecen en la tabla 7.10.

Tabla 7.10. – *Tipos ideales de grupos según las tareas que realizan.*

		Incertidumbre de tareas	
		<i>Baja</i>	<i>Alta</i>
Variables de estructura	<i>Interdependencia</i>	Baja	Alta
	<i>Control de las decisiones de personal</i>	Bajo	Alto
	<i>Control de las decisiones de producto</i>	Bajo	Alto
	<i>Heterogeneidad relacionada con el puesto</i>	Baja	Alta
	<i>Tamaño</i>	Pequeño	Grande
Variables de proceso	<i>Frecuencia de conflicto</i>	Baja	Moderada/alta
	<i>Aceptación del conflicto</i>	Baja	Alta
	<i>Emocionalidad negativa</i>	Baja	Moderada/alta
	<i>Conflicto por el trabajo</i>	Bajo	Moderado/alto
	<i>Conflicto de relación</i>	Bajo	Moderado
		GRUPO TIPO I	GRUPO TIPO II

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la hipótesis 6 tenemos que contrastar que las desviaciones de esos tipos ideales están negativamente relacionadas con los indicadores de eficacia. Puesto que en nuestro estudio examinamos dos dimensiones de eficacia, debemos contrastar dos subhipótesis una por cada dimensión. Además, incluimos una tercera subhipótesis utilizando el índice global de éxito:

H6a: La desviación de las configuraciones ideales de estructura y proceso está negativamente relacionada con el rendimiento de los grupos.

H6b: La desviación de las configuraciones ideales de estructura y proceso está negativamente relacionada con la calidad de la vida en el trabajo de los grupos.

H6c: La desviación de las configuraciones ideales de estructura y proceso está negativamente relacionada con la eficacia global de los grupos.

7.3. – PROCEDIMIENTOS SEGUIDOS PARA CONTRASTAR EL MODELO DE INVESTIGACIÓN.

Las hipótesis 1 y 3 proponen ajustes entre pares de variables sin analizar su efecto sobre los resultados. En este sentido, el enfoque de selección para medir el encaje es el mejor para contrastarlas. Las hipótesis 2 y 4 proponen los efectos sobre los resultados de los ajustes entre pares de variables, con lo que el enfoque de interacción se convierte en el indicado para la contrastación de ambas. Finalmente, las últimas dos hipótesis proponen el ajuste entre múltiples variables para definir perfiles ideales o de éxito, por lo que aplicaremos el enfoque de sistemas. En este epígrafe describimos el proceso seguido para desarrollar los tres enfoques y, así, contrastar nuestras hipótesis.

1) Enfoque de selección:

Según este enfoque, el ajuste se confirma si las correlaciones entre las características de las tareas y cada una de las variables estructurales y de proceso son significativas (Drazin y Van de Ven, 1985). De esta forma, utilizamos la matriz de correlaciones para contrastar las hipótesis 1 y 3.

2) Enfoque de interacción:

Los autores han utilizado dos procedimientos de medida diferentes para examinar la interacción entre pares de variables y su efecto en los resultados. El más utilizado evalúa las relaciones de ajuste mediante análisis de la varianza con dos factores (*two way*). En estos análisis de la varianza actúan como variables independientes las características de las tareas y las variables de estructura y

proceso, mientras que la variable dependiente es el indicador de eficacia considerado.

Puesto que con este enfoque se analizan interacciones entre pares de variables, tenemos que hacer tantos ANOVAS como número de combinaciones de dos elementos haya según las características de las tareas y las variables de estructura y proceso analizadas.

En nuestra investigación necesitamos hacer 24 ANOVAS para analizar el efecto interacción entre cada una de las características de las tareas y las correspondientes variables estructurales (12 ANOVAS por cada indicador de eficacia empleado: rendimiento y calidad de vida en el trabajo). Estos 24 ANOVAS nos permitieron contrastar la hipótesis 2 y sus correspondientes subhipótesis.

Además, hicimos otros 20 ANOVAS para verificar el ajuste entre las características de las tareas y las variables de proceso (de nuevo, 10 ANOVAS por cada índice de eficacia). Con estos 20 ANOVAS analizamos si se confirmaba la hipótesis 4 y sus correspondientes subhipótesis.

El segundo procedimiento de medida del ajuste bajo el enfoque de interacción es el que calcula valores de desviación. Algunos trabajos que utilizan este procedimiento son los de Fry y Slocum (1984) y Dewar y Werbel (1979). Esta segunda forma de analizar el ajuste se desarrolla en dos etapas. En la primera etapa se calculan los valores de desviación y en la segunda se calculan las correlaciones para comprobar el efecto de estos valores de desviación sobre los resultados. Se considera que existe evidencia de ajuste cuando se verifica que las correlaciones entre los valores de desviación y las medidas de eficacia son negativas y significativas.

Los valores de desviación son los residuos tipificados en valor absoluto de las regresiones por mínimos cuadrados entre cada una de las características de las tareas (variable independiente) y cada una de las variables estructurales y de proceso (variable dependiente).

Por tanto, otra forma de contrastar nuestra hipótesis 2 es haciendo, en un primer paso, 12 regresiones lineales –una por cada combinación variable tarea/variable estructura– de las que obtuvimos doce valores residuales que, en valor absoluto, fueron nuestros valores de desviación. Después, calculamos las correlaciones entre los valores de desviación y las dos medidas de eficacia.

Aplicamos el mismo procedimiento en dos etapas para contrastar también nuestra hipótesis 4. En la primera etapa calculamos las 10 líneas de regresión por mínimos cuadrados entre las características de la tareas y las variables proceso y obtuvimos los residuos tipificados que, en valor absoluto, pasaron a ser nuestros valores de desviación en la segunda etapa. Así, en la segunda etapa, calculamos las correlaciones entre los valores de desviación y cada índice de eficacia.

3) Enfoque de sistemas:

En su filosofía, el enfoque de sistemas es parecido al de interacción mediante el cálculo de valores de desviación (Drazin y Van de Ven, 1985). La diferencia está en que, con el enfoque de sistemas, la desviación es la distancia respecto a un perfil descrito por las variables de estructura y proceso consideradas, en nuestro caso once (seis de estructura y cinco de proceso).

Drazin y Van de Ven (1985) desarrollaron el procedimiento de medida para este enfoque. Posteriormente, Gresov (1989) o Gresov, Drazin y Van de Ven (1989) hicieron ligeras modificaciones para mejorarlo. Consta de tres etapas: 1) generar los perfiles ideales empíricamente; 2) calcular las distancias entre los perfiles ideales y los de las unidades restantes utilizando la distancia euclídea; 3) comprobar la existencia de ajuste calculando las correlaciones entre el valor de distancia y las medidas de eficacia.

Utilizamos el índice global de incertidumbre para generar los perfiles ideales en función a las características de las tareas. Lo transformamos en una nueva medida con tres categorías y eliminamos de la muestra los grupos que disponían de niveles medios (en total 30).

Eliminamos estos grupos con niveles medios de incertidumbre para generar más diferencias entre los equipos con niveles bajos y altos y, así, obtener resultados más concluyentes. Tras descartar a estos grupos, la muestra quedó con 59 equipos.

Antes de identificar a los grupos con mejores resultados realizamos un ANOVA con un factor para comprobar que no existían diferencias significativas en la eficacia entre los dos tipos de grupos –aquellos de niveles bajos y los de niveles altos de incertidumbre– o, lo que es igual, comprobamos que las diferencias en los resultados no se debían a las características de las tareas. Este análisis nos permitió confirmar la existencia de equifinalidad, algo necesario para poder extraer de cada grupo de equipos aquellos con mejor eficacia.

Tanto para hacer el ANOVA como para identificar a los grupos de mejores resultados utilizamos el índice global de eficacia. Nos basamos en este índice porque es el que aglutina a las dimensiones de éxito analizadas. Consideramos grupos con buenos resultados a aquellos que tenían un valor en el índice de eficacia mayor que la media más tres cuartas veces la desviación típica. Nos basamos en Gresov (1989) para utilizar este criterio de elección. Identificamos a 12 grupos con buenos resultados (6 eran grupos con nivel bajo de incertidumbre de tareas y los otros 6 con nivel alto).

Calculamos para las once variables de estructura y proceso las medias en los 6 grupos con baja incertidumbre y en los 6 de alta incertidumbre y consideramos que estas medias eran los valores que definían los tipos ideales. Comprobamos si realmente existían diferencias significativas entre los dos perfiles generados. Con este objetivo, utilizamos ANOVAS de un factor y el MANOVA. Finalmente, comparamos los valores de estos perfiles empíricos con lo que la teoría establece para los grupos con baja y alta incertidumbre. Así, contrastamos nuestra hipótesis 5.

Definidos empíricamente los tipos ideales, en el siguiente paso calculamos las diferencias entre los perfiles ideales y los modelos de los otros grupos utilizando la distancia euclídea. De acuerdo con el nivel de incertidumbre de la

tarea, calculamos la distancia entre el tipo ideal y el grupo correspondiente. La medida de distancia es:

$$\text{DISTANCIA} = \left[\sum (x_{is} - x_{js})^2 \right]^{1/2},$$

donde x_{is} es el valor del tipo ideal en la dimensión de estructura o proceso s y donde x_{js} es el valor del grupo j en la dimensión s .

En la medida de distancia anterior aparecen ponderadas por igual todas las dimensiones que definen nuestros grupos de trabajo. Sin embargo, Van de Ven y Drazin (1985) indican que se pueden introducir ponderaciones diferentes en esas dimensiones de acuerdo con su importancia para la eficacia (medida a través de las correlaciones). Venkatraman (1989) y Venkatraman y Prescott (1990) consideran que este segundo procedimiento es el más adecuado en la investigación en estrategia porque la importancia de las dimensiones estratégicas depende del entorno particular en que se den.

En nuestro caso podemos argumentar algo parecido, en la medida que la incertidumbre de tareas define situaciones contextuales diferentes que pueden dar lugar a que las variables de estructura y proceso tengan un papel distinto en el éxito dependiendo de ese contexto.

Esto nos llevó a calcular dos tipos de distancias. La primera con las dimensiones de estructura y proceso ponderadas por igual, de acuerdo con la expresión que aparece previamente. La segunda considerando exclusivamente a las variables altamente correlacionadas con el índice global de eficacia en cada contexto. Ponderamos estas variables críticas utilizando como proporción la correlación.

Por último, en el tercer paso, analizamos las correlaciones entre las medidas de distancia y las medidas de eficacia para los grupos de la muestra. Confirmamos la existencia de ajuste, o mejor desajuste, cuando el valor de la

distancia correlacionaba negativa y significativamente con los indicadores de resultados (hipótesis 6).

7.4. – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este epígrafe presentamos los resultados obtenidos tras aplicar los análisis estadísticos oportunos.

7.4.1 – Resultados de las relaciones tareas, estructura y eficacia de grupo.

En nuestro modelo proponemos dos hipótesis generales acerca de las relaciones tareas/estructura. En la primera establecemos que las características de las tareas condicionan la estructura de los grupos de trabajo. Esta primera hipótesis define relaciones de ajuste entre las variables de la tarea y las estructurales sin tener en cuenta la eficacia. Por tanto, el enfoque más adecuado para evaluar este ajuste es el de selección y la técnica estadística que empleamos fue la matriz de correlaciones.

En la tabla 7.11 mostramos la matriz de correlaciones entre nuestras variables contextuales –variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo y complejidad– y estructurales –interdependencia, control de las decisiones de personal, control de las decisiones de producto, heterogeneidad en permanencia, heterogeneidad en nivel educativo y tamaño–. También aparecen las correlaciones con las variables de resultados.

Tabla 7.11. – Correlaciones entre las variables de tarea, estructura, proceso y eficacia.

	Media	D. Típica	1	2	3	4	5	6
1. Variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo	2,2041	,87968	1 N = 89			***. La correlación es significativa al 0,01 **. La correlación es significativa al 0,05 *. La correlación es significativa al 0,1		
2. Complejidad de la tarea	1,9925	,56849	,141 N = 89	1 N = 89				
3. Interdependencia	4,3581	1,92131	,298*** N = 88	,115 N = 88	1 N = 88			
4. Control de decisiones del personal	1,5758	,70449	,438*** N = 89	-,043 N = 89	,179* N = 88	1 N = 89		
5. Control de decisiones del producto	3,5562	,93066	,370*** N = 89	-,110 N = 89	-,022 N = 88	,435*** N = 89	1 N = 89	
6. Heterogeneidad en permanencia	,3374	,44888	,095 N = 85	,126 N = 85	,210* N = 84	,062 N = 85	,066 N = 85	1 N = 85
7. Heterogeneidad en nivel educativo	,736	,31080	,056 N = 88	-,018 N = 88	,242** N = 87	,038 N = 88	-,072 N = 88	,410*** N = 85
8. Tamaño	15,43	11,856	,259** N = 89	,024 N = 89	,202* N = 88	,080 N = 89	,015 N = 89	,376*** N = 85
9. Frecuencia de conflicto	2,3258	,86963	-,183* N = 89	,269** N = 89	,093 N = 88	-,294*** N = 89	-,349*** N = 89	,072 N = 85
10. Aceptación del conflicto	3,34	1,033	,194* N = 89	-,028 N = 89	-,022 N = 88	,265** N = 89	,376*** N = 89	,101 N = 85
11. Emocionalidad negativa	2,3333	,76376	-,226** N = 89	,407*** N = 89	-,090 N = 88	-,333*** N = 89	-,397*** N = 89	-,045 N = 85
12. Conflicto por el trabajo	2,6404	,74743	-,202* N = 89	,222** N = 89	,036 N = 88	-,280*** N = 89	-,349*** N = 89	-,011 N = 85
13. Conflicto de relación	2,74	1,113	-,317*** N = 89	,248** N = 89	,165 N = 88	-,181* N = 89	-,244** N = 89	,082 N = 85
14. Rendimiento del grupo	2,9281	,83054	,193 N = 85	-,341*** N = 85	,068 N = 84	,235** N = 85	,418*** N = 85	-,079 N = 81
15. Calidad de vida en el trabajo	3,0504	,97498	,156 N = 86	-,392*** N = 86	-,011 N = 85	,208* N = 86	,340*** N = 86	-,008 N = 82

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.11. – Correlaciones entre las variables de tarea, estructura, proceso y eficacia (continuación).

	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo						***. La correlación es significativa al 0,01 **. La correlación es significativa al 0,05 *. La correlación es significativa al 0,1			
2. Complejidad de la tarea									
3. Interdependencia									
4. Control de decisiones del personal									
5. Control de decisiones del producto									
6. Heterogeneidad en permanencia									
7. Heterogeneidad en nivel educativo	1 N = 88								
8. Tamaño	,300** N = 89	1 N = 89							
9. Frecuencia de conflicto	,013 N = 88	-,058 N = 89	1 N = 89						
10. Aceptación del conflicto	,025 N = 88	-,227** N = 89	-,067 N = 89	1 N = 89					
11. Emocionalidad negativa	-,040 N = 88	,111 N = 89	,396*** N = 89	-,331*** N = 89	1 N = 89				
12. Conflicto por el trabajo	,084 N = 88	-,112 N = 89	,357*** N = 89	-,214** N = 89	,385*** N = 89	1 N = 89			
13. Conflicto de relación	,098 N = 88	-,081 N = 89	,704*** N = 89	-,022 N = 89	,334*** N = 89	,465** N = 89	1 N = 89		
14. Rendimiento del grupo	-,218** N = 84	-,052 N = 85	-,259** N = 85	,154 N = 85	-,415*** N = 85	-,421*** N = 85	-,267** N = 85	1 N = 85	
15. Calidad de vida en el trabajo	-,233** N = 85	-,215** N = 86	-,407*** N = 86	,244** N = 86	-,634** N = 86	-,342*** N = 86	-,308*** N = 86	,701*** N = 85	1 N = 86

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7.11 nos muestra que las correlaciones son significativas para todas las variables estructurales (salvo las variables de heterogeneidad) cuando la variable contextual es la variabilidad de la tarea y el control del proceso de trabajo. Lo que supone que confirmamos las subhipótesis H1a, H1b, H1c y H1f. Además, el signo de la correlación es positivo, como lo esperábamos. Esto significa que cuanto mayor sea la variabilidad de la tarea y el control del proceso de trabajo mayor será el grado de interdependencia, el control sobre las decisiones de personal y de producto y el tamaño del equipo.

Sin embargo, las correlaciones no son significativas entre ninguna de las variables estructurales y la complejidad de la tarea, lo que no nos permite confirmar que la complejidad condicione la estructura en los equipos de nuestra muestra. Estos resultados pueden deberse a la medida de complejidad que, recordemos, presentaba un índice de fiabilidad bastante inferior al de la variabilidad y el control del proceso de trabajo.

Por otra parte, un resultado curioso observado en la tabla es la correlación negativa y significativa entre la complejidad, el rendimiento y la calidad de vida en el trabajo. Brass (1985) indica que las características de las tareas por sí solas no tienen por qué explicar la eficacia de los grupos. Sin embargo, en nuestro caso, la justificación puede estar en la forma de medir dicha eficacia (de forma subjetiva).

En la hipótesis 2 proponemos que el ajuste entre las características de la tarea y las de estructura influye en la obtención de los resultados de los grupos. Con lo cual, el enfoque de interacción es el idóneo para contrastar esta hipótesis y, por ello, utilizamos los ANOVAS con dos factores y el procedimiento de valores de desviación.

En la tabla 7.12 aparecen los resultados de los ANOVAS con dos factores para contrastar la hipótesis 2. Convertimos las variables continuas de la tarea y las de estructura en variables categóricas para realizar los ANOVAS. En concreto, establecimos tres categorías en el caso de las variables de la tarea y dos para las variables estructurales. También hicimos los análisis estableciendo otras

categorías para las variables, pero los resultados obtenidos fueron parecidos a los que presentamos en la tabla 7.12.

Dicha tabla muestra que, de los 24 ANOVAS realizados, el efecto interacción entre las características de las tareas y las variables estructurales sólo es significativo al nivel del 0,10 en cuatro ocasiones. En efecto, se demuestra el efecto interacción entre la variabilidad y el control del proceso de trabajo con la interdependencia, independientemente de la medida de eficacia utilizada (rendimiento o calidad de vida en el trabajo). También, es significativo el efecto interacción entre la variabilidad y el control del proceso de trabajo junto con la heterogeneidad de permanencia en la calidad de vida en el trabajo y entre la complejidad y la heterogeneidad educativa en el rendimiento.

Finalmente, cercano al nivel de significación del 0,10 aparece el efecto interacción entre la variabilidad y el control de decisiones de personal en la calidad de vida en el trabajo (significación de 0,139).

La segunda forma de evaluar el ajuste a través del enfoque de interacción es mediante los valores de desviación. Como comentábamos en el epígrafe anterior, los valores de desviación son los residuos en valor absoluto obtenidos de las rectas de regresión entre cada una de las características de las tareas (variable independiente) y cada una de las variables estructurales (variables dependiente).

Estos valores de desviación representan la dispersión respecto a las líneas de regresión, por lo que una correlación negativa y significativa con las medidas de eficacia nos mostraría que existe ajuste, o mejor dicho, desajuste entre el par de variables implicadas.

Tabla 7.12. – Resultados de los análisis de la varianza entre las características de las tareas, las variables estructurales y la eficacia.

Variables estructurales	N	Variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo		Variable de estructura		Interacción		N	Complejidad de la tarea		Variable de estructura		Interacción	
		F	Signif.	F	Signif.	F	Signif.		F	Signif.	F	Signif.	F	Signif.
Interdependencia	84	2,867	,063	1,095	,299	4,669	,012	84	3,520	,034	,541	,464	,773	,465
	85	1,186	,311	2,179	,144	2,643	,077	85	5,472	,006	1,098	,298	1,340	,268
Control de decisiones de personal	85	1,094	,340	,848	,360	1,209	,304	85	2,551	,084	2,270	,136	,992	,375
	86	,241	,787	2,253	,137	2,021	,139	86	4,048	,021	3,848	,053	1,020	,365
Control de decisiones de producto	85	,516	,599	12,317	,001	,788	,458	85	3,829	,026	15,293	,000	,555	,576
	86	,069	,933	7,110	,009	1,200	,307	86	6,215	,003	8,382	,005	,218	,804
Heterogeneidad en permanencia	81	1,974	,146	3,679	,059	1,130	,328	81	3,417	,038	1,571	,214	,410	,665
	82	,315	,731	,532	,468	3,269	,043	82	5,370	,007	,110	,741	,030	,970
Heterogeneidad en nivel educativo	84	1,053	,354	3,403	,069	,758	,472	84	5,560	,006	3,641	,060	3,080	,052
	85	,701	,499	5,376	,023	,157	,855	85	7,207	,001	3,990	,049	1,702	,189
Tamaño	85	1,707	,188	,260	,611	1,523	,224	85	3,745	,028	,070	,792	1,033	,361
	86	,443	,643	2,044	,157	1,034	,360	86	5,611	,005	1,343	,250	,138	,871

Nota: Para cada variable de tarea y estructura se presentan dos anovas. El primero (sin cursiva) tiene al rendimiento como variable dependiente. El segundo (*en cursiva*) tiene a la calidad de vida en el trabajo como variable dependiente.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7.13 aparece la información respecto a las 12 regresiones realizadas para calcular los valores de desviación –6 con la variabilidad y el control del proceso de trabajo como variable independiente y otras 6 con la complejidad como variable independiente– y las correlaciones entre esos valores de desviación y las variables de eficacia.

Al observar la tabla 7.13 nos encontramos que sólo una correlación es negativa y significativa al nivel del 0,05. Esta correlación es la que se produce entre el valor de desviación complejidad/tamaño y la calidad de vida en el trabajo. Sin embargo, debido a la escasa interrelación encontrada entre la complejidad y la variable tamaño –fijémonos que el ajuste a la línea de regresión no es el más adecuado ($F = 0,48$; signif. = ,827)– el residuo en valor absoluto es una medida bastante tosca del desajuste y, por tanto, somos cautelosos al presentar este resultado.

En la tabla 7.13 también aparecen sombreadas otras dos correlaciones que presentan el signo esperado. Nos referimos a la correlación entre el valor de desviación variabilidad/control decisiones de producto y el rendimiento y a la correlación entre el valor de desviación variabilidad/tamaño y la calidad de vida en el trabajo. En ambos casos, las correlaciones son significativas al nivel del 0,10 y, además, la línea de regresión explica bastante bien las relaciones entre la variabilidad de la tarea y la correspondiente variable estructural –control de las decisiones de producto y tamaño–. Por tanto, podemos concluir que existe evidencia de ajuste para los dos y que los efectos en la eficacia son los esperados.

Finalmente, aparecen en la tabla 7.13 otras cuatro correlaciones significativas, pero positivas –la variabilidad/control decisiones de personal y el rendimiento; la complejidad/interdependencia y el rendimiento; la complejidad/control decisiones de personal y ambas medidas de eficacia–. Estas correlaciones positivas son difíciles de interpretar, aunque de todas la más preocupante es la que se produce entre el valor de desviación variabilidad/control de decisiones de personal con el rendimiento porque la recta de regresión explica

con un nivel de significación muy bueno (0,000) la asociación entre la variable de la tarea y la estructural. Trabajos como el de Drazin y Van de Ven (1985) presentaron resultados similares al utilizar el enfoque de valores de desviación.

En resumen, obtuvimos evidencia de ajuste en cuatro casos –subhipótesis H2a', H2a'', H2d' y H2k'– y uno con cautela –subhipótesis H2b''– utilizando los ANOVAS con dos factores para analizar el efecto interacción, mientras que con el enfoque de los valores de desviación confirmamos otras dos relaciones de ajuste –subhipótesis H2c' y H2f''– y una adicional con ciertas precauciones –subhipótesis H2l''–.

Estos pobres resultados son parecidos a los de trabajos anteriores en contingencias. Resultados que han llevado a los autores a cuestionar el enfoque de interacción (ejemplo, Schoonhoven, 1981). Sin embargo, es probable que estos resultados decepcionantes se deban a que los análisis entre pares de variables dejan escapar los efectos de otros factores (Drazin y Van de Ven, 1985).

7.4.2 – Resultados de las relaciones tareas, proceso y eficacia de grupo.

A partir de nuestro modelo proponemos otras dos hipótesis sobre las interacciones tareas/proceso –hipótesis 3 y 4–. También, de manera similar, en la hipótesis 3 indicamos que las características de las tareas condicionan los procesos que se desarrollan dentro de los grupos –en nuestro caso, el conflicto–, por lo que necesitamos utilizar el enfoque de selección y analizar la matriz de correlaciones para evaluar el ajuste entre tareas y procesos.

Recogemos en la tabla 7.11 las correlaciones entre las características de las tareas y las variables de proceso de nuestro estudio. Observando dicha tabla comprobamos que la correlación es significativa para todas las variables proceso si la variable contextual es la variabilidad de la tarea y el control del proceso de trabajo. Lo que nos permite confirmar las subhipótesis H3a, H3b, H3c, H3d y H3e.

Tabla 7.13. – Resultados de los análisis de regresión para obtener los valores de desviación de las características de las tareas y las variables estructurales y correlaciones con la eficacia.

Variables estructurales	Regresión con la variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo					Correlación de los valores de desviación	Regresión con la complejidad de la tarea					Correlación de los valores de desviación
	N	Constante	Beta	F	Signif.		N	Constante	Beta	F	Signif.	
Interdependencia	88	2,929	,651	8,401	,005	,173 N = 84 <i>,009</i> N = 85	88	3,577	,394	1,158	,285	,305** N = 84 <i>,069</i> N = 85
Control de decisiones de personal	89	,802	,351	20,710	,000	,225* N = 85 <i>,165</i> N = 86	89	1,683	-5,39E-02	,165	,686	,282** N = 85 <i>,224*</i> N = 86
Control de decisiones de producto	89	2,694	,391	13,787	,000	-,136 N = 85 <i>-,045</i> N = 86	89	3,916	-,180	1,069	,304	,009 N = 85 <i>,129</i> N = 86
Heterogeneidad en permanencia	85	,233	4,78E-02	,749	,389	,009 N = 81 <i>,018</i> N = 82	85	,142	9,77E-02	1,348	,249	,014 N = 81 <i>,036</i> N = 82
Heterogeneidad en nivel educativo	88	,278	1,48E-02	,268	,606	,201 N = 85 <i>,001</i> N = 86	88	,326	-7,58E-03	,029	,865	,210 N = 84 <i>,005</i> N = 85
Tamaño	89	7,721	3,496	6,276	,014	-,040 N = 85 <i>-,129</i> N = 82	89	14,450	,491	,048	,827	-,046 N = 81 <i>-,172*</i> N = 82

*. Correlación significativa al nivel del 0,05; **. Correlación significativa al nivel del 0,01.

Nota: Para cada valor de desviación se presentan dos correlaciones. La primera (sin cursiva) es con el rendimiento. La segunda (*en cursiva*) es con la calidad de vida en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Los signos de las correlaciones son negativos en todos los casos, salvo para la aceptación del conflicto. Esto significa que cuanto mayor es la variabilidad de la tarea y el control del proceso de trabajo menor es la frecuencia de conflictos, menor el grado de emocionalidad negativa, de conflicto por el trabajo y conflicto de relación. Estos resultados difieren parcialmente de lo que esperábamos, puesto que pensábamos que iba a existir una relación positiva y significativa entre la variabilidad y la frecuencia de conflicto, entre la variabilidad y la emocionalidad negativa y entre la variabilidad y el conflicto por el trabajo y de relación.

Sin embargo, podemos justificar los resultados encontrados si tenemos en cuenta que los ítems de autonomía o discreción tienen un peso muy importante en la variabilidad de la tarea y el control del proceso de trabajo. Esto significa que es probable que el grado de discreción compense los problemas que pueden surgir ante la variabilidad del trabajo y aumente la motivación, con lo que las percepciones de conflicto se reducen.

Respecto a las correlaciones entre la complejidad de la tarea y las dimensiones y tipos de conflicto, podemos ver que son significativas en todos los casos, salvo para la aceptación del conflicto. Estos resultados nos permiten confirmar las subhipótesis H3f, H3h, H3i y H3j. El signo de las correlaciones es el esperado, positivo.

En la hipótesis 4 proponemos que el ajuste entre cada una de las características de las tareas y las variables proceso (dos a dos) influye en la eficacia de los grupos. De nuevo, utilizamos el enfoque de interacción y sus dos procedimientos de medida del ajuste para contrastar la cuarta hipótesis y sus subhipótesis (ANOVAS con dos factores y valores de desviación).

Para hacer los ANOVAS convertimos las variables continuas de conflicto en variables con dos categorías y utilizamos las variables con tres categorías de la tarea (seguimos el mismo esquema cuando analizamos el efecto interacción entre las tareas y la estructura).

Mostramos en la tabla 7.14 los resultados de los ANOVAS. Como podemos observar, sólo 2 efectos interacción son significativos al nivel de 0,10 de los 20 posibles –la variabilidad de la tarea y el control del proceso de trabajo junto con la emocionalidad negativa en el rendimiento; y la complejidad de la tarea y la aceptación del conflicto en la calidad de vida en el trabajo–. Otro efecto interacción –variabilidad de la tarea y conflicto de relación en calidad de vida en el trabajo– se encuentra alrededor del nivel de significación del 0,10.

Los resultados obtenidos fueron aún más pobres utilizando el enfoque de los valores de desviación. En concreto, no encontramos ninguna correlación negativa y significativa entre los valores de desviación características de las tareas/variables proceso y las medidas de eficacia (tabla 7.15).

Sin embargo, si se dieron correlaciones positivas y significativas entre algunos valores de desviación y los resultados –variabilidad/frecuencia de conflicto y calidad de vida; variabilidad/aceptación del conflicto, complejidad/aceptación del conflicto y complejidad/frecuencia del conflicto con ambas variables de eficacia; complejidad/emocionalidad negativa y el rendimiento–.

Cuando analizábamos los valores de desviación con las variables estructurales observábamos algunos resultados parecidos. De la misma forma que antes, nos resulta difícil explicar estos resultados. Además nos encontramos con que, salvo para la interacción complejidad/aceptación del conflicto, podemos considerar a los residuos en valor absoluto una medida correcta de los desajustes entre la variable de la tarea y la de conflicto (obsérvese que la significación de las regresiones correspondientes está por debajo del 0,10).

Tabla 7.14. – Resultados de los análisis de la varianza entre las características de las tareas, las variables de proceso y la eficacia.

Variables de proceso	N	Variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo		Variable de proceso		Interacción		N	Complejidad de la tarea		Variable de proceso		Interacción	
		F	Signif.	F	Signif.	F	Signif.		F	Signif.	F	Signif.	F	Signif.
Frecuencia de conflicto	85	,385	,682	4,047	,048	,171	,843	85	2,241	,113	3,139	,080	,484	,618
	86	,638	,531	9,418	,003	,826	,441	86	4,132	,020	5,823	,018	,084	,920
Aceptación del conflicto	85	,957	,388	5,593	,020	,112	,894	85	3,693	,029	4,321	,041	,780	,462
	86	,045	,956	9,451	,003	,276	,759	86	4,845	,010	7,805	,007	4,203	,018
Emocionalidad negativa	85	2,713	,073	26,977	,000	3,617	,031	85	1,344	,267	17,108	,000	1,158	,319
	86	,837	,437	41,896	,000	,533	,589	86	2,908	,060	32,911	,000	,402	,670
Conflicto por el trabajo	85	,552	,578	7,689	,007	,091	,913	85	3,309	,042	9,513	,003	1,536	,222
	86	,085	,918	7,129	,009	,214	,808	86	4,880	,010	5,317	,024	,122	,885
Conflicto de relación	85	,734	,483	1,925	,169	,286	,752	85	2,674	,075	1,024	,315	1,056	,353
	86	,249	,780	3,983	,049	1,838	,166	86	4,840	,010	2,379	,127	,471	,626

Nota: Para cada variable de tarea y proceso se presentan dos anovas. El primero (sin cursiva) tiene al rendimiento como variable dependiente. El segundo (*en cursiva*) tiene a la calidad de vida en el trabajo como variable dependiente.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, de la hipótesis 4 sólo podemos confirmar dos subhipótesis – H4c' y H4g''– y una con cautela –H4e''–, lo que nos lleva a rechazarla para nuestra muestra.

7.4.3 – Resultados de las relaciones tareas, estructura, proceso y eficacia de grupo.

En la tercera fase del modelo de investigación proponemos otras dos hipótesis –hipótesis 5 y 6–. En la hipótesis 5 afirmamos que existen configuraciones de grupos ideales según las características de las tareas que realizan y en la 6 indicamos que los grupos que se alejan de las características de los tipos ideales obtienen peores resultados.

El enfoque de sistemas es el indicado para poder evaluar el ajuste entre múltiples factores contextuales, estructurales y de proceso y su influencia en la eficacia, por lo que lo utilizamos para contrastar las hipótesis en esta parte de nuestro modelo.

En las fases anteriores hemos analizado relaciones de ajuste dos a dos entre cada una de las características de las tareas y cada una de las variables estructurales y de proceso. Antes de evaluar el ajuste con todas a la vez, nos faltaría comprobar las relaciones de congruencia entre las variables estructurales y las de proceso que nos permitirán comprobar el grado de consistencia interna dentro de los equipos.

De nuevo, el análisis de la matriz de correlaciones (tabla 7.11) nos permite saber si existen relaciones de congruencia entre las variables estructurales y las de proceso y el signo de esas relaciones.

Tabla 7.15. – Resultados de los análisis de regresión para obtener los valores de desviación de las características de las tareas y las variables de proceso y correlaciones con la eficacia.

Variables de proceso	Regresión con la variabilidad de la tarea y control del proceso de trabajo					Correlación de los valores de desviación	Regresión con la complejidad de la tarea					Correlación de los valores de desviación
	N	Constante	Beta	F	Signif.		N	Constante	Beta	F	Signif.	
Frecuencia de conflicto	89	2,725	-,181	3,023	,086	,154 N = 85	89	1,505	,412	6,805	,011	,222* N = 85
						,206* N = 86						,229* N = 86
Aceptación del conflicto	89	2,834	,228	3,417	,068	,339** N = 85	89	3,438	-5,07E-02	,068	,795	,351** N = 85
						,312** N = 86						,366** N = 86
Emocionalidad negativa	89	2,765	-,196	4,662	,034	,150 N = 85	89	1,243	,547	17,285	,000	,233* N = 85
						,083 N = 86						,075 N = 86
Conflicto por el trabajo	89	3,019	-,172	3,703	,058	,119 N = 85	89	2,058	,292	4,527	,036	,158 N = 85
						,168 N = 86						,170 N = 86
Conflicto de relación	89	3,625	-,401	9,709	,002	-,026 N = 85	89	1,773	,486	5,716	,019	-,033 N = 85
						-,019 N = 86						-,059 N = 86

*. Correlación significativa al nivel del 0,05. **. Correlación significativa al nivel del 0,01.

Nota: Para cada valor de desviación se presentan dos correlaciones. La primera (sin cursiva) es con el rendimiento. La segunda (*en cursiva*) es con la calidad de vida en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Observando la tabla 7.11 comprobamos que el grado de interdependencia requiere de una mayor cantidad del resto de variables estructurales, salvo del control de las decisiones del producto, donde no hay una relación significativa. Mientras que no existe evidencia de congruencia entre la interdependencia y las variables de proceso. Este resultado es sorprendente si tenemos en cuenta que la interdependencia supone una mayor interrelación entre los miembros de los equipos y, por tanto, parece acertado suponer que hay una mayor probabilidad de fricciones. Además, se ha analizado en trabajos previos el efecto moderador que juega la interdependencia sobre el conflicto (caso de Jehn, 1995).

Por el contrario, el grado de control del grupo sobre las decisiones de personal y el de las decisiones de producto aparecen relacionados significativamente con las dimensiones y los tipos de conflicto. Además, los signos son los esperados puesto que a mayor capacidad del grupo para tomar decisiones, menor es la emocionalidad negativa o, lo que es igual, la aparición de frustraciones que provoquen conflictos y mayor la aceptación en caso de que aparezcan.

El control sobre las decisiones de personal y el de las decisiones de producto presentan relaciones de ajuste entre ambos, pero no con el resto de variables estructurales. No esperábamos estos resultados, sobre todo, para la interdependencia, ya que trabajos previos habían confirmado la existencia de interacciones entre el control del grupo y la interdependencia (ejemplo, Liden, Wayne y Bradway, 1997; Janz, Colquitt y Noe, 1997).

Las variables de composición –heterogeneidad en permanencia, heterogeneidad en nivel educativo y tamaño– presentan comportamientos similares. Así, en la matriz de correlaciones aparecen relaciones positivas y significativas entre ellas, pero con ninguna otra variable estructural –a excepción de la interdependencia, ya comentada– o variable de proceso, salvo en el caso del tamaño y el grado de aceptación de conflicto donde la correlación es negativa.

Para las variables de proceso, este hallazgo nos puede estar mostrando que en los análisis de correlación obviamos el papel que juegan otras variables en la asociación entre las variables de composición y el conflicto –como es el caso de las características de las tareas–.

A partir de la matriz de correlaciones también descubrimos relaciones de congruencia entre las variables proceso. Las correlaciones son significativas entre la frecuencia de conflicto, el grado de emocionalidad negativa y los tipos de conflicto y, además, en la dirección esperada (signo positivo). Por otra parte, la aceptación del conflicto se relaciona negativa y significativamente con el grado de emocionalidad negativa. Este hallazgo era de esperar, puesto que la aceptación y la afectividad negativa son dos dimensiones del conflicto que se mueven en sentido diferente (véase Jehn, 1997). También hay evidencia de correlación negativa y significativa entre la aceptación y el conflicto por el trabajo, lo que indica que la existencia de normas explícitas o implícitas en el grupo aceptando la expresión de opiniones distintas da lugar a menores desacuerdos por el trabajo.

Para completar el análisis de consistencia interna de los grupos comprobamos cuáles son las interrelaciones entre las variables de estructura y proceso y cuál es el efecto en los resultados. Para esto hicimos un ANOVA con el índice de eficacia, como variable dependiente, y los índices globales de estructura y proceso, como variables dependientes (tabla 7.16).

Deducimos de la tabla 7.16 que el efecto interacción estructura/proceso es significativo, lo que nos permite afirmar que la forma en que se dé dicha interacción influye en la eficacia de los grupos. También resulta significativo el efecto del proceso por sí solo. No ocurre lo mismo con la estructura.

Hicimos un análisis posterior para explicar mejor este resultado. Con él buscamos saber cuál de las combinaciones estructura/proceso era más eficaz. Para ello, creamos una nueva variable con cuatro categorías resultado de combinar las dos categorías de estructura con las dos de proceso.

Tabla 7.16. – *Resultados del análisis de la varianza con los índices globales de estructura y proceso en la eficacia.*

Variable dependiente: ÍNDICE DE EFICACIA	F	Signif.
Estructura	,619	,434
Proceso	33,350	,000
Estructura * Proceso	3,118	,081
Estadístico de Levene	2,298	,084

Nota: las variables estructura y proceso son dos variables categóricas construidas a partir de las continuas. Tienen dos categorías.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la categoría 1 en la variable ESTPROC refleja que el grupo en cuestión se encuentra en la categoría 1 tanto para el índice de estructura como para el de proceso. Es decir, este grupo se caracteriza por tener niveles reducidos de interdependencia, control, heterogeneidad y tamaño y, al mismo tiempo, el conflicto es pequeño. La categoría 2 refleja que en el grupo existe poca interdependencia, control, heterogeneidad y tamaño, pero niveles altos de conflicto. Los grupos con un 3 son aquellos en los que existe una alta interdependencia, control, heterogeneidad y tamaño y poco conflicto. Finalmente, los grupos con la categoría 4 disponen de altos niveles de interdependencia, control, heterogeneidad, tamaño y conflicto.

Con el ANOVA de un factor verificamos si existían diferencias significativas en la eficacia de estos cuatro tipos de grupos de trabajo. La tabla 7.17 muestra los resultados obtenidos. Estos resultados confirman lo que esperábamos, es decir, que existen diferencias significativas entre ellos.

Realizamos un análisis posterior de comparaciones múltiples (tabla 7.17) y obtuvimos que existían diferencias significativas de eficacia entre los grupos de ESTPROC 1 y los que son de tipo 2 y 4 y, además, el signo positivo de la diferencia nos indicó que los resultados son mejores en el primer tipo de grupos. Por su parte, los grupos con ESTPROC 3 y 2, por un lado, y los 3 y 4, por otro, también presentan diferencias en el índice de eficacia. De igual manera, el signo

positivo en ambos casos nos señala que los grupos con ESTPROC 3 son más eficaces que los de 2 y 4.

Finalmente, la tabla 7.17 también nos muestra que los grupos con ESTPROC 1 y 3, por un lado, y 2 y 4, por otro, no presentan diferencias en cuanto al índice de eficacia.

Los resultados anteriores también nos indican que los grupos con ESTPROC 1 y 3 son los que tienen mejores resultados, mientras que los grupos con ESTPROC 2 y 4 son los peores. Es decir, que los grupos en los que apenas hay conflictos, independientemente de las características estructurales, son los equipos más eficaces.

Nos resultó chocante este hallazgo porque la literatura anterior había mostrado que la estructura y los procesos definen la capacidad de procesamiento de información de los grupos. En nuestro caso, niveles altos de interdependencia, control, heterogeneidad y tamaño –como variables estructurales– y una mayor presencia de conflictos definirían a grupos consistentes internamente con altas capacidades de procesamiento de información. Sin embargo, a la vista de estos resultados, la consistencia interna se logra con bajas percepciones de conflicto en todos los casos, con lo que los grupos consistentes con bajas capacidades de procesamiento de información serían los clasificados como 1 en la variable ESTPROC, mientras que los de alta capacidad de procesamiento de información serían los clasificados con un 3 en esta misma variable.

De todas formas el resultado nos permitió entender las características de los grupos ideales que generamos empíricamente utilizando el enfoque de sistemas para evaluar el ajuste.

Tabla 7.17. – *Resultados análisis de la varianza de ESTPROC en la eficacia.*

Variable dependiente: ÍNDICE DE EFICACIA	F	Signif.
ESTPROC	12,616	,000
Estadístico de Levene	2,298	,084

Comparaciones múltiples:

	ESTPROC (I)	ESTPROC (J)	Diferencia de medias (I-J)	Signif.
HSD de Tukey	1	2	,6079*	,036
		3	-,1485	,904
		4	,9950*	,000
	2	1	-,6079*	,036
		3	-,7564*	,002
		4	,3871	,265
	3	1	,1485	,904
		2	,7564*	,002
		4	1,1435*	,000
	4	1	-,9950*	,000
		2	-,3871	,265
		3	-1,1435*	,000
Scheffé	1	2	,6079	,063
		3	-,1485	,926
		4	,9950*	,000
	2	1	-,6079	,063
		3	-,7564*	,006
		4	,3871	,345
	3	1	,1485	,926
		2	,7564*	,006
		4	1,1435*	,000
	4	1	-,9950*	,000
		2	-,3871	,345
		3	-1,1435*	,000
Bonferroni	1	2	,6079*	,043
		3	-,1485	1,000
		4	,9950*	,000
	2	1	-,6079*	,043
		3	-,7564*	,003
		4	,3871	,422
	3	1	,1485	1,000
		2	,7564*	,003
		4	1,1435*	,000
	4	1	-,9950*	,000
		2	-,3871	,422
		3	-1,1435*	,000
t de Dunnett (bilateral)	1	4	,9950*	,000
	2	4	,3871	,171
	3	4	1,1435*	,000

*. La diferencia entre las medias es significativa al nivel 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Antes de identificar los grupos que nos sirvieron para obtener los tipos ideales, hicimos un ANOVA con un factor para comprobar que no había diferencias significativas en los resultados de los grupos con baja y alta incertidumbre de tareas. Los datos del ANOVA aparecen en la tabla 7.18.

Tabla 7.18. – *Diferencias de eficacia entre los grupos con baja y con alta incertidumbre de tareas.*

Variable dependiente: ÍNDICE DE EFICACIA	F	Signif.
Incertidumbre de tareas	1,408	,241
Estadístico de Levene	0,001	,970

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7.18 nos muestra que los dos tipos de grupos –con baja y con alta incertidumbre de tareas– no presentan diferencias significativas en lo que se refiere a los resultados. Es decir, que el grado de incertidumbre del trabajo no condiciona la eficacia de estos grupos, lo que nos permite continuar con nuestros análisis. En concreto, el siguiente paso, es el de la extracción de la muestra de los equipos que van a definir los tipos ideales. La elección de estos equipos la hicimos según explicamos en un epígrafe anterior (epígrafe 7.3).

En la tabla 7.19 mostramos las medias de los valores tipificados de las variables de estructura y proceso de los seis grupos que nos permitieron definir el perfil I (con bajo nivel de incertidumbre de tareas) y las de los seis grupos que nos definieron el perfil II (con alto nivel de incertidumbre de tareas). En dicha tabla también mostramos los datos de los ANOVAS para comprobar si existen o no diferencias significativas entre ambos perfiles en cada una de las características estructurales y de proceso utilizadas para definirlos.

De acuerdo con los datos de la tabla 7.19, las variables de estructura se comportan como nos dice la teoría. Es decir, cuanto mayor es la incertidumbre de las tareas –lo que indica mayores necesidades de procesamiento de información

en los grupos—, mayor debe ser el nivel de interdependencia, control, heterogeneidad y tamaño —que definen una mayor capacidad de procesamiento de información—. Sin embargo, encontramos diferencias para las variables de proceso respecto a lo que esperábamos.

Tabla 7.19. – *Medias de los grupos ideales y resultados de los análisis para verificar las diferencias estadísticas entre ellos.*

Variables de estructura y proceso	Grupos ideales según la incertidumbre de tareas		ANOVAS	
	Tipo I (baja) (N = 6)	Tipo II (alta) (N = 6)	F	Signif.
Interdependencia	-,8890104*	,8363712	10,183	,010
Control de decisiones de personal	-,1076554	,7203609	1,914	,197
Control de decisiones de producto	,2082613	1,1932264	5,990	,034
Heterogeneidad en permanencia	-,5704470	,0429350	11,487	,007
Heterogeneidad en nivel educativo	-,7757428	,1059342	2,677	,133
Tamaño	-,5701989	-,0641276	1,816	,208
Frecuencia de conflicto	-,1830388	-,8538221	2,025	,185
Aceptación del conflicto	-,3263385	,4804429	,776	,399
Emocionalidad negativa	-1,1638287	-,5819144	3,636	,086
Conflicto por el trabajo	-,1135814	-,5595554	,818	,387
Conflicto de relación	-,0672876	-,5164322	,529	,484
MANOVA				
<p>Variables dependientes: interdependencia, control de decisiones de personal, control de decisiones de producto, heterogeneidad en permanencia, heterogeneidad en nivel educativo, tamaño, frecuencia de conflicto, aceptación del conflicto, emocionalidad negativa, conflicto por el trabajo, conflicto de relación</p> <p>Variable independiente: incertidumbre de tareas</p> <p>Lambda de Wilks: 0,000 F = 541,718; Signif.: 0,033</p>				

*. Las medias son las obtenidas de los datos tipificados.

Fuente: Elaboración propia.

En concreto, esperábamos mayor frecuencia de conflicto, conflicto por el trabajo y de relación al pasar de los grupos con tareas ciertas a los grupos con tareas inciertas. Después de revisar la literatura consideramos que los grupos eficaces con tareas inciertas necesitan de los debates por cuestiones relacionadas con las tareas (conflicto por el trabajo). Esto supone una mayor

frecuencia de conflicto de este tipo. Por otra parte, y como consecuencia, de la alta interrelación entre el conflicto por el trabajo y el de relación, considerábamos que los niveles del último serían mayores también, aunque en niveles moderados.

Las medias de las variables proceso nos señalan que la frecuencia de conflicto, el conflicto por el trabajo y el de relación es inferior en los grupos de tipo II que en los de tipo I, mientras que la aceptación del conflicto y la emocionalidad negativa se comportan como esperábamos.

De todas formas, este comportamiento puede deberse al papel que juegan los ítems de control del proceso de trabajo en el índice de incertidumbre de tareas. No olvidemos que en el análisis de las correlaciones (tabla 7.11) encontramos relaciones negativas y significativas entre la variabilidad de la tarea y el control del proceso de trabajo y cada una de las dimensiones y tipos de conflicto.

Además, el hallazgo nos viene a corroborar el resultado obtenido cuando analizamos la consistencia interna entre la estructura y los procesos de los grupos. En aquel momento, comprobamos que la eficacia es mayor en los grupos con menores niveles de conflicto, independientemente de las características estructurales.

Por otra parte, Pelled, Eisenhardt y Xin (1999) también obtuvieron un resultado similar con el conflicto de tareas. Hallaron que ante tareas rutinarias, los equipos promovían las discusiones cognitivas para estimular a unos miembros que son bastante homogéneos. Mientras que, cuando la tarea era no rutinaria, los miembros se sentían lo suficientemente estimulados por el trabajo que no tenían que generar conflicto de tareas para aumentar su motivación.

Los datos de los ANOVAS muestran que existen diferencias significativas entre ambos tipos de grupos al nivel del 0,10 en 4 de las 11 variables –interdependencia, control de decisiones de producto, heterogeneidad en permanencia y emocionalidad negativa– y en 1 el nivel de significación está alrededor del 0,10 –heterogeneidad en nivel educativo–. El comportamiento que

tienen las 5 variables en los dos tipos de grupos es el que esperábamos –de acuerdo con la teoría–. Finalmente, el MANOVA (con un intervalo de confianza del 90%) nos sirvió para verificar que los dos grupos generados son estadísticamente diferentes al nivel del 0,033. En definitiva, estos resultados nos permiten confirmar la hipótesis 5 en la que afirmábamos que hay una configuración ideal de estructura y proceso para los grupos según las tareas que realizan.

Una vez que comprobamos la existencia de diferencias significativas entre los grupos ideales calculamos las distancias para el resto de equipos respecto a estos dos según el nivel de incertidumbre de tareas. Inicialmente, medimos las distancias utilizando todas las variables de estructura y proceso ponderadas por igual. Después, realizamos el análisis de correlación entre estas distancias y cada una de las variables de eficacia –rendimiento, calidad de vida en el trabajo e índice de eficacia global–.

La tabla 7.20 muestra los datos de la matriz de correlación con la medida de distancia calculada a partir de todas las dimensiones de estructura y proceso.

Tabla 7.20. – *Correlaciones entre la medida de ajuste (desajuste) considerando todas las dimensiones de estructura y proceso y la eficacia.*

Distancia	Rendimiento		Calidad de vida en el trabajo		Índice de eficacia	
	Correlación	N	Correlación	N	Correlación	N
Todos los grupos	-,214	47	-,279*	47	-,278*	47
Grupos tipo I	-,067	23	-,333*	23	-,239	23
Grupos tipo II	-,271	24	-,146	24	-,231	24

*. La correlación es significativa al nivel del 0,10.

Nota: en el análisis de correlación excluimos los grupos que utilizamos para crear los tipos ideales.

Fuente: Elaboración propia.

Para evitar incurrir en tautología, al crear los grupos ideales y contrastar las diferencias de resultados del resto de grupos en la misma muestra, en los análisis

de correlación participaron todos los grupos con niveles bajos y altos de incertidumbre de tareas, excepto los que nos permitieron definir los perfiles con mejores resultados.

La tabla 7.20 nos muestra que la correlación entre la distancia o medida de desajuste para todos los grupos y las variables de eficacia presenta el signo esperado (negativo). Es decir, los grupos que se alejan en sus características estructurales y de proceso de los perfiles ideales según el índice de incertidumbre de tareas son menos eficaces. Sin embargo, los resultados son significativos al nivel del 0,10 sólo para la calidad de vida en el trabajo y el índice de eficacia.

Si evaluamos las relaciones entre la medida de distancia y los indicadores de eficacia para cada tipo de equipo, nos damos cuenta que, aunque presentan el signo esperado no son significativas. Esto se puede deber a que cada tipo de grupo se encuentra en un contexto diferente por las tareas que realizan. Esto nos llevó a calcular las distancias con las variables críticas para cada tipo de equipos.

Antes, para poder hallar las distancias con las variables críticas, tuvimos que saber cuáles eran estas variables. Con ese objetivo realizamos análisis de correlación entre las dimensiones de estructura y proceso y el índice global de eficacia para los equipos en cada contexto. En la tabla 7.21 recogemos esta información.

Como esperábamos, la tabla 7.21 nos muestra que las dimensiones críticas para ambos tipos de equipos son distintas, salvo en dos casos. Así, la eficacia de los grupos de tipo I (baja incertidumbre de tareas) depende de la interdependencia, los tipos de heterogeneidad, la frecuencia de conflicto, el grado de emocionalidad negativa y el conflicto de relación. La eficacia de los grupos de tipo II (alta incertidumbre de tareas) está condicionada por el control del grupo – sobre las decisiones de personal y las de producto–, la frecuencia del conflicto, la emocionalidad negativa y el conflicto por el trabajo.

Tabla 7.21. – *Correlaciones con la eficacia para determinar las variables críticas.*

Variables de estructura y proceso	Tipos de grupo	
	Tipo I (baja incertidumbre)	Tipo II (alta incertidumbre)
Interdependencia	-,419**	,252
Control de decisiones de personal	,016	,354*
Control de decisiones de producto	,168	,667***
Heterogeneidad en permanencia	-,467**	,149
Heterogeneidad en nivel educativo	-,386**	,018
Tamaño	-,091	,036
Frecuencia de conflicto	-,328*	-,340*
Aceptación del conflicto	,137	,195
Emocionalidad negativa	-,554***	-,606***
Conflicto por el trabajo	-,247	-,499***
Conflicto de relación	-,404**	-,139
Nº de grupos	29	30

*. La correlación es significativa al nivel del 0,1.

** . La correlación es significativa al nivel del 0,05.

***. La correlación es significativa al nivel del 0,01.

Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos detenidamente estas dimensiones críticas podemos darnos cuenta que tienen un comportamiento coherente con lo que podríamos esperar. Esto es, para los grupos de tipo I con tareas relativamente ciertas, la preocupación es controlar cualquier desacuerdo personal que se produzca entre sus miembros, puesto que no es necesario ningún debate para resolver los problemas de trabajo. En un contexto de certidumbre, tampoco se necesita una alta interdependencia entre los miembros de los grupos y la homogeneidad en permanencia y preparación son claves para los resultados.

Respecto a los grupos de tipo II, caracterizados por altos niveles de incertidumbre de tareas, resulta lógico pensar que variables como el control del grupo y el conflicto por el trabajo sean críticas. En el caso del control, porque una característica propia de los grupos con tareas inciertas es el mayor grado de autonomía para hacer frente a las excepciones que se puedan presentar. Además, con este tipo de tareas, la mayor cantidad de desacuerdos se deben producir por el trabajo.

Si nos fijamos en la tabla 7.21, ambos tipos de grupos comparten dos variables críticas: la frecuencia de conflicto y la emocionalidad negativa. La justificación puede estar en que teóricamente ambas son dimensiones que definen los tipos de conflicto que se dan dentro de los grupos.

Una vez identificadas las dimensiones críticas calculamos las distancias de los grupos a los perfiles ideales considerando, exclusivamente, a estas variables críticas. La tabla 7.22 recoge las correlaciones entre la medida de distancia obtenida a través de las variables críticas y las medidas de resultados.

Tabla 7.22. – Correlaciones entre la medida de ajuste (desajuste) con las variables críticas de estructura y proceso y la eficacia.

Distancia	Rendimiento		Calidad de vida en el trabajo		Índice de eficacia	
	Correlación	N	Correlación	N	Correlación	N
Grupos tipo I	-,276	23	-,553**	23	-,476*	23
Grupos tipo II	-,673**	24	-,559**	24	-,666**	24

*. La correlación es significativa al nivel del 0,05.

**.. La correlación es significativa al nivel del 0,01.

Nota: en el análisis de correlación excluimos los grupos que utilizamos para crear los tipos ideales.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7.22 nos indica que las correlaciones entre las medidas de distancias, calculadas a partir de las dimensiones críticas, y las variables de eficacia son negativas y significativas en todos los casos, salvo para el rendimiento en los grupos de tipo I. Es decir, los grupos que no se ajustan en las dimensiones críticas a sus respectivos tipos ideales obtienen peores resultados.

Estos hallazgos nos permiten confirmar dos subhipótesis de la hipótesis 6 – H6b y H6c– y, aunque no podemos confirmar totalmente la H6a, parece existir evidencia de que se comporta de la misma manera que H6b y H6c. Esto nos permite concluir que se confirma el ajuste entre las características de las tareas, las variables de estructura y de proceso y que dicho ajuste mejora la explicación de la eficacia de los grupos de trabajo.

7.5. – CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

Para finalizar el capítulo 7, resumimos en este epígrafe los resultados a los que hemos llegado indicando la confirmación o no de las hipótesis propuestas en nuestro modelo.

Utilizando el enfoque de selección para evaluar el ajuste hemos confirmado la hipótesis 3 y parcialmente la hipótesis 1. En ellas proponíamos que las características de las tareas condicionan las características estructurales (H1) y las de proceso (H3).

Confirmamos también parcialmente la hipótesis 2. En esta hipótesis afirmábamos que el ajuste entre cada una de las características de las tareas y de las variables de estructura (dos a dos) influye en la eficacia de los grupos. Para ello, utilizamos el enfoque de interacción con sus dos procedimientos de medida (ANOVAS con dos factores y valores de desviación). Sin embargo, no confirmamos la hipótesis 4 en la que definíamos el ajuste entre las tareas y las variables de proceso. Esto nos lleva a rechazarla para nuestra muestra.

Finalmente, confirmamos la existencia de tipos ideales de grupos según las tareas que realizan (hipótesis 5) y encontramos suficiente evidencia para confirmar que los grupos que se desvían de los perfiles ideales tienen peores resultados (hipótesis 6). Para la confirmación de estas dos últimas hipótesis utilizamos el enfoque de sistemas para evaluar el ajuste.

En la tabla 7.23 mostramos la verificación de las hipótesis y sus correspondientes subhipótesis.

Tabla 7.23. – Resumen de la verificación de las hipótesis.

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
H1: Las características de las tareas condicionan a cada una de las dimensiones de estructura de los grupos.	Subhipótesis confirmadas: H1a, H1b, H1c, H1f Subhipótesis no confirmadas: H1d, H1e, H1g, H1h, H1i, H1j, H1k, H1l
H2: Los ajustes entre las características de las tareas y cada una de las dimensiones de estructura influyen en la eficacia de los grupos.	Subhipótesis confirmadas: H2a', H2a'', H2c', H2d', H2f'', H2k' (con cautela, H2b'', H2l') Subhipótesis no confirmadas: H2b', H2c'', H2d'', H2e', H2e'', H2f', H2g', H2g'', H2h', H2h'', H2i', H2i'', H2j', H2j'', H2k'', H2l'
H3: Las características de las tareas condicionan a cada una de las dimensiones de proceso de los grupos.	Subhipótesis confirmadas: H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3f, H3h, H3i, H3j Subhipótesis no confirmadas: H3g
H4: Los ajustes entre las características de las tareas y cada una de las dimensiones de proceso influyen en la eficacia de los grupos.	Subhipótesis confirmadas: H4c', H4g'' (con cautela, H4e'') Subhipótesis no confirmadas: H4a', H4a'', H4b', H4b'', H4c'', H4d', H4d'', H4e', H4f', H4f'', H4g', H4h', H4h'', H4i', H4i'', H4j', H4j''
H5: Hay una configuración ideal de estructura y proceso para los grupos según las tareas que realizan.	Confirmada
H6: La desviación de las configuraciones ideales de estructura y proceso está negativamente relacionada con la eficacia de los grupos.	Subhipótesis confirmadas: H6b, H6c (H6a parcialmente)

Fuente: Elaboración propia.

TERCERA PARTE:
**CONCLUSIONES Y LÍNEAS
DE INVESTIGACIÓN
FUTURAS**

**TERCERA PARTE: CONCLUSIONES
Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
FUTURAS**

**Capítulo 8: “Conclusiones y
líneas de investigación futuras”**

Dedicamos el último capítulo de esta Tesis Doctoral a presentar las principales conclusiones extraídas de nuestro estudio sobre la eficacia en los grupos organizativos. Partimos de los objetivos que inicialmente nos habíamos marcado al comenzar el trabajo y comentamos las conclusiones referidas al marco teórico y las obtenidas tras la contrastación empírica del modelo. Sin embargo, estas conclusiones deben matizarse debido a diversas limitaciones, por lo que dedicamos la segunda parte del capítulo a explicarlas.

En tercer lugar, indicamos las principales implicaciones que pensamos tiene el trabajo para la teoría de cara a desarrollar nuevas investigaciones. También comentamos las implicaciones para la práctica, es decir, señalamos cómo puede afectar a la gestión de las empresas los resultados alcanzados.

Finalmente, la última parte del capítulo está destinada a presentar las líneas de investigación que se derivan del estudio.

8.1. – CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Antes de comentar las conclusiones, necesitamos recordar los interrogantes a partir de los cuáles se ha desarrollado este trabajo de investigación y los objetivos que nos marcamos de acuerdo con ellos. Este epígrafe nos debe mostrar hasta qué punto hemos dado respuesta a las preguntas planteadas y hemos alcanzado dichos objetivos.

Puesto que, hasta el momento, no se ha conseguido conformar un cuerpo teórico compacto en el estudio de la eficacia de los grupos organizativos, nos planteamos una serie de interrogantes a los que dar respuesta:

- 1. ¿Cómo podemos explicar el éxito en los grupos organizativos?*
- 2. ¿Cómo deben relacionarse las características de diseño para garantizar, a priori, unos buenos resultados del equipo?*

3. *¿Cómo se deben canalizar los procesos a través de un ajuste coherente para que incidan en unos resultados de grupo positivos?*
4. *¿Cómo deben encajar las características de diseño con los procesos de grupo para que la eficacia sea mayor?*

De acuerdo con la perspectiva de sistemas, la literatura indica que hay dos tipos de factores que explican la eficacia de grupo: antecedentes o inputs y procesos. En los antecedentes se recogen las características de grupo y organizativas que permiten definir y estructurar a los equipos y sus contextos. Mientras que en los procesos se recogen las interacciones entre los miembros del grupo o grupos específicamente definidos.

Debido a la gran cantidad de elementos contenidos dentro de los antecedentes y de los procesos, nuestro objetivo aquí fue *definir un marco conceptual que nos ayudase a identificar los antecedentes y procesos que juegan un papel relevante e integrador*. Aquí hicimos una acotación, en el sentido de que íbamos a preocuparnos de factores propios del grupo que afecten a sus resultados. La limitación introducida centró nuestro ámbito de estudio a las características de diseño –como antecedentes– y a los procesos internos de los grupos.

Una vez identificadas las características de diseño y los procesos relevantes, nuestro objetivo fue *desarrollar un modelo de investigación* donde se propusieran relaciones que explicasen los resultados de los grupos. En este sentido, queríamos ir más allá de las relaciones causa/efecto o de mediación propuestas por la literatura. Por esta razón, nos centramos en el concepto de ajuste o encaje, que nos obligaba a plantear un modelo donde se considerasen las interacciones entre los factores y los efectos de esas interacciones en el éxito.

En línea con lo realizado por la literatura consideramos útil *analizar ajustes entre pares de nuestras variables y la explicación que tienen en dos dimensiones distintas de eficacia* –rendimiento y calidad de vida en el trabajo–. Aunque el fin último era analizar el encaje con todas ellas para verificar si se podían *definir e identificar tipos de grupos ideales o de éxito* con varias particularidades no

consideradas previamente: pretendimos *contrastar nuestro modelo* en organizaciones lucrativas, incluyendo múltiples indicadores de eficacia y con factores de diseño y proceso distintos.

A continuación presentamos las conclusiones. Lo hacemos en dos bloques distintos. En el primero recogemos las relacionadas con el marco teórico y el modelo de investigación. En el segundo aparecen las conclusiones relacionadas con la contrastación de dicho modelo.

8.1.1. – Conclusiones relacionadas con la fundamentación teórica.

Con el capítulo 2 pretendíamos justificar que podemos estudiar el éxito de las empresas a través del análisis de la eficacia de los grupos que la forman. También queríamos justificar que el concepto de ajuste es fundamental para explicar dicha eficacia. Finalmente, el tercer objetivo de este capítulo era identificar los factores antecedentes internos y de proceso más importantes para los resultados de los grupos.

Las principales conclusiones extraídas de este capítulo fueron:

1. Podemos estudiar la eficacia de una organización evaluando los resultados de sus grupos.

El éxito se estudia en distintos niveles de análisis (individuo, grupo, unidad de negocio, organización o grupo de organizaciones) y cada uno aporta distintos factores o criterios de eficacia. Sin embargo, de acuerdo con el Comportamiento Organizativo, podemos analizar la eficacia en los niveles superiores evaluando el éxito en los inferiores y considerando los efectos sinérgicos.

2. El *Enfoque Contingente* propone que el ajuste –grado por el que los elementos de un sistema encajan entre sí de una forma consistente– es un concepto fundamental para explicar el éxito de la organización.

El problema es que para utilizarlo necesitamos identificar los elementos a considerar y el número. Estas cuestiones determinan el ámbito –estratégico, organizativo y global– y el nivel del ajuste –entre pares de elementos o global–. Inicialmente, se dio más importancia al ámbito estratégico, pero a raíz del Enfoque de Recursos y Capacidades se cambió la orientación y el interés se centró en los aspectos internos, sin descuidar la estrategia y el entorno. De esta manera se empieza a asumir que el éxito de la empresa depende del encaje global entre el diseño de la organización, la estrategia y el entorno.

La Teoría de la Alineación parte de este supuesto, pero después mide la congruencia entre pares de elementos y no los efectos conjuntos a la vez. Para superar este problema, Van de Ven y Drazin (1985) proponen otros enfoques de medida del ajuste teniendo en cuenta los resultados. El enfoque de interacción hace también análisis entre pares de elementos. El de sistemas parte de la generación de modelos de estructura y proceso que se relacionan con el entorno y que son consistentes internamente.

Esos modelos definen perfiles o configuraciones ideales de organizaciones igualmente eficaces (equifinalidad) a partir de las que se pueden generar tipologías o taxonomías. Según la Teoría de las Configuraciones, el problema está en determinar las dimensiones adecuadas que nos permitan reflejar las características organizativas y que, al mismo tiempo, sean manejables. En este sentido, el interés estará en elegir aquellas que sean más significativas para el éxito.

3. El ajuste entre múltiples dimensiones tiene un enorme potencial para el estudio de la eficacia de los grupos.

De hecho, el planteamiento configurativo indica que la operativa en los grupos sería similar que a nivel organizativo. La diferencia va a estar en las dimensiones elegidas. Se apuesta, entonces, por estudiar relaciones de ajuste entre estas dimensiones a la vez y, en base a ellas, generar taxonomías de grupos ideales y, por tanto, igualmente eficaces.

Sin embargo, eso no supone abandonar completamente el estudio de las relaciones entre pares de variables, puesto que nos pueden aportar información relevante.

4. Las dimensiones o factores explicativos de la eficacia de los grupos más relevantes son las tareas –contexto interno–; la composición, la interdependencia y el control del grupo –estructura–; y el conflicto –proceso–.

Las características de las tareas y la estructura son los principales factores de diseño de los grupos. La estructura, a su vez, está determinada por múltiples dimensiones, pero destacan por su importancia la interdependencia, el control del grupo y la composición.

Las dos primeras (interdependencia y control) están relacionadas con las tareas hasta el punto de que, en muchos casos, se han considerado variables que las definen. En la composición resulta fundamental estudiar el tamaño, los aspectos demográficos de los miembros y el grado de heterogeneidad de los equipos. Aunque consideramos que tamaño y heterogeneidad relacionada con el puesto (en permanencia, nivel educativo y experiencia funcional) son los factores claves desde el punto de vista de la Organización de Empresas.

Respecto a los procesos o interacciones, la revisión de la literatura nos ha indicado que el conflicto es uno de los más importantes a nivel interno.

Una vez identificados los factores claves para explicar la eficacia de los grupos, el capítulo 3 y 4 tenían el objetivo de definir estos factores para identificar sus dimensiones y variables. En este sentido el capítulo 3 se ocupa de las características de diseño (tareas y estructura), aunque antes define lo que es un grupo o equipo y presenta distintas clasificaciones de equipos. El capítulo 4 recoge toda la problemática para definir al conflicto. Las principales conclusiones de estos dos capítulos son:

5. Grupos o equipos organizativos son los creados por una organización, por tanto, formales, con el objetivo de realizar una o más tareas, que pueden afectar a otros grupos y/o individuos organizativos y/o externos y que están compuestos por personas que son reconocidas y se reconocen como parte de los mismos.

Utilizamos indistintamente el término de grupo o equipo debido a que ambos tienen estructuras, dinámicas, comportamientos y procesos similares.

6. Encontramos dos opciones para definir las tareas: a) utilizar dimensiones o atributos y b) identificar tipos de tareas. Consideramos más conveniente la primera alternativa en nuestro estudio.

En efecto, hay dos formas alternativas de aproximarnos al concepto de tarea. La primera delimita su espacio conceptual. Para ello, los investigadores han tratado de identificar sus dimensiones o atributos con un mayor o menor éxito. La segunda supone distinguir entre tipos de tareas. En realidad ambas formas no son divergentes, puesto que se necesita de los atributos para poder identificar los tipos ante los que nos encontramos.

Se ha considerado que las dimensiones son de más ayuda para generar hipótesis, mientras que, por el contrario, las tipologías o taxonomías parecen ser de más ayuda para organizar el conocimiento sobre grupos. Hemos elegido los atributos fundamentalmente por esta razón. Aunque también ha influido el que existan escasas investigaciones previas que utilicen los tipos de tareas.

7. Dimensiones válidas y aceptadas de las tareas son la variedad y la complejidad.

Estas dimensiones son las propuestas por Van de Ven y sus colaboradores (Van de Ven y Delbecq, 1974; Van de Ven, Delbecq y Koenig; Van de Ven y Ferry, 1980). En su intento por evaluar a las organizaciones buscaron definir y medir diferentes conceptos, entre ellos, las tareas de las unidades de trabajo.

8. La interdependencia define el flujo de trabajo dentro de un grupo. Ese flujo de trabajo puede ser independiente, secuencial, recíproco o de equipo.

Cada uno de esos flujos de trabajo describe un tipo de interdependencia. Los cuatro tienen en común que describen el grado de trabajo colectivo necesario para realizar una tarea. De ahí que se considere una característica estructural.

9. La autonomía o control define la discreción o influencia que tiene el grupo sobre determinadas decisiones relacionadas con: el proceso de trabajo, la planificación, el personal o el producto.

A medida que los equipos participan más en todo tipo de decisiones, se hace necesario estudiar la cantidad y los tipos de control.

10. Nos interesa estudiar la heterogeneidad relacionada con el puesto – heterogeneidad en permanencia en el equipo y la organización, heterogeneidad en nivel educativo y en experiencia funcional– por sus vinculaciones con el trabajo a desarrollar por los grupos.

Podemos hablar de heterogeneidad o diversidad en muchas variables demográficas (género, raza, edad, cultura, etc.). El problema no está en definir la heterogeneidad, sino en la forma de analizarla porque los investigadores han tomado tres posturas. La primera evalúa la heterogeneidad de forma global. La segunda considera tipos particulares. Y la última se sitúa en un punto intermedio. En este sentido, la tercera postura define conjuntos de variables de heterogeneidad utilizando dos propiedades: el grado de visibilidad y el grado de relación con el puesto.

Como investigadores en Organización de Empresas nos inclinamos por la tercera alternativa y nos centramos en el estudio de las variables de heterogeneidad relacionadas con el puesto por su importancia para la realización de las tareas en los grupos.

11. El tamaño determina las capacidades del equipo para completar las tareas encomendadas.

12. Existen dos posturas distintas a la hora de definir al conflicto. La primera entiende que el conflicto es unidimensional. La segunda apuesta por el conflicto como un constructo multidimensional.

Los estudios que defienden que el conflicto es unidimensional miden la frecuencia, intensidad o cantidad de conflicto y consideran que es negativo. Por el contrario, los trabajos defensores del conflicto como multidimensional apuestan que puede tener efectos beneficiosos en determinados casos. De acuerdo a esta segunda postura, podemos hablar de tipos de conflicto clasificados por el área de contenido. Así, se reconoce la existencia del conflicto de tareas, de proceso y de relación.

El conflicto de tareas y el de proceso están vinculados al trabajo y, en determinadas situaciones, pueden ser buenos para los grupos. El conflicto de relación tiene que ver con las discrepancias personales y se considera que es nocivo para el funcionamiento de los equipos.

Otras dimensiones utilizadas para definir al conflicto son la emocionalidad negativa –grado de afecto negativo entre los miembros de los grupos–, y la aceptación del conflicto –grado de apertura a la presencia de conflictos–. Ambas nos ayudan a conocer las características de los desacuerdos en los grupos.

Dedicamos el capítulo 5 a presentar el modelo de investigación y proponer nuestras hipótesis, tras dejar constancia de los resultados alcanzados por la literatura. Las principales conclusiones extraídas de la revisión de los trabajos previos son:

13. Si queremos obtener resultados aceptables acerca de la influencia de las tareas, la estructura y los procesos en la eficacia de los grupos, necesitamos analizar relaciones de ajuste.

Hasta ahora los hallazgos sobre las interrelaciones entre estos factores no son concluyentes debido a los métodos utilizados para evaluar el encaje. Normalmente, se ha utilizado el enfoque de selección o el de interacción que analiza las interacciones entre pares de variables. Estos enfoques aportan información parcial sobre lo que ocurre en los grupos y, por tanto, se necesita complementar esa información considerando a todas las variables a la vez.

14. Desarrollar un modelo contingente en el que se propongan relaciones de ajustes parciales (entre pares de variables) y globales (con todas las variables) puede ayudarnos a explicar los resultados de los grupos.

Los primeros ajustes nos permiten conocer las principales relaciones contexto/estructura, contexto/proceso e, incluso, estructura/proceso y sus efectos o no en la eficacia. Los segundos nos ayudan a identificar modelos o tipos de grupos ideales.

8.1.2. – Conclusiones relacionadas con la contrastación del modelo.

La declaración de los objetivos de este trabajo de investigación exigieron, en primer lugar, la formulación de un modelo que explicara la eficacia de los grupos de trabajo y, posteriormente, nos propusimos la contrastación del mismo. Los capítulos 6 y 7 se dedicaron a esta finalidad.

En concreto, el capítulo 6 se ocupa del diseño de la investigación. Aquí, describimos la población, elegimos la muestra y la fuente de información y determinamos la mejor forma de organizar el trabajo de campo. Puesto que pretendíamos contrastar el modelo en organizaciones españolas lucrativas, la población debía estar formada por los grupos o equipos creados por las empresas españolas para el desarrollo de su actividad. Sin embargo, debido a la inexistencia de un censo de empresas con sus respectivos equipos de los que extraer la muestra, utilizamos un procedimiento no probabilístico de muestreo – por relaciones– que nos permitió garantizar la participación de un número razonable de grupos.

La muestra quedó constituida por equipos de producción que realizaban distintas actividades, lo que nos permitió garantizar la heterogeneidad de los grupos en lo que se refiere a las tareas; cuestión ésta que es fundamental para evaluar un modelo contingente como el que proponemos.

Posteriormente, consideramos el cuestionario como instrumento adecuado para recoger la información, puesto que debíamos garantizar la colaboración de los directivos con la menor injerencia posible en el trabajo de los grupos. Por otra parte, la utilización de fuentes secundarias no era apropiada para la obtención de información sobre la mayor parte de las variables de nuestro estudio.

Tabulamos la información de los cuestionarios recibidos e hicimos los análisis estadísticos oportunos utilizando el programa SPSS para Windows en su versión 11.0. Los resultados de esos análisis aparecen en el capítulo 7. La valoración de los mismos nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

1. Falta de delimitación en algunas escalas de medida.

Utilizando la escala de incertidumbre de tareas desarrollada por Van de Ven y Ferry (1980) y los tipos de control utilizados por Janz, Colquitt y Noe (1997), comprobamos que los grupos de la muestra no logran identificar el control de planificación de los demás tipos de control –resultado similar al obtenido por Janz, Colquitt y Noe (1997)–, pero tampoco logramos separar el control de procesos de trabajo de la variedad de la tarea. Este resultado nos indica que hay que seguir profundizando en las medidas de las características de las tareas y que, al menos en nuestro caso, la autonomía juega un papel fundamental a la hora de definir las.

2. No quedan definidos los límites entre los tipos de conflicto.

Este es el caso de los conflictos de tareas –por el trabajo en sí mismo– y de proceso –por la asignación de tareas y distribución de recursos–. En nuestro estudio no hemos conseguido diferenciarlos, ya que dieron lugar a un único factor.

8.1.2.1. – Conclusiones referidas a tareas, estructura y eficacia de grupo.

Hemos obtenido varias conclusiones acerca de las relaciones características de las tareas/estructura y acerca de los efectos de esas relaciones en la eficacia.

a) Interacciones tareas/estructura.

3. *Encontramos apoyo parcial al encaje tareas/estructura.*

Lo que nos ha permitido conocer las principales relaciones contexto/estructura. Así, verificamos que:

4. *Las dos dimensiones que definen las características de las tareas encajan de forma desigual con las diferentes dimensiones que definen la estructura de los grupos.*

En concreto, hemos comprobado que la variabilidad de la tarea y el control del proceso de trabajo condiciona a todas las dimensiones de estructura, salvo las relacionadas con la heterogeneidad. Esto es, cuanto mayor es la variabilidad en las tareas, más interdependencia, control y tamaño requieren los grupos. Mientras que, la complejidad del trabajo no es un factor contingente significativo para la estructura de nuestros grupos. De acuerdo con este resultado el índice global de incertidumbre de tareas constituido por las dimensiones de variedad y complejidad de la tarea no resulta útil para estudiar las relaciones de ajuste.

Van de Ven y Ferry (1980) hallaron relaciones de ajuste entre la complejidad y las variables de discreción del supervisor y la interdependencia. En este estudio, la discreción medía el grado de control sobre decisiones de trabajo. En nuestro estudio, el efecto de esta medida está incluida en la variabilidad de la tarea, por lo que la desvinculación entre la complejidad y las dimensiones de la estructura se hace más evidente. Pocas investigaciones más han analizado las relaciones entre la complejidad y las dimensiones de estructura.

5. La heterogeneidad es un factor explicativo de la eficacia que no depende del contexto de los equipos.

Sin embargo, por el momento, debemos considerar que esta conclusión es sólo parcial, puesto que hicimos la evaluación de la relación mediante el enfoque de selección.

b) Interacciones tareas/estructura en la eficacia.

6. Encontramos apoyo parcial al encaje tareas/estructura en la eficacia.

Lo que nos ha permitido hacer análisis parciales del Enfoque Contingente al comprobar las relaciones entre pares de variables contexto/estructura en las medidas de eficacia. En este sentido, verificamos que:

7. La complejidad es un factor que apenas condiciona la relación entre las dimensiones estructurales y la eficacia.

Esto ya lo intuíamos mediante la aplicación del enfoque de selección y lo confirmamos con el de interacción. Así, aparte de la heterogeneidad en nivel educativo, sólo encontramos evidencia de ajuste con el tamaño para la medida de eficacia de calidad de vida en el trabajo.

8. Tipos de heterogeneidad distintos están condicionados por características distintas de las tareas. Las distintas asociaciones entre tipos de heterogeneidad y características de las tareas influyen en distintas dimensiones de eficacia.

Concretamente, el efecto de la heterogeneidad en permanencia sobre la calidad de vida en el trabajo depende de la variabilidad de la tarea y el de la heterogeneidad en nivel educativo sobre el rendimiento depende de la complejidad.

En principio, puede resultar sorprendente el que cada tipo de heterogeneidad influya en una medida distinta de eficacia y que esté condicionada por una variable de tarea también distinta. Sin embargo, trabajos previos como el de Jehn, Northcraft y Neale (1999) ya indicaron esta posibilidad. De hecho, confirmaron que la alta heterogeneidad en información (medida a través del nivel educativo y la experiencia funcional) influía en que los equipos tuviesen un mayor rendimiento. Por el contrario, la heterogeneidad en categorías sociales condicionaba el grado de satisfacción.

En nuestro caso, la heterogeneidad en nivel educativo es la más relacionada con el aumento de destrezas, capacidades, información y conocimiento en nuestros grupos. Algo necesario para obtener un rendimiento superior. Mientras que, aunque la heterogeneidad en permanencia es fuente de experiencias diferentes, también es cierto que está muy vinculada a la generación de categorías “sociales” dentro de las organizaciones y los equipos, con lo que su influencia será mayor en la satisfacción y el compromiso.

También tiene cierta lógica el que la heterogeneidad en permanencia esté condicionada por la variabilidad y el control del proceso de trabajo y la de nivel educativo por la complejidad. La justificación puede estar en que las diferencias en el trabajo diario se pueden resolver gracias a las experiencias vividas por los miembros dentro de la organización y del equipo, mientras que cuando el trabajo es complejo se requiere de una base de conocimientos sólida.

9. El tamaño es una variable significativa ante tareas inciertas para la calidad de vida en el trabajo.

Los resultados del estudio indican que un tamaño mayor de los grupos está asociado con un mayor grado de complejidad en el trabajo de los mismos y, cuando esto es así, la satisfacción y el compromiso de los miembros es mayor. Efecto similar encontramos sobre la calidad de vida en el trabajo cuando estaban implicados la variabilidad y el tamaño. Sin embargo, en ninguno de los dos casos hubo efectos sobre el rendimiento.

10. El ajuste entre la interdependencia y la variabilidad en el trabajo es significativo tanto para explicar el rendimiento de los grupos como la calidad de vida de sus miembros.

El diseño del flujo de trabajo debe basarse en las variaciones que se produzcan en las tareas diarias y en el grado de control que se otorgue al grupo sobre el proceso de trabajo.

11. Al igual que la heterogeneidad, cada tipo de control incide en diferentes dimensiones de eficacia.

Así, cuando el factor de contexto es la variabilidad de la tarea, el control sobre las decisiones de personal influye en el grado de satisfacción y compromiso de los grupos; mientras que el control sobre las decisiones de producto mejora el rendimiento de estos grupos.

Consideramos plenamente justificable este resultado por cuanto el control de las decisiones de personal mide el grado de influencia del grupo sobre quiénes lo forman o cómo se distribuyen las recompensas, lo que parece estar más relacionado con la motivación de los miembros del grupo y, no tanto, con los resultados en trabajo finalizado, calidad de ese trabajo, eficiencia, etc.

8.1.2.2. – Conclusiones referidas a tareas, proceso y eficacia de grupo.

Al igual que con las características estructurales, hemos obtenido varias conclusiones acerca de las relaciones entre las variables de las tareas y las de proceso y sobre el efecto de estas relaciones en los resultados de los grupos.

a) Interacciones tareas/proceso.

12. Confirmamos el encaje tareas/proceso en la eficacia.

Las dimensiones de conflicto están relacionadas con las características de las tareas ya que encontramos correlaciones significativas en todos los casos, salvo para la complejidad y la aceptación del conflicto.

13. Si consideramos la variabilidad de la tarea y el control del proceso de trabajo, las relaciones son significativas con todas las dimensiones y tipos de conflicto, pero el sentido es negativo.

Para nuestra muestra, hemos encontrado que la variabilidad está asociada con una menor frecuencia de conflicto global y de cualquier tipo, una menor emocionalidad negativa y una mayor aceptación de las situaciones de conflicto. La revisión de la literatura nos había indicado el comportamiento contrario para todas las variables. Un análisis rápido de estos resultados nos llevaría a cuestionar los hallazgos de los trabajos previos. Sin embargo, el análisis detallado nos permite conocer cuál puede ser la causa de este comportamiento inesperado.

Para ello, necesitamos recordar la construcción del índice de variabilidad y control del proceso de trabajo. El análisis factorial nos agrupó los ítems de variedad de la tarea y de autonomía de procesos por la alta correlación existente entre ellos. Además, los ítems de autonomía cargaban significativamente más en el factor obtenido. Esto nos llevó a generar un indicador que los agrupara y este indicador es el índice de variabilidad.

En estas circunstancias, los grupos donde las tareas varían tienen una mayor influencia o control en el desarrollo del trabajo con lo que aumenta la motivación y se reducen las percepciones de conflicto de todo tipo. De hecho, ese mayor control de los procesos hace que exista una mayor aceptación de los desacuerdos.

14. El grado de complejidad está relacionado positivamente con las dimensiones y tipos de conflicto.

En este caso, confirmamos lo indicado por la literatura. Es decir, la dificultad de las tareas aumenta las percepciones de todo tipo de conflicto y fomenta la emocionalidad negativa.

b) Interacciones tareas/proceso en la eficacia.

15. No confirmamos el encaje tareas/proceso en la eficacia.

Lo que nos lleva a rechazar la hipótesis 4, ya que sólo se confirmaron dos subhipótesis. Así:

16. Aceptamos el ajuste entre la variabilidad y el grado de emocionalidad negativa en el rendimiento y el ajuste entre la complejidad y la aceptación del conflicto en la calidad de vida en el trabajo.

Recordemos que, previamente, no habíamos encontrado relaciones significativas entre la complejidad y el grado de aceptación del conflicto. Sin embargo, cuando incluimos las medidas de eficacia en el análisis, verificamos la interacción entre la dificultad de las tareas y la aceptación del conflicto en la satisfacción y el compromiso.

De acuerdo con los pobres resultados alcanzados al analizar las relaciones dos a dos para el conflicto en la eficacia, podríamos concluir que este comportamiento es importante para el éxito, pero no depende del tipo de tareas asignadas al grupo. Es decir, no confirmaríamos el enfoque contingente para nuestra variable de proceso. Sin embargo, esta conclusión no es definitiva, puesto que se basa en el análisis parcial de pares de variables tareas/proceso.

8.1.2.3. – Conclusiones referidas a tareas, estructura, proceso y eficacia de grupo.

Dedicamos la última parte de nuestra investigación a verificar si la interacción entre múltiples variables de contexto, estructurales y de proceso

explica la eficacia de los grupos. Para hacerlo, utilizamos el enfoque de sistemas mediante la generación de perfiles ideales de grupos según las tareas que realizan. Después analizamos las desviaciones del resto de grupos a estos perfiles y comprobamos lo que ocurría con la eficacia.

Antes de obtener empíricamente los perfiles, analizamos las interacciones entre las variables estructurales, las de proceso y entre las primeras y las segundas. Nuestro objetivo era evaluar la consistencia interna.

a) Interacciones estructura/proceso.

Hicimos dos tipos de análisis para conocer el ajuste entre la estructura y el proceso en nuestros grupos. Siguiendo la metodología del enfoque de selección, examinamos las correlaciones entre las variables estructurales y de conflicto. En segundo lugar, realizamos un ANOVA con los índices globales de estructura y proceso como factores para confirmar si el efecto interacción influía en la eficacia. Después, mediante un análisis de comparaciones múltiples tratamos de identificar si había alguna combinación estructura/proceso mejor.

El examen de las correlaciones nos permite establecer que:

17. Interdependencia y control del grupo están relacionados en sentido positivo, aunque matizando que esta relación no es significativa para el control sobre las decisiones de producto.

18. El tamaño está relacionado positivamente con la aparición de diferencias en la antigüedad y en la preparación de los miembros del grupo.

19. Para las variables de proceso, una mayor frecuencia de conflicto se relaciona con la aparición de los tipos y el grado de afectividad negativa. También comprobamos que la existencia de normas expresas de apertura ante desacuerdos se asocia con la aparición

de conflictos por el trabajo, así como reduce el grado de emocionalidad negativa.

20. Las interacciones dos a dos variables estructurales/procesos no se dan con claridad en nuestro trabajo.

De hecho, no encontramos relaciones entre la interdependencia y el conflicto, en contra de lo que establece la literatura (caso de Jehn, 1995). En general, tampoco las encontramos entre las variables de composición y las dimensiones y tipos de conflicto. Esto nos hace cuestionar los modelos de mediación desarrollados anteriormente, excepto para el caso de la autonomía que determina la aparición de conflictos, quizás, por el papel de motivación que juega.

b) Interacciones estructura/proceso en la eficacia.

21. Los resultados de los grupos dependen de la adecuación entre la estructura y el conflicto que se genera.

A esta conclusión llegamos tras confirmar que la interacción entre los índices de estructura y proceso era significativa en la explicación del índice de eficacia global.

22. Los grupos con poco conflicto, independientemente de las características estructurales, obtienen mejores resultados.

Es decir, el análisis de comparaciones múltiples nos permitió saber que los grupos con poco conflicto, independientemente de su estructura (con niveles bajos de interdependencia, control, heterogeneidad y tamaño o con niveles altos), tienen un mejor rendimiento percibido y una mayor satisfacción y compromiso.

Esta conclusión contradice los supuestos del Modelo de Procesamiento de Información (Galbraith, 1977; Tushman y Nadler, 1978; Nadler y Tushman, 1988). Dicho modelo, contingente en su filosofía, asume que la estructura y los procesos definen la capacidad de procesamiento de información de una organización. Para

nuestro caso, los niveles de interdependencia, control, heterogeneidad, tamaño, dimensiones y tipos de conflicto definen la capacidad de los grupos para hacer frente a las necesidades de procesamiento de información. De acuerdo a este Modelo debíamos esperar dos tipos de grupos consistentes internamente. El primero estaría formado por los equipos con niveles reducidos de todas las dimensiones estructurales y de proceso. Formarían el segundo grupo, los equipos con niveles altos.

Por otra parte, la conclusión a la que hemos llegado también contradice el enfoque interaccionista para analizar el conflicto (Rahim y otros, 1992). Dicho enfoque apostaba por la necesidad de que existiesen conflictos para mejorar la eficacia. Sin embargo, debemos tener presente que, en nuestro caso, las medidas de eficacia utilizadas son subjetivas, con lo que habría que ver si sucede lo mismo con las objetivas.

Las combinaciones de estructura y proceso consistentes obtenidas nos permiten comprender las características de los perfiles ideales que generamos empíricamente.

c) Conclusiones acerca de los perfiles ideales de grupos.

23. Confirmamos el encaje global entre tareas/estructura/proceso y su efecto positivo en la eficacia de los grupos.

De hecho, el uso del enfoque de sistemas para evaluar el ajuste nos ha permitido concluir que:

24. El grado de incertidumbre de tareas determina perfiles distintos de estructura y proceso en los grupos.

En estos perfiles no encontramos diferencias significativas en la eficacia, por lo que el contexto por sí solo no condiciona los resultados de los grupos. Esta conclusión nos permite cumplir con el requisito previo de equifinalidad en la generación de tipos ideales.

Los grupos de tipo I, definidos en condiciones de baja incertidumbre de tareas, se caracterizan por tener niveles bajos de interdependencia, control, heterogeneidad, tamaño y conflicto. Los grupos de tipo II, definidos en condiciones de alta incertidumbre de tareas, disponen de altos niveles de interdependencia, control, heterogeneidad y tamaño, además presentan niveles reducidos de conflicto.

25. La frecuencia y los dos tipos de conflicto (por el trabajo y de relación) se presentan en cantidades inferiores en los grupos con niveles altos de incertidumbre de tareas. En esta situación la aceptación y la afectividad negativa son mayores.

Estos resultados contradicen aquellos trabajos que establecen que determinados tipos de conflicto (de tareas e, incluso, de proceso, en cantidades reducidas) pueden ser beneficiosos para los grupos cuando la tarea es incierta. Sin embargo, los trabajos previos no han tenido en cuenta las interacciones entre las múltiples variables que definen el conflicto, así como tampoco las interacciones con varias dimensiones estructurales.

26. Cada perfil define sus propias variables críticas que, en cada caso, dependen del contexto de los grupos.

En efecto, la interdependencia, los tipos de heterogeneidad, la frecuencia de conflicto, la emocionalidad negativa y el conflicto de relación son las dimensiones críticas en los grupos con baja incertidumbre. En los grupos con tareas inciertas, las variables fundamentales explicativas de los resultados son los tipos de control, la frecuencia de conflicto, la emocionalidad negativa y el conflicto por el trabajo.

Resulta relevante que las dimensiones críticas para un contexto y para otro sean distintas. De hecho, es lógico pensar que cuando las tareas asignadas al grupo son inciertas adquiere importancia la discrecionalidad del grupo para hacer frente a ellas y el conflicto por el trabajo. Mientras que cuando las tareas son

ciertas, la eficacia depende del conflicto de relación, que es el que puede aparecer con mayor probabilidad, y de la heterogeneidad.

En la medida que determinados tipos de conflicto son significativos en los grupos según sus contextos, las dimensiones de frecuencia y emocionalidad negativa –que permiten definirlos– son claves.

27. Los grupos que no se ajustan a los dos perfiles ideales obtienen peores resultados.

Sobre todo cuando esos grupos se diferencian mucho de las llamadas variables críticas para cada contexto (baja incertidumbre frente a alta incertidumbre).

8.2. – LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Debemos matizar las conclusiones descritas anteriormente debido a las siguientes limitaciones:

1. El *estudio es transversal*.

Con lo que no podemos asegurar completamente si las interrelaciones entre las variables son siempre como describimos en el trabajo, es decir, no podemos asegurar las relaciones de causalidad. Necesitamos hacer estudios longitudinales para analizar en profundidad esas interrelaciones.

2. El *muestreo es por relaciones y, por tanto, no aleatorio*.

Este tipo de muestreo, aunque nos garantizó la obtención de un mayor número de respuestas, presenta el problema de que reduce la validez externa de los resultados del estudio. Por esta razón resulta necesario replicarlos con otras muestras para determinar si los resultados son generalizables en otros grupos y organizaciones.

3. La información obtenida de todas las variables procede de los responsables de los grupos.

Esto puede dar lugar a *sesgos en las respuestas*. Sin embargo, varios trabajos en equipos de alta dirección y otros en equipos de trabajo se han basado en las respuestas de un solo miembro del grupo, considerando que sus resultados constituyen una aproximación aceptable de lo que ocurre en el equipo.

Liden, Wayne y Bradway (1997) consideran que los problemas de sesgo de respuesta se diluyen cuando se analizan efectos interacción entre variables, como es nuestro caso.

4. Los *grupos* de la muestra son *de producción* y, por tanto, bastante homogéneos en cuanto a la experiencia funcional.

Nuestra intención era evaluar la heterogeneidad relacionada con el puesto. Este índice se mide a partir de la heterogeneidad en permanencia (tanto en el grupo como en la organización), en nivel educativo y en experiencia funcional. Pero, debido a la homogeneidad en experiencia funcional de nuestros grupos, no incluimos esta variable. Resulta necesario, por tanto, poder confirmar qué ocurre cuando se analiza.

5. *Problemas con algunas medidas.*

Para medir la heterogeneidad en permanencia, tanto en la organización como en el grupo, utilizamos unos intervalos de antigüedad y los encuestados nos indicaban el número de miembros en cada uno. Este procedimiento, aunque eliminó en parte los problemas de reducción del número de respuestas, pierde bastante información.

Por otro lado, el índice de fiabilidad de complejidad de la tarea (por debajo del 0,7) nos indica que debemos seguir profundizando en esta medida en investigaciones futuras.

8.3. – IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS.

Los resultados obtenidos tras el análisis empírico nos sugieren una serie de implicaciones, tanto para la teoría como para la práctica.

1) Implicaciones teóricas.

Los resultados pobres obtenidos midiendo el ajuste entre pares de variables sin o con la eficacia como variable dependiente (enfoques de selección e interacción, respectivamente), nos llevarían a apoyar las críticas realizadas por varios autores al Enfoque de Contingencias (ejemplo, Schoonhoven, 1981; Miller, 1981).

Sin embargo, esas críticas dejan de tener valor si consideramos que se basan en el estudio de las organizaciones o de los grupos mediante el análisis por separado de sus dimensiones claves, con lo que se obvian los efectos de todas a la vez (enfoque de sistemas).

El estudio empírico apoya la necesidad de evaluar la eficacia de los grupos a través del encaje entre múltiples variables, ya que los resultados sugieren que la explicación de esa eficacia requiere de un planteamiento sofisticado en el que estén implicadas las dimensiones más importantes para el éxito.

De esta manera, la Teoría de Contingencias sigue estando vigente, aunque requiere que los nuevos trabajos utilicen procedimientos de medida del ajuste entre múltiples variables contextuales, estructurales, de proceso y de eficacia.

El procedimiento que seguimos es el de generar perfiles ideales de grupos y analizar el efecto de las desviaciones en el éxito. Esto nos ha permitido identificar las combinaciones de características estructurales y de proceso más eficaces según el tipo de tareas asignadas a los equipos.

2) Implicaciones prácticas.

Consideramos que los resultados de esta investigación son relevantes para la gestión de las empresas. En primer lugar, porque *identifica una serie de factores importantes para el éxito de los grupos*. El estudio nos ha permitido conocer cuál es el comportamiento individual de cada factor; su relación con otras variables y los efectos de interacción en la eficacia. Esto es importante porque permite a los directivos actuar y tomar decisiones considerando unos pocos elementos claves para mejorar los resultados.

En segundo lugar, porque de la investigación *se han generado dos tipos ideales de equipos según el grado de incertidumbre de las tareas* y se ha comprobado que los grupos que no se ajustan a los perfiles ideales obtienen peores resultados. Consideramos este resultado significativo para la práctica porque se podrán crear equipos en base al tipo de trabajo sabiendo, a priori, que su funcionamiento es el correcto.

Finalmente, la evaluación de la eficacia mediante el rendimiento y la calidad de vida en el trabajo nos permitió obtener información acerca de *variables estructurales y de proceso que son más importantes para mejorar cada una de estas dos medidas*. Pensamos que esto es relevante porque los directivos, dependiendo del momento, pueden dar más importancia a una que a otra y, por tanto, saber como potenciarlas.

8.4. – LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.

Varias son las líneas de investigación que se nos abren a partir de este trabajo. Las primeras estarían relacionadas con tratar de superar las limitaciones que indicamos en epígrafes previos.

Así, necesitamos profundizar en las medidas de las tareas, pero también en algunas de las dimensiones de estructura, caso de los tipos de control o autonomía. Por otra parte, también es importante conocer mejor las interrelaciones entre las dimensiones y tipos de conflicto y cómo las unas condicionan a los otros o, incluso, cómo se puede influir en un tipo de conflicto para que se presente otro.

Resultaría imprescindible realizar un estudio longitudinal en los grupos de nuestra muestra que nos permita confirmar los resultados que hemos extraído con el trabajo transversal.

Otra línea de investigación sería replicar el estudio con otra muestra de grupos de las mismas o de otras organizaciones. Es probable que el comportamiento de las variables sea distinto en los grupos que no pertenecen a producción o en empresas con valores culturales distintos.

También consideramos importante profundizar en el planteamiento contingente para explicar la eficacia de los grupos organizativos. En este sentido, creemos que es imprescindible considerar otros factores de contexto, además de las tareas, y otros factores estructurales y de proceso. Por ejemplo, podría ser interesante tener en cuenta la dependencia interna y externa del grupo, como factor de contexto, y la comunicación, como variable de proceso. Por otra parte, sería interesante verificar qué ocurre cuando medimos la eficacia mediante los resultados de comportamiento (rotación y absentismo) o evaluamos el rendimiento con medidas objetivas.

Finalmente, medir el ajuste mediante la generación de perfiles es sólo una de las formas de evaluar el encaje entre múltiples variables, por lo que puede ser significativo saber qué ocurre si utilizamos otras metodologías.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

ALDERFER, (1977).- "Group and intergroup relations". En J. R. HACKMAN y J. L. SUTTLE (Eds.): *Improving the quality of work life*. Goodyear. Palisades, CA.

ALDRICH, H. E. (1979).- *Organizations and environments*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.

ALLISON, P. D. (1978).- "Measures of inequality". *American Sociological Review*, vol. 43, pp. 865-880.

ALPER, S.; TJOSVOLD, D.; LAW, K. S. (1998).- "Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 74, nº 1, pp. 33-52.

AMASON, A. C. (1996).- "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams". *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 1, pp. 123-148.

AMASON, A. C.; MOONEY, A. C. (1999).- "The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making". *International Journal of Conflict Management*, vol. 10, nº 4, pp. 340-359.

AMASON, A. C.; SAPIENZA, H. J. (1997).- "The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict". *Journal of Management*, vol. 23, nº 4, pp. 495-516.

AMASON, A. C.; SCHWEIGER, D. M. (1994).- "Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance". *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, nº 3, pp.239-253.

ANCONA, D. G.; CALDWELL, D. F. (1992a).- "Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams". *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, nº 4, pp. 634-665.

ANCONA, D. G.; CALDWELL, D. F. (1992b).- "Demography and design predictors of new product team performance". *Organization Science*, vol. 3, pp. 321-341.

AYESTARÁN, S. (1993).- "Individuación y grupalidad: Dos dimensiones que definen la estructura y la dinámica del grupo". *Psicothema*, vol. 5, suplemento, pp. 199-211.

AYESTARÁN, S. (1999).- “Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones”. *Revista de Psicología General y Aplicada*, vol. 52, nº 2-3, pp. 203-217.

AYESTARÁN, S.; CERRATO, J. (1996).- “La creación de equipos de trabajo en las organizaciones”. En S. AYESTARÁN (Ed.): *El grupo como construcción social*, pp. 235-249. Plural Ediciones. Barcelona.

BALDWIN, T. T.; BEDELL, M. D.; JOHNSON, J. L. (1997).- “The social fabric of a team-based M.B.A. program: Network effects on student satisfaction and performance”. *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 6, pp. 1369-1397.

BALES, R. F. (1950).- *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Addison-Wesley. Reading, M. A.

BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. (1989).- “Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?”. *Strategic Management Journal*, vol. 10, número especial de verano, pp. 107-124.

BARNEY, J. B. (1991).- “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.

BETTENHAUSEN, K. L. (1991).- “Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed”. *Journal of Management*, vol. 17, nº 2, pp. 345-381.

BLAU (1977).- *Inequality and heterogeneity*. Free Press. Nueva York.

BOULDING, K. (1963).- *Conflict and Defense*. Harper and Row. Nueva York.

BRASS, D. J. (1985).- “Technology and the structuring of jobs: Employee satisfaction, performance and influence”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 35, pp. 216-240.

BRETT, J. M. (1991).- “Negotiating group decisions”. *Negotiation Journal*, vol. 7, pp. 291-310.

BUNDERSON, J. S.; SUTCLIFFE, K. M. (2002).- “Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects”. *Academy of Management Journal*, vol. 45, nº 5, pp. 875-893.

CABRERA, E. F.; BONACHE, J. (1999).- “An expert HR system for aligning organizational culture and strategy”. *Human Resource Planning*, vol. 22, nº 1, pp. 51-60.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. (1983).- *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academic Press. Londres.

-
- CAMPION, M. A.; MEDSKER, G. J.; HIGGS, A. C. (1993).**- "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups". *Personnel Psychology*, vol. 46, pp. 823-850.
- CAMPION, M. A.; PAPPER, E. M.; MEDSKER, G. J. (1996).**- "Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension". *Personnel Psychology*, vol. 49, pp. 429-452.
- CARPER, W. B.; SNIZEK, W. E. (1980).**- "The nature and types of organizational taxonomies: An overview". *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 65-75.
- CARTER, L. F.; HAYTHORN, W. W.; HOWELL, M. (1950).**- "A further investigation of three criteria of leadership". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 45, pp. 350-358.
- CHANDLER, A. (1962).**- *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press. Cambridge.
- CHANDLER, A. (1977).**- *The visible hand*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. (1997).**- "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite". *Journal of Management*, vol. 23, nº 3, pp. 239-290.
- COHEN, S. G.; CHANG, L.; LEDFORD, G. E. (1997).**- "A hierarchical construct of self-management leadership and its relationships to quality of work life and perceived work group effectiveness". *Personnel Psychology*, vol. 50, pp. 275-308.
- COHEN, S. G.; LEDFORD, G. E. (1994).**- "The effectiveness of self-managing teams : A quasi-experiment". *Human Relations*, vol. 47, nº 1, pp. 13-43.
- COHEN, S. G.; LEDFORD, G. E.; SPREITZER, G. M. (1996).**- "A predictive model of self-managing work team effectiveness". *Human Relations*, vol. 49, nº 5, pp. 643-676.
- COMSTOCK, D. E.; SCOTT, W. R. (1977).**- "Technology and the structure of subunits". *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 177-202.
- COSIER, R. A.; DALTON, D. R. (1990).**- "Positive effects of conflict: A field assessment". *International Journal of Conflict Management*, vol. 1, pp. 81-92.
- CUMMINGS, T. G. (1978).**- "Self-regulating work groups: a socio-technical synthesis". *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 624-634.

-
- CUMMINGS, T. (1981).**- "Designing effective work groups". En P. C. NYSTROM y W. H. STARBUCK: *Handbook of Organizational Design*, vol. 2 (*Remodeling Organizations and their environments*). Oxford University Press. Nueva York.
- DAVID, F. R.; PEARCE, J. A.; RANDOLPH, W. A. (1989).**- "Linking technology and structure to enhance group performance". *Journal of Applied Psychology*, vol. 24, nº 2, pp. 233-241.
- DAVIS, J. H.; LAUGHLIN, P. R.; KOMORITA, S. S. (1976).**- "The social psychology of small groups: Cooperative and mixed-motive interaction". *Annual Review of Psychology*, vol. 27, pp. 501-541.
- DEAN, J. W.; SNELL, S. A. (1991).**- "Integrated manufacturing and job design: moderating effects of organizational inertia". *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 776-804.
- DEUTSCH, M. (1990).**- "Sixty years of conflict". *International Journal of Conflict Management*, vol. 1, pp. 237-263.
- DEUTSCH, M. (1969).**- "Conflicts: Productive and destructive". *Journal of Social Issues*, vol. 25, pp. 7-41.
- DEWAR, R.; WERBEL, J. (1979).**- "Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict". *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 426-447.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (1983).**- "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. (1985).**- "Alternative forms of fit in contingency theory". *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, pp. 514-539.
- DUBIN, R. (1976).**- "Theory building in applied areas". En M. DUNNETTE (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 17-39. Rand McNally. Chicago.
- DUNPHY, D.; BRYANT, B. (1996).**- "Teams: Panaceas or perceptions for improved performance?". *Human Relations*, vol. 49, nº 5, pp. 677-689.
- DVIR, D.; SHENHAR, A. (1990).**- "Success factors of high-tech SBUs: Towards a conceptual model based on the israeli electronics and computer industries". *Journal of Production and Innovation Management*, vol. 7, pp. 288-296.

- DYCK, B.; BRUNING, N. S.; DRIEDGER, L. (1996).**- "Potential conflict, conflict stimulus and organizational performance: An empirical test". *International Journal of Conflict Management*, vol. 7, nº 4, pp. 295-313.
- EISENHARDT, K. M. (1999).**- "Strategy as strategic decision making". *Sloan Management Review*, vol. 40, nº 3, pp. 65-72.
- EISENHARDT, K. M.; KAHWAJY, J. L.; BOURGEOIS, L. J. (1997a).**- "Conflict and strategic choice: How top management teams disagree". *California Management Review*, vol. 39, nº 2, pp. 42-62.
- EISENHARDT, K. M.; KAHWAJY, J. L.; BOURGEOIS, L. J. (1997b).**- "How management teams can have a good fight". *Harvard Business Review*, vol. 75, nº 4, pp. 77-85.
- EISENHARDT, K. M.; SHOONHOVEN, C. B. (1990).**- "Organizational growth: Linking founding team strategy, environment and growth among U. S. Semiconductor ventures, 1978-1988". *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 504-529.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. (1992).**- "Strategic Decision Making". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 17-37.
- ELRON, E. (1997).**- "Top management teams within multinational corporations: effects of cultural heterogeneity". *Leadership Quarterly*, vol. 8, nº 4, pp. 393-412.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993).**- "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*, vol. 56, pp. 178-193.
- FERRÁN, M. (2001).**- *SPSS para Windows. Análisis estadístico*. McGraw-Hill/Interamericana de España. Madrid.
- FERRÁN, M. (2002).**- *Curso de SPSS para Windows*. McGraw-Hill/Interamericana de España. Madrid.
- FINK, C. F. (1968).**- "Some conceptual difficulties in the theory of social conflict". *Journal of conflict resolution*, vol. 12, pp. 412-460.
- FRY, L. W.; SLOCUM, J. W. Jr. (1984).**- "Technology, structure and workgroup effectiveness: a test of a contingency model". *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 2, pp. 221-246.
- FUENTE, J. M. de la; GARCÍA-TENORIO, J.; GUERRAS, L. A.; HERNANGÓMEZ, J. (1997).**- *Diseño Organizativo de la Empresa*. Civitas. Madrid.
- GALBRAITH, J. R. (1977).**- *Organization design*. Addison Wesley. Reading.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. (1986).- *Strategy implementation. Structure, systems and process*. West. Saint Paul.

GARCÍA-TENORIO, J.; PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J. (1999).- "El éxito empresarial: sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación". *Dirección y Organización*, nº 21, pp. 188-197.

GIST, M. E.; LOCKE, E. A.; TAYLOR, M. S. (1987).- "Organizational behavior: Group structure, process and effectiveness". *Journal of Management*, vol. 13, nº 2, pp. 237-257.

GLADSTEIN, D. L. (1984).- "Groups in context: A model of task group effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 499-517.

GOODMAN, P. S. (1986).- "Impact of task and technology on group performance". En P. S. GOODMAN (Eds.): *Designing effective work groups*, pp. 120-167. Jossey-Bass. San Francisco.

GOODMAN, P. S.; RAVLIN, E. C.; ARGOTE, L. (1986).- "Current thinking about groups: Setting the stage for new ideas". En P. S. GOODMAN (Eds.): *Designing effective work groups*, pp. 1-33. Jossey-Bass. San Francisco.

GRANT, R. M. (1991).- "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, vol. 33, nº 3, pp. 114-135.

GRANT, R. M. (1996).- *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. Madrid.

GRESOV, C. (1989).- "Exploring fit and misfit with multiple contingencies". *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 431-453.

GRESOV, C.; DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. (1989).- "Work-unit task uncertainty, design and morale". *Organization Studies*, vol. 10, nº 1, pp. 45-62.

GUETZKOW, H.; GYR, J. (1954).- "An analysis of conflict in decision-making groups". *Human Relations*, vol. 7, pp. 367-381.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. (1984).- "Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation". *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 25-41.

GUPTA, P. P.; DIRSMITH, M.W.; FOGARTY, T. J. (1994).- "Coordination and control a government agency: Contingency and institutional theory perspectives on GAO audits". *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 264-284.

-
- GUZZO, R. A.; DICKSON, M. W. (1996).**- "Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness". *Annual Review of Psychology*, vol. 47, pp. 307-338.
- HACKMAN, J. R. (1982).**- "Survey of work team characteristics". En J. R. HACKMAN (Ed.): *A set of methodologies for research on task performing groups*. Yale University. New Haven, CT.
- HACKMAN, J. R. (1983).**- "A normative model of work team effectiveness". *Technical Report 2*. School of Organization and Management. Universidad de Yale. Programa de Investigación de la Universidad en Eficacia de Grupo (noviembre).
- HACKMAN, J. R. (1987).**- "The design of work teams". En J. W. LORSCH (Eds.): *Handbook of organizational behavior*, pp. 315-342. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ
- HACKMAN, J. R.; MORRIS, C. G. (1975).**- "Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: a review and proposed integration". *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 8, pp. 45-99.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. (1975).**- "Development of the job diagnostic survey". *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 159-170.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. (1980).**- *Work redesign*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- HACKMAN, J. R.; WALTON, R. E. (1986).**- "Leading groups in organizations". En P. S. GOODMAN (Eds.): *Designing effective work groups*, pp. 72-119. Jossey-Bass. San Francisco.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. (1999).**- *Análisis multivariante*. Prentice Hall Iberia. Madrid.
- HAMBRICK, D. C.; CHO, T. S.; CHEN, M. (1996).**- "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves". *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 659-684.
- HAMBRICK, D. C.; D'AVENI, (1992).**- "Top management deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies". *Management Science*, vol. 38, nº 10, pp. 1445-1466.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. (1989).**- *Organizational ecology*. Harvard University Press. Cambridge. MA.
- HENDERSON, J. C.; LEE, S. (1992).**- "Managing I/S design teams: A control theories perspective". *Management Science*, vol. 6, pp. 757-777.

HEROLD, D. M. (1978).- "Improving the performance effectiveness of groups through a task-contingency selection of intervention strategies". *Academy of Management Review*, vol. 3, nº 2, pp. 315-325.

HREBINIAK, L. G. (1974).- "Job technology, supervision, and work-group structure". *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 395-410.

JACKSON, S. E.; BRETT, J. F.; SESSA, V. I.; COOPER, D. M.; JULIN, J. A.; PEYRONNIN, K. (1991).- "Some differences make a difference: individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover". *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 675-689.

JANSEN, O.; VAN DE VLIERT, E.; VEENSTRA, C. (1999).- "How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams". *Journal of Management*, vol. 25, nº 2, pp. 117-142.

JANZ, B. D.; COLQUITT, J. A.; NOE, R. A. (1997).- "Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development and contextual support variables". *Personnel Psychology*, vol. 50, pp. 877-904.

JEHN, K. A. (1994).- "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict". *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, nº 3, pp. 223-238.

JEHN, K. A. (1995).- "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict". *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 256-282.

JEHN, K. A. (1997).- "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups". *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, nº 3, pp. 530-557.

JEHN, K. A.; CHADWICK, C.; THATCHER, S. M. B. (1997).- "To agree or not agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes". *International Journal of Conflict Management*, vol. 8, nº 4, pp. 287-305.

JEHN, K. A.; CHATMAN, J. A. (2000).- "The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance". *International Journal of Conflict Management*, vol. 11, nº 1, pp. 56-73.

JEHN, K. A.; MANNIX, E. A. (2001).- "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance". *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 2, pp. 238-251.

JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. (1999).- "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups". *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, nº 4, pp. 741-763.

JOHNSON, D. W.; JOHNSON, R. T. (1989).- *Cooperation and competition*. Interaction Book Company. Minnesota.

JONES, G. (1984).- "Task visibility, free riding and shirking: explaining the effect of structure and technology on employee behavior". *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 684-695.

JONES, S. D.; BUERKLE, M.; HALL, A.; RUPP, L.; MATT, G. (1993).- "Work group performance measurement and feedback: An integrated comprehensive system for a manufacturing department". *Group and Organization Management*, vol. 18, nº 3, pp. 269-291.

JONES, S. D.; POWELL, R.; ROBERTS, S. (1990).- "Comprehensive measurement to improve assembly-line work group effectiveness". *National Productivity Review*, vol. 1, pp. 45-55.

KABANOFF, B. (1988).- "Analyzing organizational conflicts using a model based on structural role theory". *Human Relations*, vol. 41, nº 11, pp. 841-870.

KABANOFF, B. (1991).- "Equity, equality, power and conflict". *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 416-441.

KABANOFF, B. (1996).- "Group performance". *Organization Studies*, vol. 17, nº 5, pp. 863-864.

KATZ, R. (1982).- "The effects of group longevity on project communication and performance". *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 81-104.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. (1993).- *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Harvard Business School Press. Boston. M. A. (Existe traducción al castellano: *Sabiduría de los Equipos*. Diaz de Santos. Madrid, 1996).

KENT, R. N.; McGRATH, J. E. (1969).- "Task and group characteristics as factors influencing group performance". *Journal al Experimental Social Psychology*, vol. 5, pp. 429-440.

KIRCHMEYER, C.; COHEN, A. (1992).- "Multicultural groups: Their performance and reactions with constructive conflict". *Group and Organization Management*, vol. 17, nº 2, pp. 153-170.

-
- KIRKMAN, B. L.; 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*, vol. 22, nº 3, pp. 730-757.
- KNIGHT, D.; PEARCE, C. L.; SMITH, K. G.; OLIAN, J. D.; et al. (1999).**- "Top management team diversity, group process and strategic consensus". *Strategic Management Journal*, vol. 20, nº 5, pp. 445-465.
- KOLB, D. M.; PUTNAM, L. L. (1992).**- "The multiple faces of conflict in organizations". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, nº 3, pp. 311-324.
- KOLODNY, H.; KIGGUNDU, M. (1980).**- "Towards the development of a sociotechnical systems model in woodlands mechanical harvesting". *Human Relations*, vol. 33, pp. 623-645.
- KRAMER (1991).**- "Intergroup relations and organizational dilemmas: The role categorization processes". En L. L. CUMMINGS y B. M. STAW (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, vol. 13, pp. 191-228. JAI Press. Greenwich, CT.
- LANGFRED, C.; SHANLEY, M. (1997).**- "The importance of organizational context, I: conceptual model of cohesiveness and effectiveness in work groups". *Public Administration Quarterly*, vol. 21, nº 3, pp. 349-369.
- LAU, D. C.; MURNIGHAN, J. K. (1998).**- "Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups". *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 2, pp. 325-340.
- LAUGHLIN, P. R. (1980).**- "Social combination processes of cooperative, problem-solving groups as verbal intellectual tasks". En M. FISHBEIN (Ed.): *Progress in social psychology*, vol. 1. Erlbaum. Nueva York.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. (1967).**- *Organization and environment*. Division of Research. Harvard Business School. Boston.
- LEWICKI, R. J.; WEISS, S. E.; LEWIN, D. (1992).**- "Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, pp. 209-252.
- LIDEN, R. C.; WAYNE, J. W.; BRADWAY, L. K. (1997).**- "Task interdependence as a moderator of the relation between group control and performance". *Human Relations*, vol. 50, nº 2, pp. 169-181.
- LITWACK, E. (1961).**- "Models of bureaucracy that permit conflict". *American Journal of Sociology*, vol. 67, pp. 177-184.

-
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. (1992).**- "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MARKS, M. A.; MATHIEU, J. E.; ZACCARO, S. J. (2001).**- "A temporally based framework and taxonomy of team processes". *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 3, pp. 356-376.
- McGRATH, J. E. (1984).**- *Groups: interaction and performance*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. Nueva York.
- McGRATH, J. E. (1986).**- "Studying groups at work: Ten critical needs for theory and practice". En P. S. GOODMAN (Eds.): *Designing effective work groups*, pp. 362-391. Jossey-Bass. San Francisco.
- McGRATH, J. E.; ALTMAN, I. (1966).**- *Small group research*. Holt, Rinehart y Winston. Nueva York.
- McKELVEY, B. (1982).**- *Organizational systematics: Taxonomy, evolution and classification*. University of California Press. Berkeley.
- MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HINNINGS, C. R. (1993).**- "Configurational approaches to organizational analysis". *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, pp. 1175-1195.
- MICHEL, J. G.; HAMBRICK, D. C. (1992).**- "Diversification posture and top management team characteristics". *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 1, pp. 9-37.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. (1978).**- *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill. Nueva York.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. (1984).**- "Fit, failure and the hall of fame". *California of Management Review*, vol. 26, nº 3, pp. 10-28.
- MILLER, D. (1981).**- "Toward a new contingency approach: the search for organizational gestalts". *Journal of Management Studies*, vol. 18, nº 1, pp. 1-26.
- MILLER, D. (1992).**- "Environmental fit versus internal fit". *Organization Science*, vol. 3, nº 2, pp. 159-178.
- MILLIKEN, F. J.; VOLLRATH, D. A. (1991).**- "Strategic decision-making tasks and group effectiveness: Insights from theory and research on small group performance". *Human Relations*, vol. 44, nº 12, pp. 1229-1253.
- MINTZBERG, H. (1979).**- *The structuring of organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. Nueva Jersey.

- MINTZBERG, H. (1983).**- "Why America needs, but cannot have corporate democracy". *Organizational Dynamics*, vol. 11, nº 4, pp. 5-20.
- MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J.; CUENCA, A. C.; MIQUEL, M. J. (1997).**- *Investigación de Mercados*. McGraw Hill. Madrid.
- MOHR, L. (1971).**- "Organizational technology and organization structure". *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 444-459.
- MOHRMAN, S. A.; COHEN, S. G.; MOHRMAN, A. M. (1995).**- *Designing team-based organizations: new forms for knowledge work*. Jossey-Bass. San Francisco.
- MURRAY, A. L. (1989).**- "Top management group heterogeneity and firm performance". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 125-141.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. (1988).**- *Strategic Organization Design. Concepts, tools and processes*. Scott, Foresman and Co., Glenview.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. (1999).**- "The organization of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21st century". *Organizational Dynamics*, vol. 28, nº 1, pp.45-60.
- NAHAVANDI, A.; ARANDA, E. (1994).**- "Restructuring teams for the re-engineered organization". *Academy of Management Executive*, vol. 8, nº 4, pp. 58-68.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. (1993).**- "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 137-153.
- NIEVA, V. F.; FLEISHMAN, E. A.; RIECK, A. (1978).**- "Team dimensions: their identity, their measurement and their relationships". *Final Technical Report for Contract N° DAHC19-78-C0001. Advanced Research Resources Organizations*. Washington, D. C.
- O'REILLY, C. A.; CALDWELL, D. E.; BARNETT, W. P. (1989).**- "Work group demography, social integration and turnover". *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 21-37.
- O'REILLY, C. A.; FLATT, S. (1989).**- "Executive team demography, organizational innovation and firm performance". Working paper. School of Business. Universidad de California. Berkley.
- OSTROFF, C.; SCHMIDT, N. (1993).**- "Configurations of organizational effectiveness and efficiency". *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, pp. 1345-1361.
- PEARCE, J. A.; RAVLIN, E. C. (1987).**- "The design and activation of self-regulating work groups". *Human Relations*, vol. 40, pp. 751-782.

-
- PELLED, L. H. (1996a).**- "Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory". *Organization Science*, vol. 7, nº 6 pp. 615-631.
- PELLED, L. H. (1996b).**- "Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation". *International Journal of Conflict Management*, vol. 7, nº 3, pp. 230-246.
- PELLED, L. H.; EISENHARDT, K. M.; XIN, K. R. (1999).**- "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance". *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 1-28.
- PERROW, C. (1967).**- "A framework for the comparative analysis of organizations". *American Sociological Review*, vol. 32, pp. 194-208.
- PETERAF, M. (1993).**- "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-192.
- PFEFFER, J.; MOORE, W. L (1980).**- "Average tenure of academic department heads: The effects of paradigm, size and departmental demography". *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 387-406.
- PINKLEY, R. L.; NORTHCRAFT (1994).**- "Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes". *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 1, pp. 193-205.
- PINTO, M. B.; PINTO, J. K. (1990).**- "Project team communication and cross-functional cooperation in new program development". *Journal of Product Innovation Management*, vol. 7, pp. 200-212.
- PONDY, L. R. (1967).**- "Organizational conflict: Concepts and models". *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, pp. 296-320.
- PORTER, T. W.; LILLY, B. S. (1996).**- "The effects of conflict, trust and task commitment on project team performance". *International Journal of Conflict Management*, vol. 7, nº 4, pp. 361-376.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990).**- "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, pp. 79-91.
- PRIEM, R. L. (1990).**- "Top management team group factors, consensus and firm performance". *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 469-478.
- PRIEM, R. L.; HARRISON, D. A.; MUIR, N. K. (1995).**- "Structured conflict and consensus outcomes in group decision making". *Journal of Management*, vol. 21, nº 4, pp. 691-710.

-
- PRIEM, R. L.; PRICE, K. M. (1991).**- "Process and outcome expectations for the dialectical inquiry devil's advocacy and consensus techniques of strategic decision making". *Group and Organization Studies*, vol. 16, pp. 206-225.
- PRITCHARD, R. D.; JONES, S.; ROTH, P.; STUEBING, K.; EKEBERG, S. (1988).**- "Effects of group feedback, goal setting and incentives on organizational productivity". *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, nº 2, pp. 337-358.
- PUTNAM, L. L. (1986).**- "Conflict in group decision making". En R. Y. HIROKOWA y M. S. POOLE (Eds.): *Communication and group decision-making*. Sage. Beverly Hills, CA.
- PUTNAM, L. L. (1994).**- "Productive conflict: Negotiation as implicit coordination". *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, nº 3, pp. 284-298.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. (1983).**- "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*, vol. 29, nº 3, pp. 363-377.
- RAHIM, A. (1979).**- "The management of intraorganizational conflicts: A laboratory study with organization design". *Management International Review*, vol. 19, nº 1, pp. 97-106.
- RAHIM, M. A. (1983).**- "Measurement of organizational conflict". *Journal of General Psychology*, vol. 109, pp. 189-199.
- RAHIM, M. A.; GARRETT, J.E.; BUNTZMAN, G.F. (1992).**- "Ethics of managing interpersonal conflict in organizations". *Journal of Business Ethics*, vol. 11, pp. 423-432.
- ROBBINS, S. P. (1978).**- "Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms". *California Management Review*, vol. 21, pp. 67-75.
- ROBBINS, S. P. (1990).**- *Organization theory. Structure, design and applications*. Prentice-Hall International. Englewood Cliffs. 3ª edición.
- ROBBINS, S. P. (1998).**- *Fundamentos de Comportamiento Organizativo*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- SAAVEDRA, R.; EARLEY, P. C.; VAN DYNE, L. (1993).**- "Complex interdependence in task-performing groups". *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, nº 1, pp. 61-72.
- SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. (1980).**- "Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S corporations". *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 422-437.

-
- SCHMIDT, S. M.; KOCHAN, T. A. (1972).**- "Conflict toward conceptual clarity". *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 359-370.
- SCHOONHOVEN, C. B. (1981).**- "Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency". *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 349-377.
- SCHWEIGER, D. M.; SANDBERG, W. R.; RAGAN, J. W. (1986).**- "Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus techniques of strategic decision making". *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 51-71.
- SEMLER, S. W. (1997).**- "Systematic agreement: a theory of organizational alignment". *Human Resource Development Quarterly*, vol. 8, nº 1, pp. 23-40.
- SESSA, V. I. (1996).**- "Using perspective taking to manage conflict and affect in teams". *Journal of applied Behavioral Science*, vol. 32, nº 1, pp. 101-115.
- SESSA, V. I.; BENNETT, J. A.; BIRDSALL, C. (1993).**- "Conflict with less distress : Promoting team effectiveness". *Nursing Administration Quarterly*, vol. 18, pp. 57-65.
- SHANLEY, M.; LANGFRED, C. (1998).**- "The importance of organizational context, II: an empirical test of work group cohesiveness and effectiveness in two governmental bureaucracies". *Public Administration Quarterly*, vol. 22, pp. 465-485.
- SHANNON, C. (1948).**- "A mathematical theory of communications". *Bell System Technical Journal*, vol. 27, pp. 397-423, 623-656.
- SHAW, M. E. (1932).**- "Comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems". *American Journal of Psychology*, vol. 44, pp. 491-504.
- SHAW, M. E. (1973).**- "Scaling group tasks: a method for dimensional analysis". *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, vol. 3, pp .
- SHEA, G. P.; GUZZO, R. A. (1987a).**- "Groups as human resources". *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 5, pp. 323-356.
- SHEA, G.; GUZZO, R. (1987b).**- "Group effectiveness: what really matters?.". *Sloan Management Review*, vol. 28, nº 3, pp. 25-31.
- SHIFLETT, S. (1979).**- "Toward a general model of small group productivity". *Psychological Bulletin*, vol. 86, nº 1, pp. 67-79.
- SIMONS, T. (1995).**- "Top management team consensus, heterogeneity, and debate as contingent predictors of company performance: The complementarity of group

structure and process". *Academy of Management Journal*, vol. Mejores artículos precedentes, pp. 62-66.

SIMONS, T.; PELLED, L. H.; SMITH, K. A. (1999).- "Making use of difference: diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams". *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 6, pp. 662-673.

SITKIN, S. B.; BIES, R. J. (1993).- "Social accounts in conflict situations: using explanations to manage conflict". *Human Relations*, vol. 46, nº 3, pp. 349-370.

SMITH, K. G.; SMITH, K. A.; OLIAN, J. D.; SIMS, H. P.; O'BANNON, D. P.; SCULLY, J. A. (1994).- "Top management team demography and process: the role of social integration and communication". *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 412-438.

SPREITZER, G. M.; COHEN, S. G.; LEDFORD, G. E. (1999).- "Developing effective self-managing work teams in service organizations". *Group and Organization Management*, vol. 24, nº 3, pp. 340-366.

STEINER, I. D. (1972).- *Group process and productivity*. Academic Press. Orlando.

STEWART, G. L.; BARRICK, M. R. (2000).- "Team structure and performance: assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 2, pp. 135-148.

STONEMAN, K. G.; DICKINSON, A. M. (1989).- "Individual performance as a function of group contingencies and group size". *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 10, nº 1, pp. 131-150.

STRAUS, S. G.; McGRATH, J. E. (1994).- "Does the medium matter?. The interaction of task type and technology on group performance and member reactions". *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, nº 1, pp. 87-97.

SUNDSTROM, E.; DE MEUSE, K. P.; FUTRELL, D. (1990).- "Work teams : Applications and effectiveness". *American Psychologist*, vol. 45, nº 2, pp. 120-133.

TEACHMAN (1980).- "Analysis of population diversity". *Sociological Methods and Research*, vol. 8, pp. 341-362.

THOMAS, K. (1976).- "Conflict and conflict management". En M. D. DUNNETTE (1983): *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 889-935. Rand McNally . Chicago.

THOMPSON, J. D. (1967).- *Organizations in action*. McGraw-Hill. Nueva York. (Existe traducción al castellano: *Organizaciones en acción*. McGraw-Hill. Santa Fe de Bogotá).

-
- TJOSVOLD, D. (1996).**- "The dynamics of interdependence in organizations". *Human Relations*, vol. 39, nº 6, pp. 517-540.
- TJOSVOLD, D.; DANN, V.; WONG, C. (1992).**- "Managing conflict between departments to serve customers". *Human Relations*, vol. 45, nº 10, pp. 1035-1054.
- TRIST, E. L. (1981).**- "The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program". En A. H. VAN DE VEN y W. F. JOYCE (Eds.): *Perspectives on organization design and behavior*. Wiley. Nueva York.
- TRIST, E. L.; BAMFORTH, K. W. (1951).**- "Some social and psychological consequences of the Longwall Method of coal getting". *Human Relations*, vol. 30, nº 3, pp. 201-236.
- TSUI, A. S. (1990).**- "A multiple-constituency model of effectiveness: an empirical examination at the human resource subunit level". *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 458-483.
- TSUI, A. S.; EGAN, T. D.; O'REILLY, C. A. (1992).**- "Being different: Relational demography and organizacional attachment". *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 549-579.
- TSUI, A. S.; MILKOVICH, G. (1987).**- "Personnel department activities: constituency perspectives and preferences". *Personnel Psychology*, vol. 40, pp. 519-537.
- TSUI, A. S.; O'REILLY, C. A. (1989).**- "Beyond simply demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads". *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 402-423.
- TUSHMAN, M. L. (1977).**- "Communication across organizational boundaries: special boundary roles in the innovation process". *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 587-605.
- TUSHMAN, M. L. (1978).**- "Technical communication in R&D laboratories: the impact of project work characteristics". *Academy of Management Journal*, vol. 21, nº 4, pp. 624-645.
- TUSHMAN, M. L. (1979a).**- "Work characteristics and subunit communication structure: a contingency analysis". *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 82-97.
- TUSHMAN, M. L. (1979b).**- "Impacts of perceived environmental variability on patterns of work related communication". *Academy of Management Journal*, vol. 22, nº 3, pp. 482-500.

TUSHMAN, M. L.; NADLER, D. A. (1978).- "Information processing as an integrating concept in organizational design". *Academy of Management Review*, vol. 3, pp.613-624.

VAN DE VEN, A. H.; DELBECQ A. L. (1974).- "A task contingent model of work-unit structure". *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 183-197.

VAN DE VEN, A. H.; DELBECQ, A. L.; KOENIG, R. (1976).- "Determinants of coordination modes within organizations". *American Sociological Review*, vol. 41, pp. 322-338.

VAN DE VEN, A. H.; DRAZIN, R. (1985).- "The concept of fit in contingency theory". En B. M. STAW y L. L. CUMMINGS (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, pp. 333-365. JAI Press. Greenwich, CT.

VAN DE VEN, A. H.; FERRY, D. L. (1980).- *Measuring and assessing organizations*. Wiley. Nueva York.

VAN DE VLIERT, E.; DE DREU, C. K. (1994).- "Optimizing performance by conflict stimulation". *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, nº 3, pp. 211-222.

VAN DER VEGT, G.; EMANS, B.; VAN DE VLIERT, E. (1998).- "Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams". *Group and Organization Management*, vol. 23, nº 2, pp. 124-143.

VENKATRAMAN, N. (1989).- "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence". *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 423-444.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. (1984).- "Exploring the concept of fit in strategic management". *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 513-525.

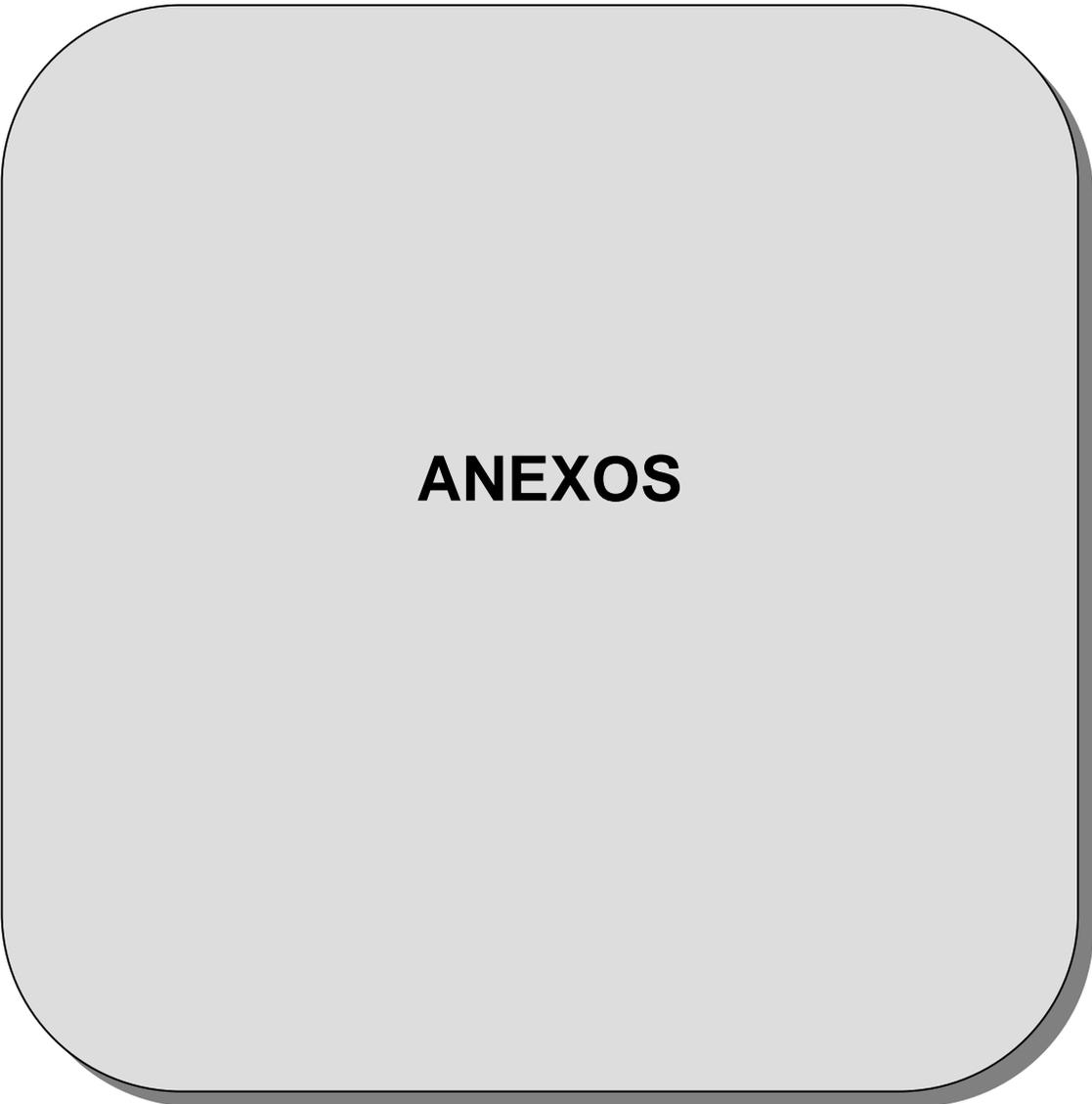
VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT (1990).- "Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications". *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 1-23.

VINOKUR-KAPLAN, D. (1995).- "Treatment teams that work (and those that don't): an application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals". *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 31, nº 3, pp. 303-327.

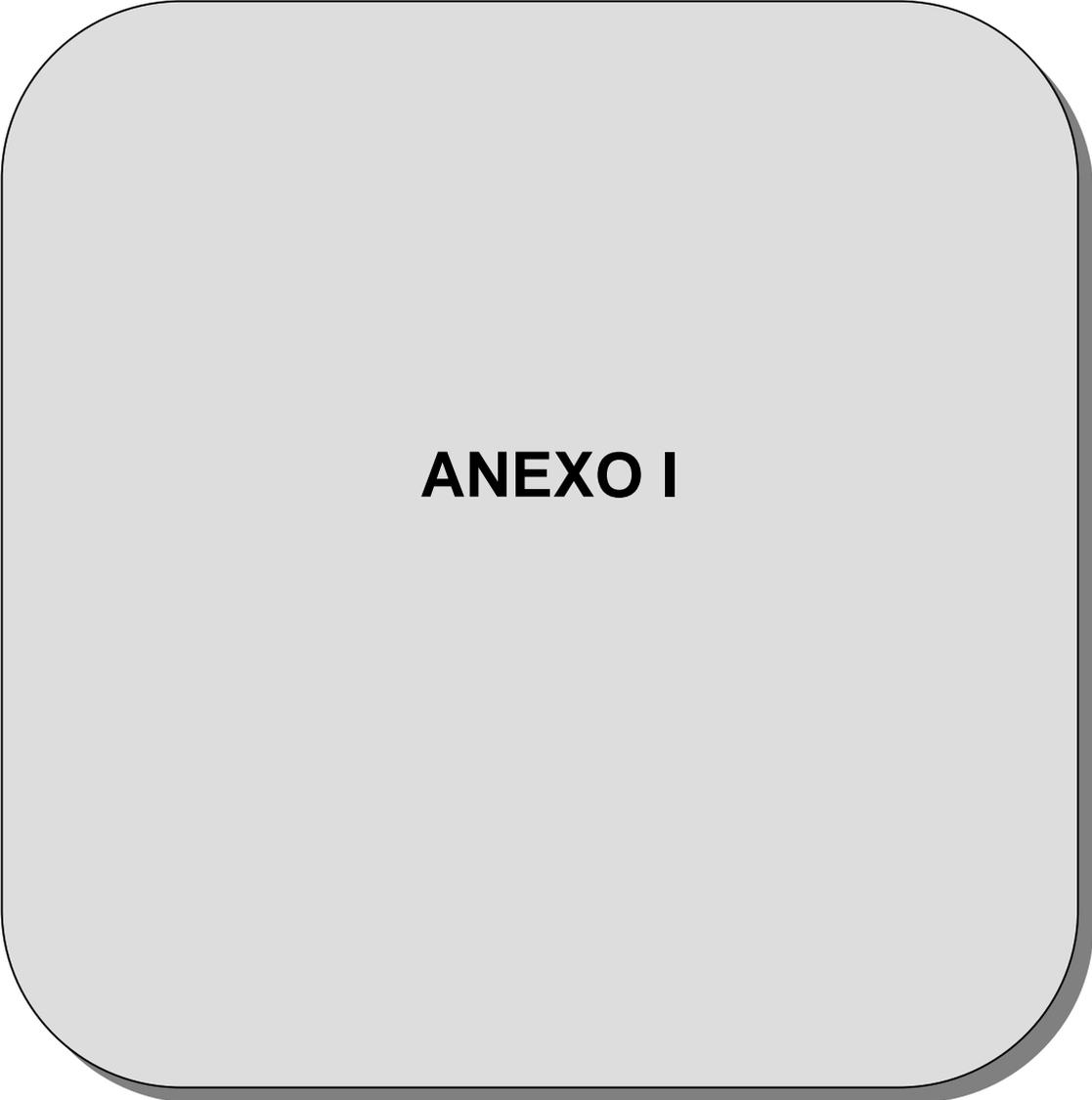
WAGEMAN, R. (1995).- "Interdependence and group effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 145-180.

-
- WAGEMAN, R.; BAKER, G. (1997).**- "Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, nº 2, pp. 139-158.
- WAGNER, W. G.; PFEFFER, J.; O'REILLY, C. A. (1984).**- "Organizational demography and turnover in top-management groups". *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 74-92.
- WALL, J. A.; CALLISTER, R. R. (1995).**- "Conflict and its management". *Journal of Management*, vol. 21, nº 3, pp. 515-558.
- WALL, V.; NOLAN, L. (1986).**- "Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task-orientated groups". *Human Relations*, vol. 39, pp. 1033-1052.
- WALTON, R. E. (1969).**- *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation*. Addison-Wesley. Reading.
- WALTON, R. E.; HACKMAN, J. R. (1986).**- "Groups under contrasting management strategies". En P. S. GOODMAN (Eds.): *Designing effective work groups*, pp. 168-201. Jossey-Bass. San Francisco.
- WALTON, R. E.; MCKERSIE, R. B. (1965).**- *A behavioral theory of labor negotiation: An analysis of a social interaction system*. McGraw Hill. Nueva York.
- WATERMAN, R. H. (1982).**- "The seven elements of strategic fit". *Journal of Business Strategy*, vol. 2, nº 3, pp. 69-73.
- WATSON, W. E.; KUMAR, K.; MICHAELSEN, L. K. (1993).**- "Cultural diversity's impact on interaction process and performance : Comparing homogeneous and diverse task groups". *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 590-602.
- WIERSEMA, M. F.; BANTEL, K. A. (1992).**- "Top management demography and corporate strategic change". *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 1, pp. 91-121.
- WILLIAMS, K. Y.; O'REILLY, C. A. (1998).**- "Demography and diversity in organizations". En B. M. STAW; R. M. SUTTON (eds.): *Research in organizational behavior*, vol. 20, pp. 77-140. JAI Press. Stamford, CT.
- ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. F. (2000).**- "Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change". *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 429-453.
- ZÁRRAGA, C. M. (2001).**- *Un modelo integrado de gestión del conocimiento en equipos de trabajo: Factores determinantes y mecanismos de actuación*. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

ZIKMUND, W. G. (1998).- *Investigación de mercados.* Prentice Hall Hispanoamericana. México.



ANEXOS



ANEXO I

CUESTIONARIO AL RESPONSABLE/LÍDER DEL GRUPO

Instrucciones generales.

- El siguiente cuestionario recoge varias preguntas sobre su grupo de trabajo. Su grupo de trabajo lo forman Vd. (como supervisor/líder) y todos los trabajadores que le informan directamente y con los que se relaciona para completar las tareas del grupo.
- En la mayoría de las preguntas se le pide una valoración, tenga presente que la escala es creciente de 1 a 5 (menos a más).

Escala	Cantidad	Frecuencia	Grado de acuerdo
1	Nada	Muy raramente	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco	Ocasionalmente	En desacuerdo
3	Algo	Con frecuencia	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Bastante	Con mucha frecuencia	De acuerdo
5	Mucho	Constantemente	Totalmente de acuerdo

- Para las preguntas con una estructura de respuesta distinta se darán las instrucciones oportunas.

TODAS LAS RESPUESTAS SON ESTRICAMENTE CONFIDENCIALES.

Identificación del grupo.

Nombre de la ORGANIZACIÓN	
Nombre de la DIVISIÓN/DEPARTAMENTO	
Nombre del GRUPO	
Número de miembros del GRUPO	
Denominación de su PUESTO DE TRABAJO	

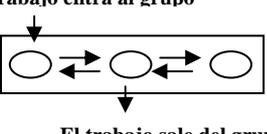
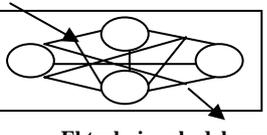
Características de la/s tarea/s del grupo.

1. Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones pensando sólo en las tareas que ocupan *la mayor parte del tiempo de trabajo de su grupo*.

Afirmaciones	Grado de acuerdo				
	-				+
a. Su grupo realiza las mismas tareas diariamente.	1	2	3	4	5
b. Hay semejanza en las situaciones, problemas o cuestiones diarias que se le presentan a su grupo.	1	2	3	4	5
c. Durante una semana normal de trabajo aparecen con frecuencia situaciones excepcionales.	1	2	3	4	5
d. Su grupo sigue los mismos pasos o utiliza los mismos métodos de trabajo.	1	2	3	4	5
e. Es fácil para su grupo saber si hace correctamente el trabajo.	1	2	3	4	5
f. Generalmente, su grupo está seguro de los resultados de su trabajo.	1	2	3	4	5
g. Con frecuencia, aparecen problemas difíciles para los que no hay soluciones aparentes o inmediatas.	1	2	3	4	5
h. Su grupo utiliza mucho tiempo para resolver estos problemas de trabajo.	1	2	3	4	5

Estructura del grupo.

2. Señale qué cantidad del trabajo normal en su grupo fluye entre los miembros de la manera que se representa para cada uno de los siguientes casos:

	Cantidad de trabajo				
	Casi nada	Poco	Cerca del 50%	Mucho	Casi todo
<p>a. <i>Caso del flujo de trabajo independiente.</i></p> <p>El trabajo entra al grupo</p>  <p>El trabajo sale del grupo</p>					
<p>b. <i>Caso del flujo de trabajo secuencial.</i></p> <p>El trabajo entra al grupo</p>  <p>El trabajo sale del grupo</p>					
<p>c. <i>Caso del flujo de trabajo recíproco.</i></p> <p>El trabajo entra al grupo</p>  <p>El trabajo sale del grupo</p>					
<p>d. <i>Caso del flujo de trabajo de equipo.</i></p> <p>El trabajo entra al grupo</p>  <p>El trabajo sale del grupo</p>					

3. ¿Qué *influencia* tiene su grupo *como conjunto* en las siguientes decisiones?.

Decisiones	Cantidad				
	-				+
a. Tareas a realizar cada día.	1	2	3	4	5
b. Elegir los métodos o procedimientos para realizar las tareas.	1	2	3	4	5
c. Fijar la secuencia para realizar las tareas.	1	2	3	4	5
d. Determinar las necesidades de formación.	1	2	3	4	5
e. Fijar los objetivos de trabajo.	1	2	3	4	5
f. Contratar a los miembros.	1	2	3	4	5
g. Retribuir a los miembros.	1	2	3	4	5
h. Despedir a los miembros.	1	2	3	4	5
i. Solucionar problemas del producto o servicio del grupo.	1	2	3	4	5
j. Sugerir nuevas ideas para el producto o servicio del grupo.	1	2	3	4	5

4. Tenga en cuenta al personal que forma parte de su grupo en estos momentos e indique el *número aproximado* que se encuentra en los siguientes intervalos de *antigüedad* tanto en la *organización* como en el *grupo*. Indique también el número aproximado de años en la *organización del miembro más antiguo* y el número aproximado en *el grupo del miembro más antiguo*.

Antigüedad en la organización	Número de miembros
< 1 año hasta 1 año (incluido)	
> 1 año hasta 2 años (incluido)	
> 2 años hasta 5 años (incluido)	
> 5 años hasta 10 años (incluido)	
> 10 años hasta 15 años (incluido)	
> 15 años hasta 20 años (incluido)	
> 20 años	

Antigüedad en el grupo	Número de miembros
< 1 año hasta 1 año (incluido)	
> 1 año hasta 2 años (incluido)	
> 2 años hasta 5 años (incluido)	
> 5 años hasta 10 años (incluido)	
> 10 años hasta 15 años (incluido)	
> 15 años hasta 20 años (incluido)	
> 20 años	

Número de años en la organización del miembro más antiguo	
---	--

Número de años en el grupo del miembro más antiguo	
--	--

5. Nos interesa conocer el *nivel educativo más alto* alcanzado por los miembros del grupo. Señale el número de miembros en cada uno de los siguientes niveles.

Nivel educativo	Sin estudios	Graduado escolar	FP 1 ^{er} grado	FP 2 ^o grado o bachillerato	Diplomatura universitaria o ingeniería técnica	Licenciatura universitaria o ingeniería superior	Título de doctor o máster
Número de miembros							

6. Indique el número de miembros en el grupo con las siguientes especialidades funcionales (considere que cada miembro *debe tener sólo una* que es la que representa *en mayor medida su experiencia de trabajo*).

Especialidad funcional	Producción/ Mantenimiento	Ingeniería	Calidad	Logística/ Materiales	Planificación/ Control
Número de miembros					

Procesos del grupo.

7. Señale en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Afirmaciones	Grado de acuerdo				
	-				+
a. Hay diferencias personales entre los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
b. Existen desacuerdos entre Vd. y el resto de miembros del grupo.	1	2	3	4	5
c. Existen desacuerdos entre los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
d. En su grupo se potencia mucho la expresión de opiniones diferentes.	1	2	3	4	5
e. Las relaciones entre los miembros del grupo son de suma cero: si uno gana, los otros pierden.	1	2	3	4	5
f. Las relaciones entre los miembros del grupo son muy positivas y constructivas.	1	2	3	4	5
g. Los miembros del grupo se ayudan y cooperan.	1	2	3	4	5

8. Indique con qué frecuencia los miembros del grupo *están de acuerdo en los siguientes temas*.

Temas	Frecuencia				
	-				+
a. Cuestiones relacionadas con el desarrollo del trabajo.	1	2	3	4	5
b. La elección de los procedimientos de trabajo.	1	2	3	4	5
c. La forma de acabar una tarea.	1	2	3	4	5
d. Asignar tareas y responsabilidades a los miembros.	1	2	3	4	5
e. Distribuir los recursos productivos entre los miembros.	1	2	3	4	5

Eficacia del grupo.

9. Considere la importancia de los siguientes criterios para determinar la *eficacia con que su grupo realiza el trabajo* y el grado de satisfacción en el último año en los mismos (tenga presente que el criterio puede ser importante para el éxito, pero pueden haberse obtenido resultados insatisfactorios y viceversa).

	Importancia					Satisfacción				
	-				+	-				+
a. Cantidad de trabajo finalizado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Calidad o adecuación del trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. Número de innovaciones o de nuevas ideas generadas por el grupo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. Reducción de costes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e. Ajuste al tiempo marcado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f. Cumplimiento de los objetivos del grupo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g. Cumplimiento de los objetivos del grupo al mínimo coste.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h. Reputación por la excelencia en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i. Eficacia de las interacciones o cooperación del grupo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j. Satisfacción de los miembros con el grupo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
k. Satisfacción de los miembros en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
l. Compromiso de los miembros con el grupo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



ANEXO II



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE DE MADRID

DPTO. DE ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CAMPUS DE SOMOSAGUAS
28223 MADRID

Estimado/a colaborador/a:

En el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid estamos desarrollando un proyecto de investigación cuyo objetivo es explicar, mejorar y medir la eficacia de los grupos de trabajo.

Para el desarrollo de la investigación hemos pedido la colaboración de su empresa y ésta ha aceptado. La colaboración consiste en que Vd. (como responsable de su grupo) responda al cuestionario que se le adjunta con esta carta (no tardará más de 15 minutos).

El propósito de este cuestionario es conocer los factores que favorecen y los que dificultan el buen funcionamiento de los grupos. Los resultados que se obtengan se utilizarán para identificar los puntos fuertes y débiles del trabajo en equipo, ayudarán en la toma de decisiones a su empresa y contribuirán a mejorar la calidad de la enseñanza en la Universidad.

Como puede ver el cuestionario plantea varias preguntas relacionadas con el grupo de trabajo del que Vd. es responsable. En ellas se le pide que sea sincero e indique lo que realmente hay y no lo que le gustaría que hubiera. Tenga presente que no hay mensajes ocultos y tampoco respuestas correctas o incorrectas. Además sus **respuestas son estrictamente confidenciales**.

Siga las instrucciones que se le indican en la primera página del cuestionario y, cuando lo haya completado, le pedimos que lo remita por correo electrónico a la siguiente dirección: _____ ; o por correo postal a esta otra dirección: _____ .

Muchas gracias por su cooperación. Atentamente,

María Isabel Delgado Piña
Profesora de Organización de Empresas