



Artículo

Efectos de los Equipos de Trabajo Autogestionados (EQTA) y del Trabajo Individual sobre características grupales e individuales

Effects of self-managed work teams (SMWT) and individual work on group and individual characteristics

AITOR ARITZETA*

RESUMEN

El presente trabajo observa la medida en la que la estructuración de los trabajadores, de una empresa de automoción, a partir de Equipos de Trabajo Autogestionados EQTA tiene efectos significativos con respecto a las 19 características grupales relacionadas con la efectividad (Campion, Medsker y Higgs, 1993). Partiendo de dos muestras estadísticamente independientes pertenecientes a la misma organización, se observa también, las diferencias que con respecto a la satisfacción laboral, compromiso grupal, autoestima y autonomía personal muestran los sujetos de los EQTA (N=188) y los que realizan su trabajo de forma individual (N= 44). Los resultados indican que los EQTA obtienen valores superiores, con respecto a los que trabajan individualmente, en 13 de las 19 características, estando 18 relacionadas con la satisfacción. Solamente 9 características se relacionaron con la satisfacción en los grupos de trabajo individual. El compromiso grupal, aunque estadísticamente igual en ambos grupos, aparece relacionado con la satisfacción en los EQTA. Los resultados obtenidos demuestran que los EQTA son beneficiosos, no solo económicamente, sino también para el desarrollo de los individuos en la organización. El trabajo tiene implicaciones para el diseño de los grupos autónomos en las organizaciones.

ABSTRACT

This paper describes the extent to which the organization of employees in self-managed work teams in an automotive company significantly influences 19 efficiency-related characteristics

* Dpto. de Psicología Social y Metodología. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea*

Este trabajo ha sido posible gracias a una beca para formación de investigadores del Departamento de Educación Universidades e Investigación, Dirección de Política Científica del Gobierno Vasco (Mod. AE; 1999-2003).

(Campion, Medsker and Higgs, 1993). Taking two independent samples, differences in job satisfaction, group commitment, self-esteem and personal autonomy are examined between employees working in SMWT (N=188) and those working individually (N=44). Results reveal that SMWT employees get higher scores than employees working individually in 13 out of the 19 characteristics and 18 characteristics relate to satisfaction. In employees working individually only 9 characteristics relate to satisfaction. Both groups equal in group commitment which is related to satisfaction in SMWT employees. Results, therefore, show that SMWT are beneficial not only economically but also for the development of the individual in the organization. Implications can be inferred for building autonomous groups in organizations.

PALABRAS CLAVE

Equipos de Trabajo, Autogestión, Participación, Satisfacción Laboral, Compromiso Grupal.

KEY WORDS

Work Teams, Self-Management, Participation, Job Satisfaction, Group Commitment.

INTRODUCCION

Durante las dos últimas décadas numerosos autores han puesto de relieve la apuesta incesante de las organizaciones por estructurar su procesos laborales a partir de los equipos y los grupos de trabajo (Cannon-Bowers, Oser y Flanagan, 1992; Rosen, 1989; Wilson y Rosenfeld, 1990; Mankin, Cohen y Bikson, 1996). Existe una gama amplia de factores sociales e individuales que han impulsado el desarrollo y establecimiento de estos equipos. Desde una perspectiva social cabría mencionar que uno de los factores más relevantes es el incremento de la competitividad del mercado, gracias al avance infrenable de las nuevas tecnologías y la

reducción de los costos de fabricación. Esto ha traído consigo el aumento de la complejidad de los procesos laborales haciendo necesaria la participación de los trabajadores tanto en los procesos funcionales como en el control de la calidad (Guzzo y Shea, 1992). Entre los elementos individuales debemos destacar la evolución individual de los trabajadores. Cada vez más los trabajadores exigen una mayor participación, cuentan con niveles de formación e información mucho mayores impensables hace tan solo diez años en nuestro contexto (Vázquez, 2000).

Más allá de la clásica perspectiva del Management en el análisis organizacional, la cual ha dominado gran parte de las

explicaciones sobre los efectos de los equipos de trabajo centrándose exclusivamente en los procesos laborales y en la efectividad organizacional (Sholtes, 1988; Brassard y Ritter, 1994), han surgido a lo largo del tiempo aproximaciones más centradas en el individuo (Woodman y Pasmore 1991; Cameron y Freeman, 1991). En este sentido, existe una concepción ampliamente extendida de que el trabajo en equipo tiene efectos significativos sobre la satisfacción de los individuos (Katzell y Guzzo, 1983), ya que incrementan sus niveles de autonomía y poder (Franz, 1998; Vazquez, 1998). Por otro lado, muchos estudios han demostrado la existencia de una relación entre los contenidos de la cultura organizacional y las respuestas afectivas de sus miembros (Odom, Box y Dunn, 1990; Sheridan, 1992). Estos autores mostraron que la caracterización de una cultura organizacional como orientada a las personas, una cultura de apoyo, estaba relacionada con respuestas afectivas positivas incluida la satisfacción laboral, compromiso organizacional y las intenciones de permanecer en la misma organización. Más concretamente algunos estudios han hecho hincapié en el efecto de la congruencia entre el individuo-cultura organizacional y la importancia de ésta en la respuesta afectiva de los trabajadores (Harris y Mossholder 1996).

Además de las perspectivas mencionadas existen otros muchos ejemplos de análisis de las dinámicas grupales en contextos organizacionales llevadas a cabo por estudiosos de la escuela de Tavistock (Kaplan, 1994). No todos los grupos de trabajo pueden ser entendidos como equipos de trabajo, pero todos los equipos de trabajo pueden ser analizados desde la perspectiva de los procesos grupales. Entendemos que los grupos deben ser analizados como sistemas complejos y adapta-

tivos que se encuentran en continuo intercambio con su contexto y sus miembros. Por lo tanto, el estudio de los grupos no puede limitarse a éstos como sistemas *persé*, sino también a los intercambios que se dan entre ese grupo, su contexto y sus miembros (McGrath y Argote, 2001).

Los grupos como sistemas dinámicos deben ser analizados a lo largo del tiempo. En este trabajo se presentan los resultados de un primer análisis siendo una parte de un trabajo longitudinal que se está desarrollando en la actualidad. Esta investigación pretende observar, en un contexto organizacional, la medida en la que la estructuración de los trabajadores en contextos más estructurados e interdependientes como los Equipos de Trabajo Autogestionados¹ (EQTA) o grupos autónomos, afecta de forma relevante a las dimensiones socio-emocionales además de sobre características grupales.

La interdependencia de la tarea, además de otras características grupales (Stevens y Campion, 1994), ha sido relacionada de forma significativa con las dimensiones de distribución de poder de las personas en los grupos (Franz, 1998). El tipo de inter-

¹ EQTA (Equipos de Trabajo Autogestionados): Se entiende por EQTA aquel grupo de individuos pequeño (entre 4 y 10) organizados entorno a una tarea e integrados en la estructura organizativa, con unos objetivos específicos, orientados hacia un cliente, con un líder de grupo y con reuniones operativas frecuentes. Las tareas son de carácter interdependiente y se espera de los miembros flexibilidad para la rotación. La naturaleza de toma de decisiones en el grupo es democrática y se busca que todos los individuos participen por igual en el mismo. El objetivo con estos equipos es que cuenten con la información y los recursos suficientes para poder tomar decisiones de forma autónoma (Goodman, Devadas y Hughton, 1988).

dependencia, centrada en la tarea, en los objetivos o en el tipo de recompensas que reciben los miembros es de naturaleza recíproca y Thomson (1967) la define como aquella en la que aparecía una colaboración mutua y continua en la realización del producto final.

Además de la interdependencia y del tipo de interdependencia presente en los grupos, este trabajo analiza otros cinco temas de sumo interés para el análisis de los EQTA. Partiendo del meta-análisis de Campion, Medsker y Higgs (1993) sobre las características de los grupos de trabajo, se analizan diecinueve características agrupadas en cinco temas diferenciados (ver Cuadro 1)

El «Diseño de la Tarea» contiene características del grupo de trabajo que se derivan directamente de las teorías motivacio-

nales del diseño de la tarea (Campion y Medsker, 1992; Shea y Guzzo, 1987), además de contener componentes fundamentales del modelo de estructura de los componentes del grupo de Gladstein (1984), la escuela del grupo de tarea de Guzzo y Shea (1992), y el modelo de las características de la tarea y los componentes de la estructura de grupo de Tannenbaum (1992). Las características que las componen son: la *Autogestión* (que es a nivel grupal lo que a nivel individual se entiende por autonomía personal); la *Participación* (es entendida por el grado en el que a los miembros se les permite participar en la toma de decisiones); la *Variación de Tareas* (cada uno de los miembros tiene la oportunidad de desempeñar un número de tareas grupales diversas.); y la *Misión del Equipo* (grado en que los miembros piensan que su trabajo en grupo tiene consecuencias significativas, tanto para los

Cuadro 1
Características grupales agrupadas por temas. Adaptado de Campion, Medsker y Higgs (1993)

TEMAS	CARACTERÍSTICAS
Diseño de la Tarea	Variedad de Tareas Importancia de Tareas Misión del equipo Autogestión Participación
Interdependencia	Interdependencia de tareas Interdependencia de Objetivos Interacción de realización y recompensas
Composición	Heterogeneidad de los miembros Flexibilidad de los miembros Tamaño del equipo Preferencia por el equipo
Contacto	Formación Apoyo de la dirección Comunicación/Cooperación entre equipos
Procesos	Potencia del equipo Apoyo social Repartición carga laboral Comunicación/cooperación dentro del equipo

clientes como para otros miembros de la organización).

La «Interdependencia» es el tema fundamental por el que crean los grupos, este tema proviene de los trabajos de Guzzo y Shea (1992) aunque está implícito en muchos modelos de análisis de equipos de trabajo. Las características que incluye este tema son las siguientes: La *Interdependencia de las tareas* (es una forma de interdependencia y se refiere a la medida en que los miembros del grupo interactúan y dependen los unos de los otros para finalizar el trabajo); otra forma de interdependencia es la *Interdependencia de objetivos* (grado en que los objetivos grupales son percibidos como relacionados con los individuales y viceversa); finalmente nos encontramos con la *Interdependencia de realimentación y recompensas* (o también denominado interdependencia de resultados). Es el grado en que las recompensas individuales y el feedback se perciben relacionadas con el desempeño grupal, o lo que Kirkman y Shapiro (1997) han denominado «justicia de recompensa grupal».

La «Composición» de los grupos ha sido analizada desde la perspectiva de efectividad de los grupos (Kirkman y Shapiro 1997; Campion, Medsker y Higgs, 1993), sin embargo este tema no ha sido excesivamente estudiado en relación al desempeño de la tarea (Guzzo y Shea, 1992). Los componentes que definen este tema serían: la *Heterogeneidad de los miembros* (es la medida en que los miembros son diversos en términos de habilidades y experiencias. Estas diferencias pueden ser especialmente significativas cuando las tareas asignadas a los grupos son muy diversas, ya que ello implica el uso de diversas competencias); *Flexibilidad de los miembros* (en términos de la asignación de la tarea, es decir, inten-

ta medir si los miembros pueden desempeñar el trabajo de otros miembros del grupo); *Tamaño del equipo* (los grupos tienen que ser lo suficientemente grandes para realizar la tarea que se les ha encomendado, esta característica mide dicha consideración); *Preferencia por el equipo* (medida en que los empleados prefieren trabajar en grupos antes que hacerlo de forma individual). Esta preferencia puede estar relacionada con la cohesión, la diferencia es que la cohesión hace referencia a la atracción hacia y el deseo de permanecer en un grupo en particular, mientras que la preferencia por el grupo de trabajo no hace referencia a un grupo en particular, pero se refiere a una preferencia general para trabajar en grupos.

El «Contexto» organizacional y los recursos han sido considerados recientemente en todos los modelos de los grupos de trabajo efectivos. Gladstein (1984) considera los recursos a nivel organizacional, el contexto organizacional, las influencias contextuales y las características situacionales y organizacionales. La *Formación* es un recurso que todos los equipos necesitan para desempeñar adecuadamente su trabajo (mide contenidos como la filosofía de equipo, toma de decisiones grupales y habilidades interpersonales, así como conocimiento técnico). Otra de las características contextuales es el *Apoyo de la dirección* (observa la medida en que la dirección y el jefe inmediato apoya la idea de los EQTA en la organización). Finalmente, *la comunicación y cooperación entre los grupos*, es una característica contextual ya que es habitualmente la responsabilidad de la dirección (mide el grado en que se supervisan las fronteras grupales y el grado en que desde el exterior se integran el grupo con el resto de la organización).

Finalmente, el tema de los «Procesos» es considerado en el estudio. Los cuatro temas anteriores están relacionados con las entradas «inputs» de los grupos. Los procesos hacen referencia a esas cosas que ocurren dentro de los grupos y que pueden afectar a la efectividad o desarrollo de los mismos. Los modelos más arriba comentados de Gladstein (1984) y Tannenbaum et al. (1992) hacen referencia a los procesos de los grupos, mientras que Hackman (1987) hace referencia a los criterios de efectividad de los procesos. Guzzo y Shea (1992) se refieren a los procesos de interacción social. Las características analizadas en este tema son: *Potencia* (o la creencia por el grupo de que puede ser efectivo. Es similar al término «espíritu de equipo» y a las nociones de auto-eficiencia y la alta expectativa del equipo); *Apoyo social* (parecida a la facilitación social, hace referencia al grado en que los miembros se ayudan entre ellos y tienen interacciones sociales positivas. Algunos autores la describen como una conducta de mantenimiento grupal); *Repartición de carga laboral* (grado en que los miembros del grupo creen que su desempeño individual puede ser diferenciado del desempeño grupal y hay una relación entre su desempeño y los resultados). Finalmente, *la comunicación y la cooperación dentro del grupo* (como expone el enunciado, hace referencia a la medida en que los miembros comparten la información y cooperan entre ellos dentro del grupo).

Como ya hemos mencionado con anterioridad algunas revisiones han puesto de relieve la capacidad de los grupos de trabajo para incrementar la productividad (Gladstein, 1984, Goodman, Devadas y Hughson, 1988) y la satisfacción de los trabajadores (Katzell y Guzzo, 1983). Pero habría que realizarse la siguiente

pregunta de investigación ¿existen en realidad diferencias entre los grupos estructurados (EQTA) y los no estructurados (Trabajo Individual) en cuanto a las características que teóricamente hacen a los grupos de trabajo estructurados más efectivos?, ¿Cuentan, en realidad, los EQTA con mayores niveles de autogestión, participación o interdependencia de tareas que los grupos de Trabajo Individual² (TI)? Campion, Medsker y Higgs (1993) encontraron que sólo 8 de las 19 características analizadas se relacionaban con la efectividad. En el plano psicosocial, también fueron 8 las características que estos autores encontraron relacionadas con la satisfacción.

OBJETIVOS

1.- El objetivo principal del estudio es observar si realmente el hecho de pertenecer a los EQTA afecta diferencialmente a variables individuales y a elementos relacionados con las características grupales, no solo a nivel funcional (mayor poder para tomar decisiones) sino también a nivel psicosocial (mayores niveles de auto-estima y compromiso grupal).

2.- Otro de los objetivos es observar en qué medida la estructuración del trabajo a partir de EQTA esta relacionada con la

² Entendemos por grupos de Trabajo Individual (TI) aquellos que no pueden ser incluidos en la definición aportada sobre los EQTA. Es decir, aquel grupo de trabajo pequeño que cuenta con una definición, objetivos, visión, misión y funcionalidad dentro de la organización (Goodman, Devadas & Hughton, 1988). Los grupos de Trabajo Individual son aquellos grupos de trabajo que definen su grupalidad, entre otras cosas, por elementos de espacio, turno y producto y superan el número de miembros para poder ser definidos como grupos pequeños.

satisfacción laboral que muestran los individuos, y qué características de los grupos aparecen relacionadas con la satisfacción de los empleados.

HIPOTESIS:

Siguiendo el planteamiento de los objetivos, numerosos autores han puesto de relieve una disonancia entre los planteamientos teóricos sobre las nuevas formas de gestión y las prácticas reales (Vázquez, 1998, 2000). Los modelos anglosajones y japoneses tuvieron un impacto compulsivo en las organizaciones europeas en la década de los 80 dado su éxito competitivo. En muchas ocasiones dichos modelos se implantaron sin un análisis de adecuación cultural a nuestras organizaciones y sin un análisis de las resistencias culturales que podrían encontrarse (Kirkman y Shapiro, 1997). Una muestra de esta realidad la deja patente el informe de la EPOC (1999) (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y del trabajo) que de un total de 1404 empresas europeas estudiadas solamente alrededor del 4% de las organizaciones se tomaba en serio el trabajo en grupo. Este informe también aclara que si bien la calidad de la vida laboral se menciona a menudo como motivo para la implantación de los EQTA, ésta generalmente esta asociada a otros motivos de tipo económico y productivo. Asumiendo estas disonancias, entendemos que la organización analizada realiza una adecuación estructural radical para la implantación de los EQTA. Observados los cambios de redistribución del personal, el impacto de las nuevas formas de gestión en nuestro entorno y entendiendo que las prácticas organizacionales son coherentes con los planteamientos teóricos predecimos que:

Hp1.- Los EQTA obtendrán puntuaciones mayores que los grupos de TI en todas las características grupales analizadas. (Más allá de los cambios estructurales y sus efectos sobre las percepciones de los trabajadores, las características medidas, también evalúan la implicación y coherencia de la dirección u otra serie de dimensiones psicosociales como el apoyo social o la preferencia por el equipo).

Los EQTA tienen capacidad de dirigirse a sí mismos (reducen la cantidad de mandos intermedios), aumentan la capacidad de iniciativa, sentido de responsabilidad, creatividad y de solución de problemas (Kirkman y Shapiro, 1997). Siguiendo el razonamiento del artículo, la estructuración del trabajo a partir de EQTA tiene según numerosos autores relación con el incremento de la efectividad, pero también con el incremento de la satisfacción laboral (Cordery, Mueller y Smith, 1991; Wall et al, 1986). Por ello predecimos que:

Hp2.-Las características de los grupos se mostrarán más relacionadas con la satisfacción de los miembros de los EQTA que de los grupos de TI, además la satisfacción será mayor en los primeros.

La autoestima es la creencia sobre la valía de uno mismo basada en una autoevaluación total (Kreitner y Kinicki, 1995) y ésta tiene una relación directa con la aceptación y aprobación de los grupos de pertenencia. Los miembros de los EQTA cuentan con más oportunidades de recibir retroalimentación de sus compañeros, puesto que estructuralmente se les exige reunirse al inicio de la jornada laboral y una vez por semana. Por ello es predecible que los miembros de los EQTA cuenten con mayores niveles de autoestima

que los grupos de TI. Entendemos que una organización que utiliza formas de gestión descentralizadas como son los EQTA, se centra en las personas y transmite apoyo (Sheridan, 1992). Estos elementos han sido relacionados con el compromiso organizacional y grupal. El compromiso grupal es medido en términos de implicación y permanencia del individuo en el grupo ante situaciones difíciles. Teniendo en cuenta lo mencionado, es predecible que dada la necesidad de la construcción del espíritu de equipo y la socialización de los miembros con menor experiencia (Moreland y Levine, 1989) y percepción de apoyo que transmiten los grupos (Sheridan, 1992), los EQTA cuenten con mayores niveles de compromiso grupal que los grupos de TI. Finalmente, entendemos la autonomía personal como la defensa de los razonamientos individuales aun debiendo oponerse al grupo. En estos estadios iniciales de los EQTA se premia la ausencia de conflictos y la cooperación grupal, ya que los equipos necesitan seguridad para desarrollarse y gestionan mal las amenazas que pueden traer los desacuerdos entre los miembros. Al inicio de los EQTA el bienestar del grupo tiende a desplazar el bienestar de los individuos en la medida en que el equipo tiende a crear cohesión y un sentido de interdependencia (Hackman, 1987). Por todo ello, es predecible que en estos estadios iniciales los miembros de los EQTA cuenten con menores niveles de autonomía personal que los grupos de TI. Por todo ello suponemos que:

Hp3.- Los miembros de los EQTA mostrarán mayores niveles de autoestima y compromiso grupal, mientras que la autonomía personal será más valorada en los grupos de TI.

MÉTODO

La empresa objeto de estudio pertenece al sector de automoción. Es, en la actualidad, una sociedad cooperativa que forma parte de una de las corporaciones de cooperativas más grandes del mundo. Algunos años atrás la organización, dada la presión del mercado y de sus clientes, estuvo cerca de la suspensión de pagos. Para responder a esta dramática situación se realizaron largas jornadas de debate y discusión donde se tomaron dos decisiones fundamentales: a) incorporarse al movimiento cooperativo y posteriormente b) apostar por las nuevas formas de gestión organizacional basadas en los Equipos de Trabajo Autogestionados (EQTA) o equipos autónomos. Ya al inicio del año 2000 estas nuevas formas de gestión del trabajo, y tras largas discusiones y reflexiones, entraron en funcionamiento con el acuerdo de los consejos Social y Rector de la empresa. Es en este periodo de tiempo, cuando los trabajadores entran a formar parte de los EQTA y cuando se realiza el estudio presentado. Si bien la mayoría de los trabajadores formaron parte de algún EQTA, las limitaciones económicas, la dificultad de reestructuración y los ritmos establecidos, hicieron que una sección no pudiera ser incorporada a los EQTA, permaneciendo sus grupos definidos por el Trabajo Individual.

La plantilla total de trabajadores en planta de la empresa es de 375, de ellos un total de 310 están organizados en EQTA y 65 trabajan de forma individual. La muestra final que compuso la investigación fue de 232 trabajadores, 188 formando parte de EQTA y 44 formando grupos de TI. El 90.5% de la muestra son Hombres y el 6.9% son mujeres. El 52.8% tienen entre 20 y 30 años, mientras que un 22.4% entre 30 y 40 años, solo el 6,8% tiene más de 50

años. Un 87.1% de la muestra lleva entre 0 y 6 años en la empresa y solo un 12.9% lleva más de 6 años.

Puede ser fácilmente inferido que el estudio se centra en la comparación de dos tipos de muestras (los EQTA y el TI) estadísticamente independientes pero relacionadas desde el punto de vista del contexto organizacional.

El procedimiento seguido para la recogida de datos estuvo liderado por un investigador externo en estrecha colaboración con el departamento de Recursos Humanos de la Empresa. Una vez se contó con la aprobación del consejo social se extendió un comunicado interno a todos los jefes de los EQTA. El objetivo era que éstos comunicaran y buscara la aprobación los miembros de los grupos para participar voluntariamente en la investigación. Se les explicó que iban a participar en un estudio en el cual debían responder a un cuestionario en sus reuniones operativas o en sus reuniones semanales. Dos investigadores estuvieron en la organización durante el periodo total que duró la recogida de datos. Así mismo, al menos un investigador externo estuvo presente en cada una de las reuniones operativas donde se recogieron los datos.

Las dimensiones de autoestima, compromiso grupal y autonomía personal fueron medidas a partir de un cuestionario desarrollado por el equipo de investigación. El procedimiento de elaboración del mismo contó con 70 entrevistas grupales a alumnos de Psicología de los últimos años. Estos grupos fueron constituidos como equipos de trabajo con tareas específicas y un líder formal. Sus tareas eran de carácter académico y de dinámica grupal, durando un total de 16 semanas.

Estos grupos posteriormente rellenaron un cuestionario que contenía 150 ítems construido a partir de las entrevistas grupales. Los análisis factoriales mostraron saturaciones por encima de .40 en las dimensiones grupales e individuales analizadas explicando el 56.37% y el 56.91% de las varianzas respectivamente (Galán, Portillo y Ayestarán, 2000). Aplicaciones de este cuestionario a diversas organizaciones han mostrado índices satisfactorios de fiabilidad (Crombach, 1951) y validez.

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

Finalmente la escala para la medición de las características grupales proviene del meta-análisis realizado por Campion, Medsker y Higgs (1993) en el ámbito de la Psicología Social, teoría socio-técnica, ingeniería industrial y psicología organizacional. Estos autores centraron su investigación en la relación de las 19 características grupales y la efectividad. La traducción de este cuestionario se llevó a cabo por tres investigadores bilingües, es decir a partir de traducciones paralelas. Posteriormente se analizó la validez de contenido de las afirmaciones a partir de investigadores neutros. Finalmente, y para asegurar la aplicabilidad de dichas características a nuestro contexto, se llevó a cabo una adaptación de las mismas, junto con expertos de Recursos Humanos de la organización donde iba a realizarse el

estudio, adecuando los términos a la cultura organizacional de forma congruente. En la Tabla 1 se muestran los índices de consistencia interna comparados con el estudio original de Campion, Medsker y Higgs (1993).

RESULTADOS

Se agruparon las puntuaciones de los EQTA y los de TI para obtener las puntuaciones medias de los dos grupos. Según puede observarse en la Tabla 1, donde aparecen las medias y desviaciones típicas de ambos grupos, los EQTA obtuvieron puntuaciones medias por encima de los de TI en 16 de las 19 características analizadas. También debe ser incluida la característica de tamaño del equipo ya que al medir en sentido inverso los grupos estructurados obtienen puntuaciones menores, indicando una mayor adecuación entre el número de miembros del grupo y la tarea asignada a realizar.

La prueba T para la comparación de medias asumiendo igualdad de varianzas fue significativa en 13 de las 19 comparaciones. En el tema de *composición*, la característica de flexibilidad de los miembros y la preferencia por el equipo no fueron significativas. Lo mismo ocurrió con el tema de *Contexto* y la característica de formación incluida en el mismo. Finalmente en el tema de *Procesos* sólo la característica de cooperación/cooperación dentro del equipo mostró diferencias capaces de discriminar entre ambos grupos.

En cuanto a los índices de fiabilidad obtenidos, los datos muestran cierta similitud a los obtenidos en el estudio original de Campion, Medsker y Higgs (1993). Dos de los índices muestran valores por

encima de los obtenidos por estos autores mientras que el resto de las características, a excepción de la interdependencia de objetivos, (.44) cuenta con índices de fiabilidad aceptables. Debemos tener en cuenta que las distintas características son medidas a través de tres afirmaciones, cantidad mínima aconsejada en el ámbito de estudio que nos encontramos (Campion, Medsker y Higgs, 1993). La característica que se refiere al tamaño del equipo no cuenta con índices de consistencia interna ya que se mide a través de una única afirmación.

Debemos afirmar que al igual que los resultados del estudio original nuestros datos mostraron bajos índices de intercorrelación entre las características grupales. Este análisis adicional muestra la independencia de las características para así poder tratarlas como variables criterio en diseños cuasi-experimentales. Las correlaciones estuvieron por lo general por debajo de .22. Estos valores no se muestran en este trabajo para economizar espacio.

Si nos fijamos en las dos últimas columnas de la tabla 1 encontramos que 18 de las 19 características analizadas aparecen correlacionadas con las satisfacción general de los EQTA, mientras que son sólo 9 las que muestran relación en los TI. Llama poderosamente la atención que casi todas las correlaciones mostradas superan el .30 y un alto porcentaje de las mismas se acercan a .40. La única correlación negativa se refiere al tamaño del equipo, que por ser un ítem inverso es coherente con la lógica esperada y el planteamiento general del artículo.

Se utilizó la teoría motivacional del Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959) para el análisis de la satisfac-

Tabla 1
Análisis comparativo para los EQTA y los TI sobre las 19 variables de grupos, los índices de consistencia interna del estudio original-actual y correlaciones sobre la satisfacción

Temas/Características	M ^a	M ^b	D ^a	D ^b	T ^{a,b}	α^1	α^2	S ¹	S ²
Diseño de Tareas									
Variedad de Tareas	3.79	3.39	1.05	.76	2.37*	.71	.63	.34**	.46**
Importancia de Tareas	4.62	4.21	.88	.95	2.73**	.74	.62	.38**	.33*
Misión del equipo	4.29	3.48	1.05	1.35	4.31**	.71	.67	.37**	.13
Autogestión	3.16	2.37	1.16	1.01	3.81**	.76	.72	.46**	.23
participación	3.28	2.86	1.09	1.05	2.31*	.88	.65	.43**	.39**
Interdependencia									
Interdependencia de tareas	4.02	3.53	1.01	1.06	2.93**	.61	.54	.11	-.01
Interdependencia Objetivos	4.43	4.04	.89	.97	2.59*	.68	.44	.18*	.08
Inter. Feedback recompensas	3.97	3.33	.99	1.13	3.74**	.59	.61	.38**	.36*
Competición									
Heterogeneidad miembros	3.49	3.01	1.06	.96	2.79**	.74	.77	.33**	.27
Flexibilidad de los miembros	4.08	4.22	1.03	.97	-.830	.66	.67	.19**	.11
Tamaño del equipo(INV)	3.62	4.86	1.63	1.90	-4.74**	-	-	-.27**	-.01
Preferencia por el equipo	4.63	4.72	1.14	1.02	-.499	.90	.81	.32**	.32*
Comunicación									
Formación	3.17	2.84	1.16	1.06	1.7	.81	.84	.58**	.61**
Apoyo de la dirección	4.69	4.07	1.07	1.31	3.14**	.74	.64	.29**	.28
Coor./Coop. entre equipos	4.53	4.03	.91	1.14	3.15**	.47	.33	.22**	.44**
Francia									
Potencia del equipo	4.22	4.01	1.01	.98	1.24	.80	.76	.43**	.44**
Apoyo social	4.51	4.31	.95	.76	1.28	.78	.68	.41**	.39**
Repartición carga laboral	4.28	3.97	1.19	1.04	1.61	.84	.74	.27**	.24
Coor./Coop. dentro equipo.	4.43	4.10	.86	.73	2.49*	.81	.67	.38**	.14

M^a D^a Media y Desviación típica de los EQTA.

M^b D^b Media y Desviación típica de los TI.

T^{a,b} Prueba T para la comparación de medias considerando varianzas iguales. *p < .05; **p < .01

α^1 y α^2 Índices de consistencia interna de Cronbach para las muestras de Campion, Medsker y Higgs (1993) y la muestra.

S¹ y S² Correlaciones de satisfacción general de los EQTA y los grupos de TI con las 19 características grupales.

Tabla 2
Análisis comparativo y correlaciones de los EQTA y los TI para las variables de Satisfacción, Autoestima, Compromiso Grupal y Autonomía personal

Dimensiones	α	M ^a	M ^b	D ^a	D ^b	F	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a
1.Satisfacción General	.87	3.51	3.62	.79	.74	15.2**				.073	-.19	-.33*
2.Factores Higiénicos	.74	3.22	3.07	.96	.90	.89				.054	-.17	-.43**
3.Factores Motivacionales	.82	3.46	2.89	.89	.88	14.4**				.029	-.19	-.17
4.Autoestima	.66	4.78	4.59	.71	.77	2.41	.845	.89	.854		.08	.071
5.Compromiso Grupal	.61	4.08	4.81	.89	.72	1.45	.32**	.32**	.27**	.39**		.16
6.Autonomía Personal	.57	3.51	3.68	.69	.63	.51	-.13	-.17*	-.07	.91	.81	

α Índices de consistencia interna de Cronbach.

M^a D^a Media y Desviación típica de los EQTA.

M^b D^b Media y Desviación típica de los TI.

F Prueba de Anova de un factor para los EQTA y TI.

1^a ...6^a Correlaciones para ambos grupos. En la parte inferior izquierda y en negrita se muestran las correlaciones para los EQTA. En la parte superior derecha y en cursiva se muestran las correlaciones para los TI.

**p<.01(bilateral)

ción laboral. Para ello se realizó un análisis factorial de componentes principales, observando que los factores higiénicos agrupaban 7 ítems (saturaciones > de .40) y los motivacionales agrupaban 8 ítems (saturaciones > de .40). Entre ambos factores la varianza explicada acumulada llegó al 64%. Los resultados comparativos de la satisfacción laboral como de las variables de autoestima, compromiso grupal y autonomía personal se muestran en la Tabla 2.

Los índices de consistencia interna obtenidos para las distintas variables analizadas fueron satisfactorios, aunque cabe indicar que la Autonomía Personal no se mostró lo consistente que esperábamos en comparación a otras investigaciones (Galán, Portillo y Ayeararán, 2000).

Los EQTA obtienen valores superiores en todas las variables exceptuando la autonomía personal en comparación con los de TI.

Destaca la puntuación obtenida en los factores motivaciones de satisfacción, donde la diferencia entre ambos grupos es la más significativa de todas. Es solamente en esta variable donde las diferencias de varianzas entre ambos grupos fueron estadísticamente significativas con una ($F_{(1,231)}=14.4$; $p<0.01$). Los factores higiénicos no parecen mostrarse como elementos diferenciales entre ambos grupos. Sin embargo, analizando la satisfacción laboral en términos generales, como un solo índice, las diferencias sí son significativas por efecto del peso de los factores motivacionales.

Si bien en un inicio no consideramos relevante hipotetizar sobre el tipo de relaciones que aparecerían con respecto a los grupos y las variables de autoestima, compromiso grupal y autonomía personal, los resultados obtenidos merecen ser analizados con detenimiento. En la matriz de correlaciones (Tabla 2) podemos observar que la autoestima no aparece relacionada con la satisfacción general y tampoco con los factores higiénicos ni motivacionales. Sin embargo, es interesante observar como la autonomía personal muestra correlaciones negativas con todos los elementos de satisfacción, siendo especialmente significativa en los TI y en los factores higiénicos. Este resultado puede estar reflejando que la diferencia fundamental entre ambos grupos, en cuanto a la satisfacción se refiere, dista mucho de estar relacionada con la autonomía que los miembros de dichos grupos tienen, que dicho sea de paso, es mayor que la que tienen los EQTA (3.68 vs. 3.51). Que la autonomía personal sea mayor en los grupos de TI tiene especial significación si entendemos que los EQTA comienzan a percibir la presión del grupo para asegurar su supervivencia y evitar los conflictos intragrupal. El grupo, inicialmente, transmite un tipo de colectivismo que empuja a los miembros a entender como negativa la autonomía personal, es decir, las acciones llevadas a cabo independientemente del grupo. Inicialmente, los EQTA no están maduros para afrontar los conflictos de forma abierta, por ello es deseable que los miembros se sometan a los principios de conducta que define el grupo (Hackman, 1987).

Otro de los resultados significativos en la matriz de correlaciones son los referidos al compromiso grupal. La relación percibida con la satisfacción entre los EQTA y los de TI es justamente la opuesta. El compro-

miso grupal está sumamente relacionado con la satisfacción general y con los dos tipos de factores de satisfacción, los motivacionales e higiénicos. El compromiso grupal también aparece relacionado con la autoestima de los individuos en los EQTA, relación que no aparece en los de TI. Es más, si nos fijamos en la relación que el compromiso grupal mantiene con la autoestima observamos que esta es casi inapreciable. El compromiso grupal para los miembros de los EQTA es entendida como satisfactoria a todos los niveles, posiblemente, tanto por que se convierte en un valor grupal exigido y deseado, como por que los individuos entienden que éste es beneficioso y necesario para el mantenimiento de la armonía en el grupo. Sin embargo, aquellos trabajadores que desempeñan su labor de forma individual, no entienden que conductas de compromiso grupal conlleven a mayores niveles de satisfacción, ni higiénicos pero menos aún motivacionales. Puede observarse entonces, de forma clara, que la pertenencia a un EQTA, en nuestro caso, tiene un efecto sustancial en el incremento del compromiso grupal.

DISCUSION

La primera hipótesis queda confirmada casi en su totalidad. Es decir, de las 19 características analizadas en 18 las medias de los EQTA supera la media de los TI, siendo las comparaciones de medias significativas en 13 de las 19 características. Estos resultados nos indican, no sólo que los EQTA cuentan con una planificación y unos procesos adecuados en la organización, sino que dicha estructuración diferenciada tiene efectos significativos con respecto a los de TI. Parece lógico pensar que si los EQTA están orientados a clientes,

funcionan por objetivos, y además se les motiva a tomar decisiones, cuentan con o al menos así lo perciban, mayores niveles de participación en la organización, de autogestión de procesos laborales y tengan una mayor visión de equipo. De toda forma no hay que olvidar que la autogestión requiere de un proceso continuo a largo plazo de ajuste y monitorización de la conducta de los miembros (Manz, 1986), por ello quizás las puntuaciones no sean tan altas (3.16 vs 2.37) en este primer estadio de desarrollo de los EQTA. Es sumamente interesante observar que las diferencias entre ambos grupos se dan también en otras características como la percepción de interdependencia de las tareas, de los objetivos y de las recompensas (Thomson, 1967; Franz, 1998). Dicha interdependencia tiene un peso específico sobre la percepción de los trabajadores en la comprensión del proceso laboral total, en la posibilidad de ejecutar diversas tareas de forma rápida y en el refuerzo de compromiso grupal por su efecto en las recompensas individuales. Percibir que las recompensas individuales tienen una alta relación con las aportaciones que cada individuo realiza al grupo incrementa el compromiso grupal y relaciona este con la satisfacción de los individuos, tal y como se pudo observar en la tabla 2.

Es interesante ver que las características de «apoyo de la dirección» y la «comunicación entre equipos» aparecen claramente diferenciadas entre ambos grupos siendo mayor en los EQTA. Ciertamente, el cambio producido en la empresa ha requerido de una implicación total del equipo directivo, no solamente desde un punto de vista económico sino de una actividad incesante en el compromiso de la misma y la sinceridad con la consecución de los objetivos acordados. La dirección es percibida de

forma más cercana dado que las reuniones operativas diarias de los EQTA sirven para hacer un seguimiento más cercano de los resultados de la empresa, acercando así la labor de ésta a la planta de trabajo. También las reuniones semanales de seguimiento y mejora dejan constancia de este acercamiento y compromiso de la dirección por la apuesta del cambio hacia las nuevas formas de gestión. Si decíamos que la interdependencia aumentaba a nivel intragrupal, a nivel intergrupalaumenta significativamente la comunicación/cooperación entre equipos. Desde un punto de vista de la efectividad productiva, tanto la interdependencia como la cooperación entre equipos han estado sumamente relacionados con el incremento de la productividad como la calidad de la misma (Campion, Medsker y Higgs, 1993).

No se observan diferencias en la «Preferencia por el equipo». Este resultado podría ser claramente interpretado como un deseo inconfundible de las personas de TI por pasar a formar parte de la nueva estructura organizacional, es decir un deseo por comenzar a trabajar organizados en EQTA. Los valores de las medias superan con creces el punto medio de la escala de Likert. La «Formación», aún siendo ligeramente superior en los grupos estructurados, no obtienen puntuaciones muy elevadas, y es percibida de igual forma en ambos grupos.

En cuanto al tema de los Procesos, la única característica que aparece de forma significativamente por encima en los EQTA es la «comunicación/cooperación dentro del equipo». Es lógico pensar que al reducirse el número de individuos que forman parte de los grupos y al contar con tareas que requieran de un trabajo conjunto la comunicación y cooperación en el equipo aumente.

Se esperaba, en la segunda hipótesis, que las características grupales se mostrarán más relacionadas con la satisfacción en los EQTA que en los de TI y además que ésta fuera mayor en los primeros. A raíz de los resultados obtenidos podemos concluir que la hipótesis se ha cumplido en parte. Analicemos los resultados por los temas. Si nos centramos en el Diseño de la tarea, observamos que todas las características se muestran relacionadas con la satisfacción, siendo tanto la autogestión como la participación las que cuentan con mayores correlaciones. En los grupos de TI, por el contrario son la variedad de tareas, la importancia de las tareas y la participación las que muestran relación con la satisfacción. Ni la misión del equipo ni la autogestión aparecen significativamente relacionadas con la satisfacción. Este resultado puede deberse a que no existe una conciencia de equipo en los grupos y por lo mismo esa falta de conciencia no es percibida como un elemento potencialmente satisfactorio. Lo mismo ocurriría con la autogestión que al no contar con niveles de autogestión suficientes (2.37) ésta no se relaciona con la satisfacción. Evidentemente, los EQTA conocen los beneficios y cargas de la autogestión por que dicen contar con cierta cantidad (3.16). Observando los datos podría argumentarse que lo mismo ocurriría con la participación, ya que obtiene valores de (3.28) para los EQTA y de (2.86) para los TI. Ciertamente, pero en primer lugar hay que observar que las puntuaciones en participación están por encima de las de autogestión y en segundo lugar hay que recordar que la organización estaba inmersa en un proceso de cambio cuando se recogieron los datos y este hecho implicaba que los trabajadores opinasen sobre su situación actual. No sería de extrañar que dicha participación, a diferencia de a lo que estaban acostumbra-

dos los trabajadores durante años, hubiese tenido el efecto observado sobre la satisfacción. También es necesario hacer hincapié sobre la naturaleza jurídica de la empresa, que siendo una cooperativa cuenta con organismos internos, afiliativos y económicos que pueden jugar un papel mediador sobre la participación haciéndola aún mayor con respecto a una Sociedad Anónima.

Si nos detenemos un instante en la Interdependencia, observamos que la interdependencia de objetivos y de recompensas aparecen relacionadas con la satisfacción en los EQTA, mientras que sólo es la de recompensas la que aparece relacionada en los TI. Si entendemos que el sistema retributivo se basa en el trabajo y el logro de los objetivos por parte de los EQTA es comprensible encontrar relación entre este y la satisfacción de los trabajadores. La recompensa basada en el trabajo grupal está cada vez más recomendada en las organizaciones (Jonson, 1993; Kanin-Lovers y Cameron, 1993). Cuando una compañía remunera a sus trabajadores con pago de equipo, cada miembro del equipo recibe la misma cantidad de salario, y ese salario se basa en el desempeño global del equipo (Bartol & Haggmann, 1992). Explicamos la alta correlación encontrada en los TI a través de la motivación que implica la propia retribución y el momento de evolución que se vive en la organización. Es cierto que los trabajadores de TI no perciben una relación directa entre la retribución y su aportación a grupo, ya que esta no se destaca directamente por parte de la dirección. En el momento de recogida de datos el sistema retributivo no se basaba en la diferenciación de los EQTA. Si bien el rendimiento de los mismos traía mejores resultados para la organización y eso permitía pluses de descansos, la empresa

apostaba por la no diferenciación entre los equipos a partir de la retribución económica directa, por el precedente que esto podría constituir para el futuro. Por ello quizás ambos grupos muestran niveles semejantes de relación con la satisfacción. De todas formas, para futuras investigaciones, sería recomendable analizar en mayor profundidad este tipo de interdependencia y su relación con la satisfacción.

Centrémonos por un momento en el tema de la Composición. A primera vista podemos concluir que todas las características aparecen relacionadas con la satisfacción en los EQTA, mientras que sólo una lo hace en los TI. Las mismas características son percibidas de formas muy distintas en ambos grupos. Es sabida la necesidad de las organizaciones de miembros flexibles en cuanto a habilidades y conocimientos para lograr agilizar los procesos laborales. La cuestión central aquí es que dicha flexibilidad es percibida como relacionada con la satisfacción en los EQTA mientras que en los de TI no aparece significativamente relacionada. Según Bettenhausen (1991), aquellos miembros que se encuentran en equipos que son heterogéneos, sobre aquellos que no, tienen mayor oportunidad de desarrollar cohesión o ser capaces de llegar a consensos en las decisiones de los equipos, especialmente en momentos de cambio muy rápidos, tales como la implantación de EQTA. Otro dato importante se refiere a la preferencia de los equipos. Si bien los EQTA se muestran satisfechos con dicha preferencia, los de TI entienden que organizarlos a partir EQTA sería un elemento de satisfacción muy importante. Por lo que entendemos que esa relación refleja una exigencia más que una realidad. De todas formas la preferencia por el trabajo en equipo representa una actitud hacia ese hecho y no tanto una acción objetiva.

Todas las características del tema de Contexto se muestran relacionadas con la satisfacción en los EQTA, sin embargo por efecto de la muestra la característica de apoyo de la dirección no aparece estadísticamente relacionada con la satisfacción. Ya comentábamos más arriba, como ocurría con la participación, que la percepción de apoyo hacia los procesos de cambio organizacional podrían ser de la misma manera percibidos por ambos grupos. La formación y la comunicación/cooperación entre equipos aún siendo menor en los TI (3.17 vs 2.84) y (4.53 vs 4.03) aparece más fuertemente relacionada con la satisfacción. ¿Por qué ocurre esto? Los grupos de TI cuentan, como evidencian los datos, con cierto nivel de comunicación/cooperación entre los distintos equipos de la organización, pero relacionan mucho más positivamente ésta con la satisfacción laboral. Podría argumentarse que la expectativa, por un lado, y el deseo por otro, de dichos grupos de lograr mayores niveles de dicha característica son los elementos que la relacionan con la satisfacción en mayor medida que lo hacen los EQTA. Ciertamente, estos equipos, por trabajar por clientes, necesitan de una mayor comunicación/cooperación entre equipos ya que la consecución de unos objetivos (finalizar los pedidos en el plazo establecido) esta en función de la buena coordinación de varios equipos. Este hecho puede tener en estos equipos ciertos contenidos de hábito, mientras que los TI lo entienden aún como algo más deseable y más satisfactorio.

Finalmente, nos centramos en el tema de Procesos. Una vez más se repite lo que en los temas de Diseño de Tarea y Composición, es decir que todas las características grupales se relacionan con la satisfacción en los EQTA. No hay diferencias con respecto a las características de potencia de

equipo y apoyo social y su relación significativa con la satisfacción en ambos grupos. El trabajo en grupos de TI, es decir entendido tradicionalmente, no parece afectar a la relación establecida entre la creencia del grupo de su capacidad de ser efectivo y la importancia de las buenas relaciones dentro del grupo. Donde sí aparecen diferencias claras es en la comunicación/cooperación dentro del equipo y en su relación con la satisfacción. Observemos que las puntuaciones medias en esta característica (4.45 vs 4.10 para EQTA y TI respectivamente) aunque diferentes estadísticamente se encuentran por encima del punto medio de la escala de medida, es decir que ambos grupos cuentan con cierto grado de comunicación y cooperación dentro del equipo y grupo. Sin embargo sólo los EQTA perciben dicha característica relacionada con la satisfacción. Este resultado llama la atención por su claridad, ya que si bien ambos grupos practican la comunicación interna y además cooperan, sólo los EQTA se sienten satisfechos por ello. La cooperación en el grupo cobra mucho más sentido por que ésta se hace necesaria para la supervivencia del mismo y este hecho es percibido por el grupo reforzando mucho dichas conductas. Los miembros sienten la satisfacción de la aprobación del grupo en dichas situaciones de cooperación y comunicación. En los grupos de TI la comunicación y cooperación aunque presentes se pierden entre los largos periodos de tiempo cuando no es requerida, posiblemente no exista el grado de conciencia de equipo que hay en los EQTA (recordemos los valores de misión del equipo 4.29 vs 3.48) y por ello no tienen efecto sobre la satisfacción. Otro de los elementos que podría explicar este resultado es el tamaño del equipo. En la medida en que el tamaño del grupo crece, se da una menor interacción entre los miembros así como una menor calidad de

las interacciones (Hare, 1981), pudiendo afectar esto a la identificación con el grupo y la cohesión del mismo. McCune (1990) demostró que equipos pequeños (5 a 10) tienen más posibilidades de desarrollar la cohesión que los grandes, principalmente por que los miembros de los grupos grandes no pueden pasar mucho tiempo juntos. Es la cohesión la que facilita el desarrollo y reforzamiento de las normas grupales (Janis, 1982).

La segunda parte de esta hipótesis se refería a que los EQTA contarían con mayores niveles de satisfacción que los grupos de TI. Para analizar esta hipótesis debemos centrarnos en la Tabla 2. Como hemos mencionado previamente utilizamos el modelo teórico de Herzberg para analizar las diferencias observadas en la satisfacción. Respecto a la satisfacción general los análisis de varianza confirman plenamente la predicción. ($F_{(1, 231)}=15.2$; $P<.01$). Este efecto sobre la satisfacción laboral se da fundamentalmente debido a las diferencias en los factores motivacionales, siendo los higiénicos muy similares para ambos grupos. Es decir los miembros de los EQTA están fundamentalmente más satisfechos que los miembros de los grupos de TI en los factores motivacionales de satisfacción laboral. Por otro lado, no se observan diferencias respecto a las características laborales asociadas a la insatisfacción laboral, no encontrando ninguno de los dos grupos elementos claros de no satisfacción. En definitiva, los EQTA cuentan con un enriquecimiento del trabajo que implica sobre todo la adquisición de mayores niveles de responsabilidad, reconocimiento y estimulación laboral. Puede observarse que la pertenencia a los EQTA tiene efectos significativos sobre las características relacionadas con la efectividad de los grupos, y sobre la satisfacción de los

individuos. Las diferencias sobre la satisfacción motivacional están directamente relacionadas con el sentido de la importancia experimentada de la tarea, el sentido de la responsabilidad y el conocimiento de los resultados (Hackman y Oldman, 1980).

Centrándonos sobre la tercera y última hipótesis donde se afirmaba que los miembros de los EQTA contarían con mayores niveles de autoestima, compromiso grupal y la autonomía personal sería mayor en los grupos de TI, debemos concluir que dicha hipótesis no se cumple. Ninguna de las dimensiones analizadas aparece como significativamente mayor en los EQTA, aunque en todas ellas las puntuaciones medias de los grupos van en el sentido hipotetizado.

Posiblemente la necesidad de afiliación de los miembros de los EQTA este cubierta de forma más clara que la de los miembros en TI, sin embargo esto no parece afectar a la autoestima de los individuos. Hubiese sido muy relevante observar en que medida dichos sentimiento afiliativos podrían ser distintos para ambos grupos. Las reuniones de objetivos semanales y las operativas diarias dan la oportunidad a los miembros de los EQTA de exponer sus ideas de mejora y sus inconformidades. Del mismo modo, estas reuniones podrían servir para que los individuos de estos grupos tuviesen la oportunidad de percibir una autoevaluación general sobre su persona y en función de su participación ser aceptado y aprobado por los grupos (Kreitner y Kinicki, 1995). Una de las razones que pueden explicar la ausencia de relación entre los efectos de esa pertenencia y la autoestima es la novedad de los EQTA. Debemos recordar que estos EQTA llevaban escasas 4 semanas funcionando cuando se recogieron los datos. Quizás, en el

segundo estudio que estamos desarrollando tras un año de funcionamiento con los EQTA, los resultados con respecto a la relación con la autoestima sean diferentes.

El compromiso grupal, aunque con una puntuación media superior en los EQTA, (4.88 vs. 4.81) no cuenta con una diferencia significativa. Si bien hemos dejado patente que la ausencia de los conflictos y la necesidad de crear un espíritu de equipo eran cuestiones prioritarias en los EQTA, estos elementos no parecen relacionarse con un Compromiso grupal superior que en el grupo de TI. Siendo esto cierto, debemos recordar que este compromiso grupal en los EQTA aparece relacionado con los factores motivacionales de la satisfacción no ocurriendo lo mismo para los TI. También el reciente funcionamiento de los EQTA puede estar explicando la ausencia de esta puntuación diferenciada.

La parte de la hipótesis referida a la autonomía personal tampoco se cumple. Si bien los grupos de TI cuentan con puntuaciones medias superiores a los de EQTA (3.68 vs. 3.51). Es predecible, desde un punto de vista longitudinal, que el trabajo en equipo incida sobre el aprendizaje de los individuos a nivel cognitivo y emocional empujando a los mismo a utilizar las ideas de los otros y sobre todo a expresar claramente sus ideas. Este aprendizaje desemboca en una combinación del colectivismo inicial del grupo con un individualismo de los miembros necesario para que todos los miembros participen por igual y se de un enriquecimiento en el grupo (Ayestarán, 1999). Esta combinación incrementaría la autonomía personal necesaria como hemos dicho para equiparar la exigencia de los miembros de una participación equitativa. Este planteamiento teórico posiblemente no se cumpla por la

novedad de los EQTA, pero es predecible que ocurra tras un periodo de tiempo de trabajo en conjunto. Esperamos encontrar evidencia empírica al respecto en la segunda toma de datos.

IMPLICACIONES GENERALES

Este trabajo muestra las implicaciones del Trabajo en EQTA, tanto desde un punto de vista de las características grupales (estructurales y psicosociales) como desde las implicaciones de estas con la satisfacción laboral, autoestima, compromiso grupal y autonomía personal. El valor motivacional de los EQTA proviene en parte por el diseño de los mismos y de contar con niveles adecuados de las características analizadas. El análisis de las características de los grupos aporta una herramienta práctica para el diseño de EQTA en contextos organizacionales.

Se ha demostrado con cierta claridad que la pertenencia a los EQTA se ha relacionado de forma clara con los elementos motivacionales de satisfacción (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). Esta correlación con los factores motivacionales y no con los higiénicos es una representación de la importancia de los EQTA para el bienestar de los trabajadores, a través del cumplimiento de las necesidades de realización y desarrollo personal e incremento de la autonomía. Entendemos que las investigaciones futuras en este área deberían introducir indicadores para la medición de las necesidades afiliativas e identificación grupal.

Hemos demostrado a su vez que la apuesta aplicada y seria por los EQTA tiene diferencias significativas sobre el trabajo individual respecto al conjunto de

características que los hacen más efectivos. Estas diferencias no solamente se refieren a cambios estructurales que la organización puede realizar (Autogestión, interdependencia, formación, etc.) sino también sobre la implicación de los miembros en la toma de decisiones (participación) como en la percepción del grupo como satisfactorio (preferencia por el equipo, apoyo social, espíritu de equipo, etc.). Estos datos demuestran que no solo desde un punto de vista teórico sino sobre todo desde uno aplicado los EQTA son efectivos para la organización y para los individuos que los forman. Es importante remarcar la importancia de estos resultados para potenciar aún más la apuesta por estas formas de gestión organizacional superando las desconfianzas y los temores económicos. (EPOC, 1999; Vazquez, 1998). Esta apuesta no debe ser gratuita sino que deben considerarse las resistencias culturales de los miembros en cada organización con respecto a los equipos y con respecto a la autogestión (Kirkman y Shapiro, 1997; Adler, 1997). También sería importante que la organización realizara una amplia reflexión sobre su trayectoria y visión de futuro donde se buscara un compromiso y un acuerdo mayoritario.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, OH: South-western College Publishing.
- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 52, 203-217.

- Bartol, K. M. y Hagmann, L. L. (1992). Team-based pay plans: A key to effective teamwork. *Compensation & Benefits Review*, 24, 24-29.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of groups research: What have we learned and what need to be addressed. *Journal of Management*, 17, 345-381.
- Brassard, M. y Ritter, D.C (1994). *El Impulsor de la Memoria*. Methuen: Goal/Qpc.
- Cameron, K.S. y Freeman, S.J. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to effectiveness. En R.W. Woodman, y W.A. Pasmore, (Eds.) *Research in Organizational Change and Development* (254-293), Vol.5. Greenwich, CT: Jai Press.
- Campion, M. A. y Medsker, G. J. (1992). Job Design. En G. Salvendy (Ed.), *Handbook of industrial engineering* (845-881). New York: McGraw Hill.
- Campion, M.A.; Medsker, G.J. y Higgs, A.C. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness. En D. Russ-Eft, H. Preskill y C. Sleezer. *Human Resource Development Review* (147-176). London: Sage
- Cannon-Bowers, J.A.; Oser, R. y Flanagan, D.L. (1992). Work Teams in Industry: A Selected review and proposed framework. En R.W. Swezey y E. Salas (Eds.) *Teams: Their Training and Performance* (355-377). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- EPOC (1999). *Useful but unused: Group Work in Europe - Findings from the EPOC Survey*. SX-12-99-408-EN-C.
- Franz, R.S (1998) Task Interdependence and Personal Power in Teams. *Small Group Research*, 29 (2), 226-253.
- Galan, A.A.; Portillo, I y Ayestarán, S. (2000). Validación de Instrumentos de Medida para el Análisis del Cambio organizacional en Hospitales. En E. Agullo Tomas, C. Remeserio y J.A. Fernández (Eds.) *Psicología del Trabajo de las Organizaciones y de los Recursos Humanos* (154-163) Biblioteca Nueva: Madrid.
- Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Goodman, P.S.; Devadas, R. y Hugson, T.L.G (1988). Groups and Productivity: Analyzing the Effects and Self-Managing Teams. En J.A. Campbell y R.J. Campbell (Eds.): *Productivity in Organizations* (295-327), San Francisco (Cal.): Jossey-Bars.
- Guzzo, R.A. y Shea, G.P. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (269-313). Palo alto: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. En J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J.R. y Oldman, G.R. (1980). *Work Redesign*. New York, Addison-Wesley Publishing.

- Hare, A. P. (1981). Groups size. *American Behavioral Scientist*, 24,695-708.
- Harris, S.G. y Mossholder, K.W (1996). The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions During Organizational Transformationa. *Journal Of Management*, 22 (4), 527-547.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New-York: Wiley.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jonson, S. T. (1993). Work teams: What´s ahead in work design and rewards management. *Compensation & Benefits Review*, 25, 35-41.
- Kanin-Lovers, J. y Cameron, M. (1993). Team-based reward system. *Journal of Compensation & Benefits*, 8,56-60.
- Kaplan, H.I y Sadock, B.J. (1996). *Terapia de Grupo*. Madrid, Panamericana.
- Katzell, R.A. y Guzzo, R.A. (1983). Psychological Approaches to productivity improvement. *American Psychologist*, 38, 468-472.
- Kirkman, B. L. y Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resístanse to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*. 23 (3), 730-752.
- Koeske, G.F.; Kirk, S.A.; Koeske, E.D. y Rauktis, M.B. (1994). Measuring the Monday Blues: Validation of a Job Satisfaction Scale for the Human Services. *Social Work Research*, 18 (1), 27-35.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1995). *Comportamiento en las organizaciones*. Madrid, Clamades.
- Manking, D, Cohen, S.G. y Bikson, T.K. (1996). *Teams and Technology. Fulfilling the Promise of the New Organization*. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded view of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- McCune, J. (1990). Consensus builder. *Success*, Octubre: 43-45.
- McGrath, J. E. y Argote, L. (2001). Group proceses in organizational context. En M. A. Hogg y S. Tindale (Eds.) *Handbook of Social Psychology. Group Processes* (601-627). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Moreland, R. L. y Levine, J. M. (1989) Newcomers and oldtimers in small groups, en P. B. Paulus (Ed.) *Psychology of group influence*, (143-186) London, L. Erlbaum.
- Odom, R. Y; Box, W.E y Dunn, M.G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14, 157-169.
- Rosen, N. (1989). *Teamworks and the Bot - ton Line: Groups Make a Difference*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Sauter, M.A.; Boyle, D.;Wallace, D; Andrews, J.L; Johnson, M.S.; Bates, M.; Edenfield, S.M.; Carr, R.; Campbell, I.; Hamilton, B.K. y Tauton, R.L. (1997). Psychometric Evaluation of the Organizational Job Satisfaction Scale. *Journal of Nursery Measurement*, 5 (1), 53-69.

- Shea, G. P., y Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. En K. M. Rowland y G. R. Ferris (Eds.), *Research in human resources and personnel management* (323-356). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sheridan, J.E. (1992). Organizational Culture and Employee retention. *Academic of Management Journal*, 35, 1036-1056.
- Sholtes, P. (1988). *The Teams Handbook*. Methuen, MA: Goal/Qpc.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., y Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. En K. Kelley (Ed.), *Issues, Theory, and research in industrial/organization psychology* (117-153). Amsterdam, Holland: Elsevier.
- Thomas, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill.
- Vázquez, A. (1998). *El modelo vasco de transformación empresarial*. Bilbao: SPRI-Hobest.
- Vázquez, A. (2000). *La Imaginación Estratégica*. Barcelona: Granica.
- Warr, W.; Cook, L. y Wall, P. (1979) Scale for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Wilson, D.C. y Rosenfeld, R.H. (1990) *Managing Organizations*. London: McGraw-Hill.
- Woodman, R.W y Pasmore, W.A. (1991) *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5. Greenwich, CT: Jai Press.