

EFICACIA GRUPAL EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN: TAREAS Y PROCESOS GRUPALES

GROUP EFFECTIVENESS IN THE AUTOMOTIVE SECTOR: TASKS AND GROUP PROCESSES

Amparo Osca¹, Pilar Bardera¹, Lourdes García-Salmones² y Begoña Uríen¹

¹Facultad de Psicología (UNED). ²Universidad Europea de Madrid

En nuestro país, desde la década de los 90, las empresas líderes del sector de la automoción comenzaron a modificar sus estructuras para hacerlas más competitivas. La introducción de tecnología permitió modificar el contenido de los puestos y trabajar en equipo. En este contexto, nuestro grupo de investigación inició hace diez años el estudio de las variables implicadas en la eficacia grupal siguiendo un modelo input-process-output. Este artículo tiene un doble objetivo: presentar algunos de los resultados obtenidos relacionados con las tareas y los procesos grupales y, avanzar en el estudio incorporando nuevos análisis desde una perspectiva transcultural. Concretamente se comparan los procesos y resultados grupales en dos filiales de una empresa multinacional ubicada en México y España. Desde una perspectiva aplicada se formulan algunas propuestas de intervención para mejorar la introducción de equipos de trabajo en este sector.

Palabras clave: Equipos de trabajo, Empresas de automoción, Eficacia grupal.

In our country, during the 90's, leading companies in the automotive sector began to modify their structures to become more competitive. The introduction of technology allowed to modify the job content and to introduce teamwork. In this context, ten years ago, our research group started to study the variables involve in the effectiveness of groups, following an input-process-output model. The purpose of this article is twofold: to present some results obtained related to the tasks and group processes and to advance in the research, adding new analyses from a cultural perspective. Specifically, comparing the group processes and outcomes in two subsidiaries of a multinational company located in Mexico and Spain. From an applied perspective, some proposals are put forward to improve te efficiency of work in this sector.

Key words: Work teams, Automovile companies, Group effectiveness.

En los años 90 la globalización era un hecho en la industria de la fabricación de automóviles. La introducción de máquinas complejas regidas por procesos informáticos, permitió modificar el contenido de los puestos de trabajo, incluir tareas de mayor valor añadido y adaptar el sistema de producción al trabajo en equipo. Esto permitía mejorar los procesos y fabricar más y mejores productos para satisfacer las exigencias de los clientes.

En este contexto, una importante empresa multinacional introdujo equipos de trabajo en una fábrica de nuestro país y también sus principales proveedores. Miembros del equipo de investigación, participaron en el proceso como consultores externos. Primero, se trataba de concienciar de sus ventajas, con formación *outdoors*, y después seleccionando y formando a los miembros de los equipos y diseñando procesos de mejora continua. Los equipos estaban formados por operarios multicalificados y polivalentes, que realizaban tareas de fabricación, gestión del trabajo, control de

calidad, logística, mantenimiento y mejora. Tenían un tamaño medio de 15 empleados, un elevado nivel de autonomía en las decisiones sobre su trabajo y sus miembros eran interdependientes.

Dada la magnitud de los cambios que se estaban introduciendo, se decidió realizar un estudio para analizar su eficacia y es así como se inicia, hace diez años, esta línea de investigación. Siguiendo la propuesta de McGrath (1984) y sus desarrollos posteriores (Hackman, 1987; Tannenbaum, Beard y Salas, 1992) se partió de un modelo *Input-Process-Output*. Este modelo incluía como *inputs*, variables personales, del grupo y de la organización, como *procesos*, en línea con la clasificación de Marks, Mathieu y Zaccaro (2001), un *proceso de acción*, la comunicación, uno *interpersonal*, la gestión de conflictos y otro de *transición* la orientación a las tareas grupales, y por último, como *outputs*, medidas de mantenimiento y rendimiento, objetivo y subjetivo (Fig. 1).

Este artículo tiene un doble objetivo. En primer lugar, se resumen algunos resultados sobre el papel de las tareas y los procesos grupales, destacando sus recomendaciones aplicadas y, en segundo, se avanza en la investiga-

ción presentando un estudio que compara los procesos y resultados grupales de dos filiales de una empresa multinacional.

TAREAS Y PROCESOS GRUPALES

Morgan, Salas y Glickman (1993) dividen las actividades de los grupos en dos bloques: las tareas a realizar y los procesos que permiten que los equipos sean eficaces. Siguiendo este planteamiento, en el siguiente apartado se resumen tres contribuciones, una sobre el diseño de las tareas, otra sobre los procesos grupales, y la tercera, dedicada al apoyo organizacional en la introducción de equipos.

Diseño de las tareas grupales

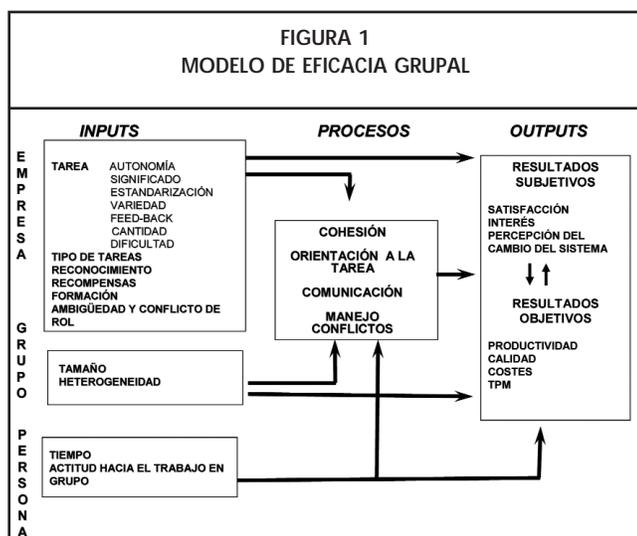
Según Parker y Ohly (2008) la investigación sobre el diseño del trabajo se ha centrado en dos planteamientos: las demandas de los puestos y el *modelo de las características del trabajo* de Hackman y Oldham (1976, 1980). Coincidiendo con esto, se presentan dos estudios, el primero sobre los cambios en las tareas al introducir equipos y, el segundo, sobre las características de esas tareas.

Como se ha puesto de manifiesto en las revisiones, la mayor parte de los modelos de eficacia grupal recogen las tareas como variable *input* (p. ej. Burke, 2004), sin embargo, hay poca investigación sobre su impacto, por las dificultades que entraña su análisis en contextos reales. Esto nos llevó a plantear un estudio en cuatro empresas del sector (Uríen y Osca, 2001a) con un doble objetivo: analizar cómo cambian las tareas al trabajar en equipo, y comprobar cuánto influyen esas tareas en

la satisfacción y el interés por este sistema de trabajo. Para ello se realizó un análisis de los puestos a través de observaciones, entrevistas y cuestionarios, y se identificaron 24 tareas. Los empleados respondieron cuánto realizaban esas tareas antes y después de introducir los equipos. Según sus contestaciones, todas las tareas aumentaban su frecuencia y casi un 80% de forma significativa. Concretamente los mayores incrementos se daban en “negociar ideas de mejora con los compañeros”, “identificar aspectos a mejorar en el trabajo” y “comentar ideas de mejora con el mando”. Estos resultados son coherentes con dos de los objetivos que buscan las empresas al implantar equipos: reducir el número de empleados asignados a las líneas de fabricación y conseguir empleados polivalentes.

Las tareas que mejor predecían la satisfacción y el interés por el nuevo sistema de trabajo, se agrupaban en los factores “tareas con herramientas”, “de mejora” y “de precisión y orden”. Como se esperaba, aquellas de carácter más cognitivo y social, como manipular herramientas y proponer mejoras, influían positivamente, y las más arduas y que exigían más concentración, como las de precisión, lo hacían de forma negativa.

En un segundo trabajo, Osca y Uríen (2001) estudian la repercusión de las características de los nuevos puestos sobre la satisfacción y el rendimiento de los empleados, siguiendo a Hackman y Oldham (1976, 1980). Concretamente analizan la influencia la variedad, el significado, la autonomía, el feed-back y la cantidad, sobre tres indicadores de mantenimiento y cuatro de productividad aportados por la empresa. Los resultados de los análisis de regresión mostraron que estas características explicaban porcentajes de varianza de los resultados de mantenimiento (satisfacción, interés por el nuevo sistema de trabajo y percepción de cambio), que oscilaban entre el 36% y el 58%, y concretamente las variables que más contribuían eran la autonomía y el feed-back. Estudios posteriores confirman estos resultados y destacan la importancia de estas variables (p. ej. Langfred, 2007; Parker, Williams y Turner, 2006; van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier y Doorewaard, 2006). Sin embargo, ninguna de las características de los puestos se relacionaba con las medidas de productividad aportadas por la empresa (calidad, cantidad, costes y *Total Production Management*). Esto coincidiría con la *paradoja del rendimiento* (Meyer y Gupta, 1994) ya que, en ocasiones, mejoras en la gestión, no se traducen en incrementos inmediatos y significativos de la productividad, al interve-



nir variables no controladas. En nuestro caso, para fomentar la colaboración, las medidas de productividad recogían el rendimiento conjunto de equipos de diferentes turnos, reduciendo la variabilidad de los resultados y limitando la posibilidad de encontrar relaciones significativas. Aún así, y como se ha señalado (p. ej. Kozlowski e Ilgen, 2006), creemos relevante integrar estas medidas en los análisis y comprobar su coincidencia con otras más utilizadas en la investigación psicológica.

Desde un punto de vista aplicado, confirmar la relevancia de las tareas como aspecto clave en la introducción de equipos. Según nuestros datos, resulta fundamental estudiar cómo cambian y cómo repercuten en las actitudes de los empleados. Aumentar las tareas no tiene necesariamente consecuencias negativas si se diseñan con suficiente variedad y significado, y sobre todo con autonomía y feedback, pues como se ha visto, son cruciales para explicar la satisfacción y el interés por el trabajo en equipo.

Procesos grupales

En los últimos años, la investigación ha destacado el papel de los procesos grupales (Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008), debido a sus relaciones tanto directas como indirectas con la eficacia grupal. Marks et al. (2001) los clasifican en tres dimensiones, *procesos de transición*, *de acción* e *interpersonales*. Los *procesos de transición* incluyen actividades como la planificación y el establecimiento de metas y objetivos grupales. Los *procesos de acción* sirven para que los miembros de los equipos consigan sus objetivos, y, por último, los *procesos interpersonales* facilitan la gestión y resolución de los problemas que pueden surgir. Según estos autores, la mayor parte de los estudios no incluyen más de un proceso grupal o utilizan una medida compuesta, lo que limita sus resultados. García-Salmones y Osca (2004) analizan el papel de tres procesos, la orientación a las tareas grupales, la cohesión grupal y el manejo eficaz de los conflictos, en la satisfacción y eficacia grupal de una empresa de automoción mexicana que está introduciendo equipos.

Se ha señalado que la incertidumbre y el estrés que generan los cambios organizacionales (Andersen, 2006), reducen la motivación de los empleados (Jimmieson, Terry y Callan, 2004; Schabracq y Cooper, 2000) y, como consecuencia, su desempeño (Eby, Adams, Russell y Gaby, 2000; Mansell, Brough y Cole, 2006). La ambigüedad y el conflicto de rol propios de una situación de

cambio tienen consecuencias negativas (Glazer y Beehr, 2005), y así lo constatan los metaanálisis sobre el tema (Jackson y Schuler, 1985; Tubre y Collins, 2000). En el ámbito de los equipos también se ha encontrado que la ambigüedad (p. ej. Cunningham y Eys, 2007; Jones, 2006) y el conflicto (p. ej. Langfred, 2007) reducen los resultados grupales. Por ello, además de los procesos, García-Salmones y Osca (2004) estudian la ambigüedad y el conflicto de rol de los empleados en una situación de cambio, como es la introducción de equipos. Concretamente analizan el papel de los procesos grupales, de forma directa y como amortiguadores del efecto de estos estresores.

Los resultados mostraron, coincidiendo con lo esperado, que la ambigüedad y el conflicto se relacionaban negativamente con la satisfacción, y sólo la ambigüedad con la eficacia grupal. Respecto al papel de los procesos, su influencia directa sobre la satisfacción (p. ej. Maynard, Mathieu, Marsh, y Ruddy, 2007) y la eficacia grupal (p. ej. Mathieu y Schulze, 2006), resultó muy relevante, en línea con los metaanálisis sobre el tema (LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu y Saul, 2008; Marks et al., 2001) y aumentaba de forma significativa el peso de los estresores. Por último, los datos apuntaban a que la cohesión y la orientación a la tarea actúan como moduladores del efecto negativo de la ambigüedad, aunque los porcentajes de varianza explicada fueron reducidos por lo que habría que considerarlos con cautela.

Contemplando estos resultados y desde una perspectiva aplicada destacar que, cuando se trabaja en equipo, es muy importante ofrecer información sobre los roles a desempeñar y minimizar las incompatibilidades que puedan surgir. A la vez, hay que optimizar los procesos grupales, sobre todo el desarrollo de normas positivas (p. ej. Williams, Parker y Turner, 2010), y la gestión adecuada de los conflictos (p. ej. Langfred, 2007), por su contribución a la satisfacción y a la percepción de eficacia.

Estudio longitudinal del papel del apoyo en la introducción de equipos

Según la *norma de la reciprocidad* (Gouldner, 1960) de la *teoría del intercambio social* los empleados que se sienten apoyados tienden a actuar de forma recíproca con su organización. El apoyo organizacional genera actitudes y conductas positivas hacia el trabajo y, como concluye el metaanálisis de Roadhes y Eisenberger (2002), se relaciona positivamente con la satisfacción y

el desempeño. Las organizaciones pueden ayudar a los equipos aportando recursos materiales e inmateriales como tecnología, formación o reconocimiento (Rentsch y Klimoski, 2001), y esto repercute en su desempeño, directamente y a través de la mejora de los procesos grupales (p.ej. Tata y Prasad, 2004).

En otros ámbitos se constata la importancia de mantener el apoyo a lo largo del tiempo (p. ej. Lowe, Chan y Rodhes, 2010), pero no encontramos estudios similares en el ámbito de la eficacia grupal. Osca, Uríen, González-Camino, Martínez-Pérez y Martínez-Pérez (2005) plantean una investigación longitudinal sobre el apoyo en la introducción de equipos, con dos recogidas de datos separadas un año. La muestra estaba formada por empleados españoles de una empresa multinacional. Siguiendo la diferenciación de Eisenberger, Cummings, Armeli y Lynch (1996) se midieron tres tipos de apoyo (apoyo de compañeros y supervisores, formación, y reconocimiento y recompensas), y se analizaron las relaciones con tres consecuentes, satisfacción, implicación con el nuevo sistema de trabajo y rendimiento. Además, se puso a prueba la hipótesis del efecto modulador del apoyo (Cohen y Wills, 1985), para comprobar si amortiguaba los posibles efectos negativos de la ambigüedad y el conflicto de rol al trabajar en equipo.

Las ecuaciones de regresión indicaron que las tres dimensiones del apoyo mantenían relaciones significativas con las medidas actitudinales, explicando en torno a un 50% de la varianza de la satisfacción y del interés por el nuevo sistema de trabajo, pero fue el apoyo de superiores y compañeros la dimensión más importante. Destacar el elevado porcentaje de varianza explicado, muy superior al encontrado en otros estudios (p. ej. Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayan y Schwartz, 2002). Además, apareció una interacción significativa que indica que, cuando se experimenta conflicto de rol, la formación disminuye la satisfacción, lo que resulta comprensible ya que en estos casos se percibe como demanda y no como recurso. El análisis longitudinal reforzó el peso del apoyo de superiores y compañeros, pues seguía resultando significativo un año después, directamente y amortiguando los efectos del conflicto.

Respecto a la predicción del rendimiento, se observaron diferencias en función de si la medida era de producción o de mejora, pero el apoyo explica, en conjunto, en torno a un 10% de su varianza. Sin embargo, el apoyo evaluado en el primer tiempo, no influía sobre las medidas de productividad recogidas un año después.

Desde un punto de vista aplicado, estos resultados reafirman la necesidad de brindar apoyo a los equipos. Su peso en general y sobre todo la relevancia del apoyo de compañeros y supervisores, tanto en las actitudes como en el rendimiento de los equipos, debe llevar a las empresas a incluirlos en sus programas de intervención. Destacar también la importancia de realizar un seguimiento, para comprobar que se mantiene en el tiempo, pues como se ha observado, aunque su influencia sobre las medidas actitudinales permanece, no sucede lo mismo con las medidas de rendimiento.

INTRODUCCIÓN DE EQUIPOS EN MÉXICO Y ESPAÑA

La globalización y el aumento de empresas multinacionales, supone exportar sistemas de gestión a terceros países, en muchos casos sin probar antes su eficacia. Como señala Triandis (1989), más del 90% de la investigación organizacional se realiza en Europa y América del Norte, por lo que resulta fundamental analizar si las teorías son válidas en otros contextos.

La mayor parte de los estudios transculturales parten de las dimensiones *individualismo* (los sujetos esperan ser tratados por su valía personal y no por su pertenencia a grupos) y *distancia de poder* (los sujetos aceptan las diferencias entre las personas que ejercen la dirección y los subordinados). Para Hofstede (1980), España se encuentra en el puesto once en individualismo y en el décimo en distancia de poder, y México en el dieciséis en individualismo y es el país con mayor distancia de poder. También en el trabajo de Schwartz (1992) se encuentran diferencias importantes: España se sitúa en el tercer puesto en *autonomía*, frente al diecisiete que ostenta México, y al contrario, España está en el diecisiete en *conservadurismo* y México en el séptimo.

Los valores culturales pueden aumentar o reducir el impacto de prácticas como el trabajo en equipo. Según Kirkman y Shapiro (1997, 2001) en México los problemas derivan de su resistencia a la autodirección. Esto constatan Nicholls, Lane y Brehm (1999), quienes encuentran que, para el 70% de los directivos mexicanos encuestados, la principal dificultad al introducir equipos es la falta de congruencia entre su cultura y el concepto de equipo autodirigido. En esta línea, cuando se pregunta a los empleados qué destacan del trabajo en equipo, los mexicanos señalan los aspectos socioemocionales y la armonía entre sus integrantes, mientras que estadounidenses prefieren los aspectos instrumentales y su contribución a la tarea (Gomez, Kirkman y Shapiro, 2000;

Sanchez-Burke, Nisbett e Ibarra, 2000). Recientemente, Watson, Cooper, Torres, Neri y Boyd (2008), al comparar equipos de estudiantes de EEUU y de México, obtienen diferencias pues los mexicanos presentan menos cohesión y orientación al equipo y más conflicto.

La cultura influye también en los resultados del *empowerment* o del enriquecimiento de puestos (p. ej. Lee, Pillutla y Law, 2000; Lee-Ross, 2005). Las características intrínsecas del trabajo se relacionan con la satisfacción, sobre todo en países con culturas individualistas y con baja distancia de poder, mientras que las características extrínsecas se relacionan en todos los países (Huang y Van de Vliert, 2003).

Con estos antecedentes, Osca, Urién y Rodrigo (2010) comparan los procesos y resultados grupales, de dos filiales de una empresa multinacional ubicada en México y España. Siguiendo la propuesta de Kirkman y Shapiro (2001) de analizar, otros aspectos, no sólo las diferencias entre países, se estudió además las posibles diferencias debidas a las tareas de los grupos. Para ello se seleccionaron tres submuestras, dos en México con tareas de mecanizado y servicios, y una en España, con tareas de mecanizado. Esto permitía analizar las diferencias entre países y también entre tareas. Se perseguía un triple objetivo. Primero, analizar si la elevada distancia de poder, la menor autonomía e individualismo y el mayor conservadurismo de los mexicanos, les llevaría a mostrar más resistencia a los equipo, y como consecuencia más problemas en los procesos y resultados grupales. Segundo, estudiar si los grupos mexicanos que tienen tareas más enriquecidas, es decir los dedicados a los servicios, presentan mejores procesos y resultados grupales que los de mecanizado. Tercero, abordar si las variables que explican la eficacia grupal son similares en los dos países.

La recogida de datos se realizó en las mismas condiciones en ambos países, y aunque no coincidió temporalmente, los empleados llevaban en torno a un año trabajando en equipo. Además en ese tiempo, no se dieron circunstancias especiales que pudieran afectar a los resultados, por lo que las comparaciones eran pertinentes.

Como la muestra española estaba formada por 121 empleados dedicados al mecanizado, de la muestra mexicana se seleccionaron dos submuestras: una de mecanizado, como la española, y otra dedicada a los servicios, con 121 empleados cada una. Las tareas de mecanizado consisten en la realización y montaje de diferentes partes del motor del automóvil y las de servicios

en prestar ayuda al resto de grupos, reparando maquinaria, etc., con lo que son puestos más *enriquecidos*. No obstante, en ambos casos los grupos se caracterizan por estar formados por empleados multicalificados y polivalentes. Al tratarse de la misma empresa el resto de variables organizacionales se consideran idénticas.

Los análisis de varianza realizados para comprobar las diferencias entre México y España mostraron, en línea con la bibliografía, más problemas en México, cuyos empleados señalaban menos orientación a las tareas grupales, peor comunicación entre los miembros de su grupo y más complicaciones para resolver sus conflictos. También se mostraron menos satisfechos con su trabajo y percibían que sus equipos eran menos eficaces que los españoles.

Al analizar las diferencias entre tareas, como se planteó siguiendo la teoría sobre enriquecimiento de puestos (Hackman y Oldham, 1976, 1980), los empleados mexicanos en puestos más enriquecidos, es decir los dedicados a prestar servicios a sus compañeros, mostraron mejores procesos y resultados grupales, es decir, se comunicaban mejor, estaban más orientados a su grupo, satisfechos y se consideraban más eficaces que los de mecanizado. Esto apoyaría la validez de esta teoría en el contexto mexicano.

Al atender ambos antecedentes conjuntamente, país y tarea, se comprueba que las diferencias entre México y España son más importantes que las que se encuentran entre tareas más o menos enriquecidas, lo que refuerza la necesidad de llevar a cabo abordajes culturales específicos cuando se exportan sistemas de gestión (Aykan y Kanungo, 2001).

Siguiendo este razonamiento, se planteó en tercer lugar, si las variables explicativas de la eficacia grupal, eran similares en ambos países. Para ello se analizó a través de ecuaciones de regresión, cómo influían los procesos en los resultados grupales, en cada una de las submuestras. Aunque los mecanismos explicativos eran bastante coincidentes, se encontraron diferencias entre países y entre tareas, que consideramos interesantes. Las regresiones para predecir la satisfacción mostraron que los resultados dependían más de las tareas realizadas que del país de procedencia. Concretamente, los empleados españoles y los mexicanos dedicados al mecanizado, es decir los que realizaban las mismas tareas, estaban más satisfechos cuando se comunicaban mejor y resolvían sus conflictos de forma adecuada, mientras que en los empleados mexicanos dedicados a los servicios, la

satisfacción se explicaba fundamentalmente por la adecuada resolución de los conflictos. Sin embargo, las regresiones para predecir la eficacia grupal mostraron más semejanzas entre países que entre tareas. Así mientras que en los empleados españoles la eficacia grupal se explicaba por la orientación a las normas grupales, en todos los empleados, independientemente de las características de su trabajo, se explicaba por el tamaño de los grupos y por una adecuada resolución de los conflictos. Es decir, los empleados mexicanos se percibían más eficaces en grupos pequeños (p. ej. LePine et al., 2008) y resolviendo sus conflictos adecuadamente. Por tanto, como Gómez y col. (2000) y Sánchez-Burke y col. (2000) detectamos que, en los países más individualistas los empleados valoran del trabajo en grupo, la orientación de sus miembros a las tareas grupales mientras que, en los países más colectivistas, se prefiere mantener la armonía y las buenas relaciones entre sus integrantes.

No obstante, aquí conviene recordar la sugerencia de Triandis (1995) de atender al contexto organizacional cuando se habla de valores culturales. Parece que los empleados mexicanos, aunque sean más colectivistas que los españoles, tienden a parecerse a los individualistas en contextos organizacionales que así lo demandan o que, a través de los procesos de selección y socialización, la organización contrate y retenga a aquellos empleados que se ajustan mejor a los valores culturales deseados. Por ello, en futuros estudios habría que recoger información sobre los valores culturales de las muestras, pues los términos *transcultural* y *transnacional* no son sinónimos (Drenth y Groenendijk, 1998), y no todas las diferencias entre países pueden considerarse diferencias culturales y viceversa. Además es probable que, los empleados que han participado en el estudio no sean representativos de la población de sus países. También sería interesante contrastar nuestros datos en equipos que realicen tareas con mayores exigencias cognitivas y en otras organizaciones, pues aunque las variables consideradas han resultado muy relevantes para explicar la eficacia grupal, habría que ampliar los análisis incluyendo otros predictores. Sin embargo, y a pesar de estas limitaciones, creemos que nuestros resultados arrojan luz sobre los aspectos a considerar cuando se introducen equipos en empresas multinacionales. Desde una perspectiva aplicada, conocer la cultura nacional permite comprender las reacciones de los empleados a determinadas prácticas de gestión; además los cambios organizacionales deben hacerse de acuerdo a las normas y

valores de la comunidad a la que se aplican, como aspecto clave para conseguir el éxito.

A MODO DE REFLEXIÓN FINAL

A lo largo de este artículo se han revisado algunos de los trabajos realizados por nuestro equipo sobre la eficacia de los equipos en la industria de la automoción. Partimos de un modelo Input-Proceso-Output, para adentrarnos en este complejo tema. Aunque, a lo largo de estos años, hemos constatado la relevancia de otras variables, como el tamaño y la diversidad grupal (Osca y García-Salmones, 2010), o las actitudes hacia el trabajo en equipo (Urien y Osca, 2001b) nos hemos centrado en el papel de las tareas y de los procesos grupales, como aspectos centrales y mutuamente relacionados. Así constatamos, en línea con la bibliografía, la relevancia de un adecuado diseño de las tareas grupales, y sobre todo de la importancia de aportar a los empleados autonomía y feed-back. Además, el desarrollo de procesos grupales positivos permite mejorar la eficacia de los grupos, incrementando el poder explicativo de las características de las tareas. La orientación a las normas grupales, la comunicación, la cohesión, y el manejo eficaz de los conflictos, se han revelado como excelentes predictores de la satisfacción y del rendimiento. En definitiva, nuestros resultados confirman con datos reales, la importancia de la intervención psicológica en la introducción de equipos.

Antes de finalizar, señalar que una de las principales aportaciones de esta investigación constituye también una limitación: las características de la muestra analizada y el trabajo que realizan. Ha sido muy interesante contar con trabajadores manuales y evaluarlos situaciones reales. No obstante y como parece lógico, ello ha supuesto ciertas restricciones que podrían condicionar los resultados (el tamaño de los grupos, la homogeneidad de las muestras, las medidas, etc.), y que habría que intentar ponderar en futuros estudios. Las demandas de los responsables de las empresas, nos obligaron a ajustarnos a su realidad y a revisar algunos de los supuestos de los que partíamos como los investigadores, pero agradecemos la oportunidad que se nos brindó, y creemos que ha supuesto una interacción muy enriquecedora para todos.

Si contemplamos la situación actual de las empresas que participaron en el estudio, comprobamos que una, a pesar de sus buenos resultados dejó de ser proveedora de la multinacional y desapareció; otra se deslocalizó, y

el resto sigue trabajando en equipo. En general, en nuestro país los equipos están implantados en las multinacionales y en sus proveedores directos pero no se han generalizado en el sector industrial y, tal vez sea esta una de las razones, de que los niveles de productividad no hayan mejorado como en otros países europeos. Creemos que, en la situación actual de elevada competitividad, las empresas deberían promover estas prácticas ya que como hemos comprobado, resultan muy motivadoras para los empleados y, bien gestionadas, permiten mejorar los resultados organizacionales.

REFERENCIAS

- Andersen, G.R. (2006). Conflicts during organizational change: Destructive or constructive. *Nordic Psychology*, 58(3), 215-231.
- Aykan, Z. y Kanungo, R.N. (2001). Crosscultural Industrial and Organizational Psychology: A Critical Appraisal of the Field and the Future Directions. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y Ch. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 385-408). London: Sage Publications.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayan, D. y Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84-93.
- Cohen, S. y Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-57.
- Cunningham, I.J. y Eys, M.A. (2007). Role ambiguity and intra-team communication in interdependent sport teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2220-2237.
- Drenth, P.J. y Groenendijk, B. (1998). Organizational Psychology in a cross-cultural perspective. En P.J. Drenth, T. Henk y Ch.J. de Wolf (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 133-160). Hove: Psychology Press.
- Eby, L., Adams, D., Russell, J. y Gaby, S. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employee's reactions to implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-428.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. y Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-20.
- García-Salmones, L. y Osca, A. (2004). Satisfacción y eficacia: un estudio con grupos de trabajo. Comunicación presentada en la *V Semana de Investigación de la Facultad de Psicología de la UNED*, 15-19 de noviembre de 2004.
- Glazer, S. y Beehr, T.A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467-487.
- Gómez, C., Kirkman, B.L. y Shapiro, D.L. (2000). The impact of collectivism and in-group/out-group membership on the evaluation generosity of team members. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1097-1106.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Decisions Process*, 16(2), 250-279.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Huang, X. y van de Vliert, E. (2003). Comparing Work Behaviors across Cultures: A Cross-level Approach Using Multilevel Modeling. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 167-182.
- Ilggen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Jimmieson, N.L., Terry, D.J. y Callan, V.J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.
- Kirkman, B.L. y Shapiro, D.L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward model of globalized self-managing work teams effectiveness. *Academic of Management Review*, 22(3), 730-757.

- Kirkman, B.L. y Shapiro, D.L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Kozlowski, S.W.J. y Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Langfred, C.W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900.
- Lee-Ross, D. (2005). Perceived job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of Management Development*, 24(3), 253-266.
- LePine, J.A., Piccolo, R.F., Jackson, C.L., Mathieu, J.E. y Saul, J.R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Test of multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307.
- Lowe, S.R. y Chan, C.S. y Rhodes, J.E. (2010). Pre-hurricane perceived social support protects against psychological distress: A longitudinal analysis of low-income mothers. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 78(4), 551-560.
- Mansell, A., Brough, P. y Cole, K. (2006). Stable predictors of job satisfaction, psychological strain, and employee retention: An evaluation of organizational change within the New Zealand Customs Service. *International Journal of Stress Management*, 13(1), 84-107.
- Marks, M., Mathieu, J.E. y Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of teams processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Mathieu, J.E. y Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of Management Journal*, 49(3), 605-619.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maynard, M.T., Mathieu, J.E., Marsh, W.M. y Ruddy, T.M. (2007). A multilevel investigation of the influences of employees' resistance to empowerment. *Human Performance*, 20(2), 147-171.
- Meller, M.W. y Gupta, V. (1994). The performance paradox. En B.M. Staw y B. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Research* (pp. 309-369). Greenwich: JAI Press.
- Morgan, B.B., Salas, E. y Glickman, A.S. (1993). An análisis of team evolution and maturation. *Journal of General Psychology*, 120(3), 277-291.
- Osca, A. y Urien, B. (2001). Características de las tareas y su influencia en la satisfacción laboral y el rendimiento de grupos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(3), 327-340.
- Osca, A., Urien, B., González-Camino, G., Martínez-Pérez, M.D. y Martínez-Pérez, N. (2005). Organizational Support and group efficacy: a longitudinal study of main and buffering effects. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 292-311.
- Osca, A., Urien, B. y Rodrigo, M.J. (2009). Tareas y eficacia grupal: un estudio en México y España. Comunicación presentada al VII Congreso Iberoamericano de Psicología. Oviedo, 20-24 de Julio de 2010.
- Osca, A. y García-Salmones, L. (2010). El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales. *Psicothema*, 22(1), 137-142.
- Parker, S.K. y Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: And expanded work for linking work characteristics and motivation. En R. Kanfer, G. Chen y R.D. Pritchard (Eds.). *Work Motivation: past, present and future* (pp.233-284). Nueva York: Routledge.
- Parker, S.K., Williams, H.M. y Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Rentsch, J.R. y Klimoski, R.J. (2001). Why do 'great minds' think alike?: Antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 107-120.
- Roadhes, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 698-714.
- Sanchez-Burke, J., Nisbett, R.E. e Ibarra, O. (2000). Cultural styles, relational schemas, and prejudice against out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 174-189.
- Schabracq, M.J. y Cooper, C.L. (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 34(1), 110-135.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Extensions and cross-cultural repli-

- cations: Theoretical advances and empirical tests in twenty countries. En M.P. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-65). San Diego: Academic Press.
- Tannenbaum, S.I., Beard, R.L. y Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. En K. Kelley (Ed.), *Issues, theory, and research in Industrial/Organizational Psychology* (pp. 117-153). Oxford: North-Holland.
- Tata, J. y Prasad, S. (2004). Team Self-management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 248-265.
- Triandis, H. (1994). *Culture and social behavior*. Londres: McGraw-Hill.
- Tubre, T.C. y Collins, J.M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Uríen, B. y Osca, A. (2001a). Cambios en las tareas y su repercusión en la satisfacción laboral: un estudio de grupos de trabajo en empresas de automoción. *Revista de Psicología Social*, 16(3), 315-329.
- Uríen, B. y Osca, A. (2001b). Group processes and their influence in effectiveness. Comunicación presentada al *10th European Congress on Work and Organizational Psychology*. Mayo 16-19, Praga.
- Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M.A. y Doorewaard, J. A. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281-299.
- Watson, W., Cooper, D., Torres, M.A., Neri, J.L. y Boyd, N.G. (2008). Team processes, team conflict, team outcomes, and gender: An examination of U.S. and Mexican learning teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(6), 524-537.
- Williams, H.M., Parker, S.K. y Turner, N. (2010). Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 301-324.