

## El potenciamiento de los equipos de trabajo: análisis de sus factores influyentes

ÁNGEL MARTÍNEZ SÁNCHEZ  
M<sup>a</sup> PILAR DE LUIS CARNICER  
MANUELA PÉREZ PÉREZ  
M<sup>a</sup> JOSÉ VELA JIMÉNEZ

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

El propósito de este artículo es plantear, mediante una revisión de la literatura, el posible efecto moderador de determinadas variables -diversidad, flexibilidad laboral, equidad percibida, tipo de tareas y longevidad del equipo- que pueden interactuar sobre el potenciamiento de un equipo de trabajo. De acuerdo con el análisis realizado, la diversidad y la flexibilidad laboral pueden moderar la relación entre el potenciamiento del equipo y las características organizacionales y del empleo. La equidad percibida puede moderar la relación entre potenciamiento y resultados del equipo. Y el tiempo, el tipo de tarea y el apoyo social y organizacional pueden actuar como moderadores de estas relaciones.

**Palabras clave:** Equipos de trabajo. Potenciamiento. Diversidad. Flexibilidad.

# El potenciamiento de los equipos de trabajo: análisis de sus factores influyentes



Ángel Martínez Sánchez  
M<sup>a</sup> Pilar de Luis Carnicer  
Manuela Pérez Pérez  
M<sup>a</sup> José Vela Jiménez

## 1. Introducción

El uso de los equipos de trabajo es cada vez más frecuente en todo tipo de organizaciones: empresas industriales, universidades, etc., y su efectividad ha sido puesta de manifiesto repetidas veces en la literatura. Los equipos o grupos de trabajo<sup>1</sup> se pueden definir como un conjunto de individuos que son interdependientes, comparten la responsabilidad de los resultados que obtienen, y disponen de una entidad social propia (Cohen y Bailey, 1997). La Tabla 1 recoge las principales características que tiene un equipo de trabajo. Los beneficios del trabajo en equipo son, por ejemplo, una comunicación y colaboración rápida y efectiva, un aumento del nivel de compromiso, una cultura más centrada en el cliente, y un aumento de la flexibilidad organizativa. Las barreras al trabajo en equipo son, entre otras, la falta del apoyo y compromiso necesarios de la alta dirección, la ausencia de una visión y objetivos claros, una formación y desarrollo de habilidades inadecuados, y el obstaculizar la autonomía necesaria en la toma de decisiones de los equipos (Bursic, 1992; Drew y Thomas, 1997).

A medida que ha aumentado el uso de equipos de trabajo en las organizaciones, se ha prestado también más atención al potenciamiento (*empowerment*) de los empleados. El potenciamiento es un aumento de la motivación del empleado para hacer sus tareas como resultado de una orientación positiva hacia su

---

<sup>1</sup> Los términos “equipo de trabajo” y “grupo de trabajo” se utilizan a veces de forma indistinta, siendo la palabra equipo la más frecuente quizás de las dos.

trabajo (Spreitzer, 1995), que incide positivamente sobre la productividad del equipo. El potenciamiento de un equipo de trabajo puede describirse en términos de cinco dimensiones relacionadas (pero independientes): potencia, cohesión, significado, autonomía e impacto. La *potencia* de un equipo es la creencia colectiva de que un equipo puede ser efectivo. La *cohesión* de un equipo es la fuerza resultante que actúa sobre los miembros de un equipo para permanecer dentro del grupo. El *significado* de un equipo se refiere al hecho de que los miembros del equipo perciban que su trabajo es importante, valioso y útil. La *autonomía* de un equipo es el grado con el que los miembros de un equipo experimentan libertad individual, independencia y discreción en su trabajo. Y el *impacto* del equipo se refiere a en que medida el equipo realiza un trabajo que es importante y significativo para la organización. Estas cinco dimensiones están relacionadas porque es muy probable que se refuercen mutuamente. Por ejemplo, si los miembros de un equipo realizan un trabajo que es importante y significativo para su organización (*impacto*) es más probable que encuentren su trabajo más útil y gratificante (*significado*).

Tabla 1. Características típicas de un equipo de trabajo

- Círculos de calidad, equipos de diseño, grupos de mejora, equipos de producción y equipos de dirección son ejemplos típicos de equipos de trabajo.
- Los equipos constan normalmente de 5 a 15 miembros.
- Los equipos son una parte formal y reconocida de una organización y representan una desviación respecto al diseño jerárquico tradicional.
- Los equipos se forman de manera intencional.
- Los equipos tienen unos objetivos muy definidos.
- Se reúnen regularmente con distintos propósitos.
- En los equipos se permite compartir autoridad, responsabilidades y el dar cuenta en las decisiones y resultados mediante la participación y el compromiso.
- Los equipos participan en actividades que tienen específicamente asignadas como tales equipos. Dichas actividades podrán incluir formación en resolución de problemas, implementación de decisiones del equipo y presentaciones de resultados a la dirección.

Fuente: Bursic, 1992

Los modelos de análisis de potenciamiento de un equipo (Kirkman y Rosen, 1999) incluyen habitualmente un proceso en

tres etapas con la actuación de los líderes de la organización en la primera etapa (inputs), las acciones que afectan a las experiencias de los empleados en la segunda etapa (proceso), y los resultados positivos que se consiguen de las orientaciones positivas de los empleados en la tercera etapa (outputs). El fortalecimiento se ha asociado con la productividad del equipo, productividad, y servicio al cliente como medidas de resultados, y la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional como actitudes.

Los trabajadores que le encuentran significado a su trabajo y que se involucran en la toma de decisiones son más productivos y felices con su empleo porque toman mejores decisiones relacionadas con su trabajo y disponen de un conocimiento más amplio del mismo. Similarmente, los empleados que perciben que disponen de una mayor autonomía, adoptan más iniciativas en distintas situaciones del trabajo (*proactividad*) y toman más responsabilidades para resolver las quejas de los clientes directamente y diagnosticar sus propios problemas de calidad. El alto grado de apoyo y cohesión en un equipo fortalecido contribuye a una comunicación más fluida entre los miembros del equipo. Algunos de estos resultados son importantes porque se asocian, a su vez, con otros resultados organizacionales positivos. Por ejemplo, los trabajadores que están más satisfechos con su empleo se ausentan y cambian menos de trabajo (Carsten y Spector, 1987).

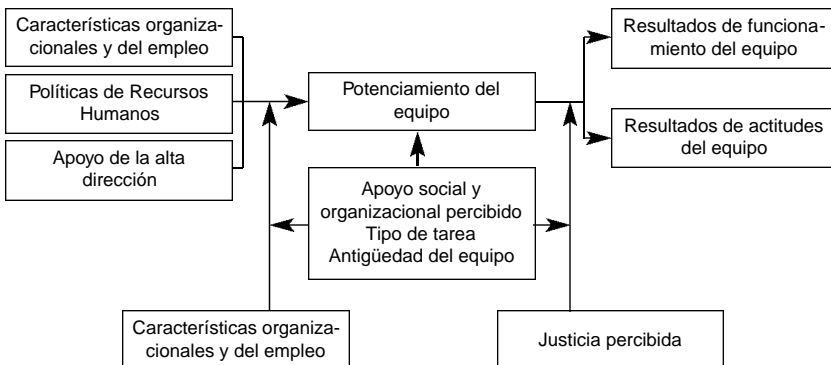


Figura 1. Modelo conceptual de fortalecimiento del equipo

Existen pocos trabajos que hayan estudiado qué variables pueden influir sobre la relación entre el potenciamiento del equipo y sus resultados. El propósito de este artículo es plantear, mediante una revisión de la literatura, el posible efecto moderador de determinadas variables -diversidad, flexibilidad laboral, equidad percibida, tipo de tareas y longevidad del equipo- que pueden interactuar entre el potenciamiento de un equipo de trabajo. De acuerdo con el modelo propuesto en la Figura 1, la diversidad y la flexibilidad laboral pueden moderar la relación entre el potenciamiento del equipo y las características organizacionales y del empleo. La equidad percibida puede moderar la relación entre potenciamiento y resultados del equipo. Y el tiempo, el tipo de tarea y el apoyo social y organizacional pueden actuar como moderadores de estas relaciones.

## 2. Diversidad

Los investigadores han resumido la literatura sobre la diversidad en los equipos de trabajo, sugiriendo que una mayor diversidad disminuye la cohesión del equipo pero aumenta la innovación y los resultados (Jackson *et al.*, 1995; Milliken y Martins, 1996). Sin embargo, revisiones recientes de la investigación empírica (Simsarian y Donahue, 2001) han resaltado la inconsistencia entre estos estudios y la ausencia de resultados concluyentes sobre los efectos de la diversidad en el proceso y resultados de los equipos de trabajo. Para analizar con mayor profundidad esta relación, otros investigadores (por ejemplo, Pelled, 1996, y Harrison *et al.*, 1998) han señalado que para una mejor comprensión del impacto de la diversidad en los equipos de trabajo, es necesario diferenciar entre tipos de diversidad. La creciente diversidad de la mano de obra precisa de una mejor comprensión de como esas diferencias individuales afectan al funcionamiento de los equipos de trabajo, así como qué tipos de diferencias traen más consecuencias.

Algunos investigadores (por ejemplo, Jackson *et al.*, 1995; Milliken y Martins, 1996; Harrison *et al.*, 1998) distinguen entre factores de diversidad fácilmente detectables (*superficiales*) y factores de diversidad menos observables (*profundos*), en las que los primeros representan atributos de diversidad que son fá-

cialmente observables (edad, género y raza), y los segundos incluyen las diferencias en actitudes, creencias y valores. Para otros investigadores (por ejemplo, Pelled, 1996; Simsarian y Donahue, 2001) resulta más útil distinguir entre atributos de diversidad en la medida en que estén relacionados con el funcionamiento de los equipos de trabajo. Concretamente, conceptualizan la diversidad del grupo de trabajo en términos de atributos muy relacionados con el trabajo y atributos poco relacionados con el puesto de trabajo, siendo esta relación con el puesto de trabajo el grado en el que cada atributo recoge la experiencia, habilidades, o perspectivas pertinentes para el conocimiento de las tareas de trabajo. Pelled (1996) argumenta que los atributos de diversidad como la formación o el historial empresarial recogen experiencias y perspectivas que son relevantes para las tareas realizadas por la mayoría de los equipos de trabajo. Por el contrario, atributos de diversidad como la edad, el género y la raza pueden estar menos relacionados con el trabajo que se desempeña. Por ejemplo, Simons *et al.* (1999) encontraron que la diversidad más relacionada con el puesto de trabajo (nivel educativo y antigüedad en la empresa) influía en el funcionamiento de los equipos de directivos, mientras que la edad (un atributo menos relacionado con el trabajo) no influía significativamente.

La relación de la diversidad de los equipos de trabajo con el funcionamiento de dichos equipos ha centrado la atención de distintos estudios. Diversos investigadores en esta área han establecido que la diversidad en los atributos demográficos facilita el funcionamiento del equipo debido al aumento en la cantidad de recursos cognitivos existentes en el equipo. Sin embargo, los estudios empíricos no han obtenido resultados concluyentes. Por ejemplo, Wierseman y Bird (1993) encontraron que la heterogeneidad del grupo en edad estaba positivamente asociada con la rotación del equipo, pero O'Reilly *et al.* (1999) encontraron que estaba asociada con menores niveles de integración social, lo que a su vez estaba asociado con la rotación. En cuanto al género, Tsui *et al.* (1992) evidenciaron que el compromiso organizacional de los hombres de raza blanca disminuía al aumentar el porcentaje de mujeres en el grupo, pero que el compromiso organizacional de las mujeres (de cualquier grupo racial y étnico) no variaba. Por su parte, los escasos estudios que han

examinado las consecuencias de la similaridad en actitudes y valores en el trabajo en equipo han encontrado una asociación positiva con la satisfacción y escala salarial de los subordinados (Harrison *et al.*, 1998).

Como se ha indicado, una razón para estos resultados mixtos es que los distintos tipos de diversidad pueden impactar de diferente forma en los resultados del trabajo en equipo. Los atributos de diversidad que están altamente relacionados con el puesto de trabajo, incluyendo experiencias y conocimientos aplicables a las tareas a realizar, aumentarán el conocimiento subyacente en la tarea y las capacidades precisas para la realización con éxito del trabajo. Al mismo tiempo, en grupos en los que la interacción efectiva del grupo depende de poder identificar a los miembros del grupo con conocimientos y habilidades relevantes, los atributos de diversidad relacionados con el puesto de trabajo es más probable que susciten mecanismos en el seno del grupo que lleven a un funcionamiento más efectivo.

En cuanto a la relación entre diversidad y las dimensiones de potenciamiento, se ha prestado especial atención a la cohesión de los equipos de trabajo porque es un factor que ejerce una influencia decisiva en los resultados. Aunque algunos investigadores han encontrado resultados ambivalentes, tiende a haber más estudios que apoyan una relación positiva entre cohesión del equipo y resultados. Grupos altamente cohesionados tienden a funcionar mejor porque tienen un mayor compromiso para alcanzar los objetivos del grupo y porque sus miembros son más sensibles a otros en el grupo y están más dispuestos a ayudarles. Pero el nivel de diversidad del equipo también debería ser tenido en cuenta.

En equipos de trabajo que están muy poco diversificados o muy diversificados, la formación de subgrupos es menos probable y en consecuencia tendrán un impacto menor en los procesos del equipo. En un equipo altamente heterogéneo, existen pocas bases para la formación de subgrupos y de identidad social. Los miembros del equipo intentarán crear y establecer una nueva comprensión del estatus de los miembros del equipo, procesos del equipo, expectativas, etc. A diferencia de un equipo homogéneo o moderadamente heterogéneo, un equipo muy heterogéneo no puede derivar fácilmente en una identidad preexistente o en identidades de subgrupos, porque hay pocos

rasgos comunes. Por ello, cuando un equipo muy heterogéneo se enfrenta a presiones externas, ha de formar una cultura de equipo híbrida para seguir adelante, aunque ello costará bastante tiempo y esfuerzo. Por otra parte, los equipos homogéneos muestran una mayor facilidad de comunicación y bajo nivel de conflicto en sus relaciones internas, todo lo cual les lleva a tener una mayor cohesión (Tsui *et al.*, 1992).

Sin embargo, en los equipos que son moderadamente heterogéneos, es mucho más probable que se formen subgrupos lo que puede llegar a dificultar enormemente el funcionamiento de dichos equipos. Sin el beneficio de la similitud en las categorías sociales, es más difícil para los miembros del grupo inferir sobre atributos subyacentes como las actitudes, creencias o valores. En consecuencia, es de esperar que se basen en mayor medida en estereotipos de miembros del equipo que pertenecen a otras categorías sociales. Ello puede polarizar aún más el equipo, desencadenando conflictos emocionales y una posible disminución de la cohesión del equipo. Algunos investigadores (por ejemplo Olson *et al.*, 1995) argumentan que una excesiva diversidad funcional (es decir, el número de áreas funcionales representadas por los miembros del equipo que están plenamente integrados en el proyecto) puede crear una saturación de información a causa de la diversidad de ideas, lo que dificultará resolver las diferencias entre las distintas perspectivas.

Una importante fuerza de cohesión es la atracción interpersonal, y los investigadores del campo de la diversidad se han basado con frecuencia en la *hipótesis de similitud-atracción* para explicar los efectos de la diversidad en la cohesión. Su argumento básico es que la percepción de similitud en actitudes, inferida de la similitud en atributos demográficos, lleva a la atracción entre los miembros del grupo. Así, los equipos de trabajo que son relativamente homogéneos en atributos demográficos experimentarán mayor cohesión que aquellos equipos más heterogéneos. Las investigaciones empíricas que han examinado el impacto de la diversidad en la cohesión de los equipos de trabajo han encontrado también resultados ambivalentes (Simsarian y Donahue, 2001). Como respuesta a estos resultados no concluyentes, los investigadores han sugerido que los efectos de la diversidad en la cohesión pueden diferir según el tipo de diversidad (Milliken y Martins, 1996). Concretamente,



Pelled *et al.* (1999) han sugerido que atributos básicos de diversidad como la edad, el género o la raza, que son de mayor relevancia para las relaciones sociales del grupo que para las tareas que han de hacer, es más probable que lleven a categorizaciones sociales que tengan implicaciones para conflictos emocionales.

### **3. Flexibilidad laboral**

Las estrategias de flexibilidad de las empresas pueden también influir en los resultados del equipo y en su nivel de cohesión. Las estrategias de flexibilidad abarcan desde las políticas flexibles de fabricación a las distintas formas de flexibilidad laboral. La flexibilidad de la mano de obra puede definirse como la capacidad de la gerencia para modificar el uso del factor trabajo (en términos de volumen, cualificaciones y tiempo) en una empresa a las fluctuaciones y cambios en los niveles y estructura de la demanda. Respecto a las variedades de flexibilidad laboral, es habitual distinguir entre flexibilidad interna y flexibilidad externa, y entre flexibilidad numérica o cuantitativa y flexibilidad funcional o cualitativa (Atkinson, 1984). La flexibilidad interna está relacionada con la capacidad para hacer frente a las fluctuaciones y cambios en la demanda utilizando la mano de obra existente (por ejemplo, con horas extras, jornada flexible o flexibilidad de tareas). Por el contrario, la flexibilidad externa se refiere al empleo de mano de obra externa cuando es necesaria (contratos temporales). La flexibilidad numérica o cuantitativa está relacionada con la variación en la cantidad de trabajo (número de trabajadores, número de horas de trabajo) y la flexibilidad funcional o cualitativa con la capacidad para variar el contenido del trabajo en relación con las cualificaciones de los trabajadores (rotación de tareas, trabajo en equipo). Combinando estas cuatro formas de flexibilidad laboral, se tienen cuatro enfoques para la flexibilidad laboral de la empresa (Tabla 2): interna-cuantitativa, interna-cualitativa, externa-cuantitativa, y externa-cualitativa.

En la práctica, la mayoría de las empresas utilizan una combinación de estos enfoques y, en consecuencia, el término “flexibili-

dad laboral” se utiliza para esta combinación y no para los distintos enfoques. Por ejemplo, estudios en la industria de automoción muestran que la configuración de la flexibilidad laboral evoluciona hacia una mezcla más compleja con el tiempo (Leede y Riemsdijk, 2001). Al principio, las empresas intentan acomodarse a las fluctuaciones de la demanda haciendo horas extra. Si las horas extra no son suficiente o plantean demasiados problemas, se pone el énfasis en la flexibilidad externa, mayormente con contratos a corto plazo a empleados de empresas de trabajo temporal. Más adelante, debido a los problemas que pueden devenir de esta situación se aumenta la duración del contrato a los trabajadores provenientes de estas agencias o se contratan trabajadores con contrato temporal. Adicionalmente, diversas formas numéricas internas se utilizan, tales como tiempo de trabajo flexible (anualización de horas). Finalmente, se desarrollan sistemas más sofisticados consistentes en flexibilidad externa combinada con flexibilidad numérica interna y flexibilidad funcional interna, tales como el trabajo en equipo. De esta forma, la configuración de la flexibilidad laboral se desarrolla gradualmente en una mezcla más compleja con el tiempo. Resulta importante señalar que la utilización de una forma más compleja no significa que la anterior más sencilla desaparezca.

Tabla 2. Tipos de flexibilidad de la mano de obra

	<i>Interna</i>	<i>Externa</i>
Numerica	Horas extra Horas anualizadas Turnos	Empresas de trabajo temporal Desplazamientos
Funcional	Trabajo en equipo Polivalencia Rotación de tareas	Intercambio de personas Especialistas

Fuente: basado en Atkinson, 1984

Sin embargo, analizando la literatura sobre equipos de trabajo, es de esperar que surjan numerosos problemas con esta combinación de enfoques. A primera vista, el trabajo en equipo no parece muy compatible con trabajadores de empresas de trabajo temporal, debido a la larga y costosa inversión en las personas que se necesita para conformar equipos más o menos

estables<sup>2</sup>. Los trabajadores de estas empresas de trabajo temporal entran y salen de la empresa permaneciendo cortos periodos de tiempo que apenas les permiten llegar a ser miembros de un equipo o adquirir las capacidades necesarias para funcionar adecuadamente. Leede y Riemsdijk (2001) evidenciaron que la productividad de los equipos de trabajo en una empresa de automoción se resentía a causa de la mayor rotación de los trabajadores no permanentes. Cada periodo de formación para los nuevos trabajadores reducía la capacidad normal de producción del equipo necesaria para cumplir los objetivos de producción. Algunos coordinadores de los equipos señalaban que los trabajadores flexibles limitaban el desarrollo del equipo, mientras que otros no apreciaban diferencias en su grado de compromiso<sup>3</sup>. Por otra parte, los miembros permanentes del equipo valoraban de forma positiva el compromiso y la calidad del trabajo de sus compañeros no permanentes. En consecuencia, es de esperar que un elevado grado de flexibilidad numérica externa en el seno del equipo de trabajo influya negativamente en los resultados del equipo.

#### 4. Percepción de apoyo organizacional y social en el trabajo

El *apoyo social* percibido en el trabajo, que se refiere al grado con el que los individuos perciben que disponen de relaciones sociales positivas con otras personas en el lugar de trabajo, da a los empleados una información importante sobre su relación con la organización. Los trabajadores que perciben que están socialmente integrados con otros miembros de la organización es más probable que asuman que otros les consideran como miembros de la organización, y que por lo tanto se vean a si mismos también como miembros de esa organización. Similarmente, el *apoyo organizacional* percibido influye positivamente en las relaciones de los empleados. Este apoyo mide la disposición de una organización para recompensar un esfuerzo

---

<sup>2</sup> Otro tipo de trabajador flexible que encuentra dificultades para el trabajo en equipo es el teletrabajador que ejerce su profesión desde el domicilio particular.

<sup>3</sup> Sin embargo, ambos grupos de coordinadores estaban de acuerdo en la opinión de que la proporción de los trabajadores permanentes en el equipo debía ser de al menos dos tercios.

creciente de sus empleados y para satisfacer la necesidad de aprobación y estímulo de los mismos (Eisenberg *et al.*, 1986). Investigaciones empíricas previas sugieren que la percepción de altos niveles de apoyo social y organizacional por los trabajadores tienen una influencia importante en la relación de los individuos con la organización. Eisenberg *et al.* (1986) encontraron que el apoyo organizacional percibido aumentaba el compromiso afectivo de los empleados con la organización. Cuanto mayor sea el apoyo social que los empleados reciban de otros miembros de la organización, más probable es que se identifiquen con la organización y que manifiesten un mayor compromiso organizacional y cohesividad con otros miembros del equipo de trabajo.

Los efectos del apoyo social y organizacional percibidos pueden variar entre distintos tipos de empleados. La influencia es especialmente importante para los empleados virtuales, como por ejemplo los teletrabajadores. La distancia física y social de estos trabajadores pueden acarrear consecuencias negativas en la cohesión y compromiso organizacional del equipo. Si una organización va a significar algo para empleados que trabajan en un contexto virtual, será porque esas personas perciban que forman parte de la organización. Un elemento que puede ser relevante a este respecto es la *identificación organizativa*, definida como la percepción de pertenencia de sus miembros a la organización (Ashforth y Mael, 1989). La identificación organizativa es importante en un contexto virtual porque puede reemplazar o compensar por la pérdida de aquellos aspectos de las organizaciones tradicionales que facilitan la cooperación, coordinación y el esfuerzo a largo plazo de los empleados. Estudios empíricos en el campo de la identificación en grupos en los que sus miembros tienen poco o ningún contacto entre sí sugieren que las personas que se encuentran aisladas de una organización pueden presentar igualmente rasgos de identificación con la misma.

El apoyo social percibido suministra a los empleados virtuales con una información importante sobre su relación con la organización. Por ejemplo, los supervisores pueden ser una fuente clave de apoyo social para los trabajadores virtuales, porque están con más frecuencia en contacto con ellos y pueden llegar a personificar la organización para los trabajadores virtuales. Los trabajadores virtuales que perciben que están socialmente inte-

grados con otros miembros de la organización es más probable que asuman que otros les consideran como miembros de la organización, y que por lo tanto se vean a si mismos también como miembros de esa organización. Wiesenfeld *et al.* (2001) encontraron que la necesidad de afiliación de los trabajadores virtuales y el apoyo social en el trabajo que recibían eran ambos determinantes críticos de su identificación con la organización. Más aún, estos dos factores interactuaban para influir en la afiliación organizativa de los trabajadores virtuales. Sus resultados sugieren que los gerentes pueden fortalecer con este apoyo social la identificación entre aquellos trabajadores virtuales que no están intrínsecamente motivados para identificarse con la organización.

Los efectos del apoyo organizativo y social percibidos pueden variar también de unos individuos a otros. Si no disponen de un apoyo social en el trabajo, los empleados virtuales con baja necesidad de afiliación pueden sentirse distantes y alejados de la organización porque carecen de la necesidad interna de integración. Por el contrario, aquellos individuos que tienen una necesidad relativamente alta de afiliación y por tanto poseen una fuerte necesidad intrínseca de identificarse con la organización pueden ser menos sensibles a los incentivos sociales relacionados con su pertenencia a la organización. Wiesenfeld *et al.* (2001) encontraron que cuando el apoyo social percibido en el trabajo es relativamente alto, las diferencias individuales en la necesidad de afiliación influían menos en la identificación organizativa. Por ello, es de esperar un efecto moderador del apoyo organizacional y del apoyo social percibidos en el trabajo sobre la relación entre necesidad de afiliación e identificación organizativa, y que este efecto moderador sea más fuerte para los empleados virtuales y de empresas de trabajo temporal.

## **5. Justicia percibida**

Se dispone de bastantes evidencias que ponen de manifiesto que el trato justo es una dimensión importante que afecta al comportamiento de los empleados en una organización. Por ejemplo, Chansler y Swamidass (2001) encontraron que la justicia percibida era el único determinante de la cohesión del equipo en su estudio de equipos autogestionados. Similarmente,

Shapiro y Kirkman (1999) evidenciaron que la injusticia percibida “de antemano” por los empleados estaba negativamente correlacionada con su nivel de compromiso pero positivamente relacionada con la resistencia al cambio y con las intenciones de dejar la organización. A igualdad de otros factores –disponibilidad de recursos, comprensión de las tareas-, el factor clave que ha de estar presente en el entorno de trabajo para generar confianza, y en consecuencia cohesión en un equipo, es el ser tratado de forma justa. Basándose en el trabajo de Gilbert y Tang (1998), hay evidencias de una relación positiva entre confianza y cohesión del equipo. La confianza se considera habitualmente como una expresión de confidencialidad intercambiada entre dos o más partes, en el entendimiento de que cualquiera de las partes realizará una acción importante para las otras, independientemente de la capacidad que tengan para controlar o vigilar dicha acción. Ejemplos de confianza son el fortalecimiento de un miembro de un equipo o la ausencia de un líder formal del equipo. El fortalecimiento sólo puede estimular los resultados organizacionales si existe confianza dentro de una organización (Jones y George, 1998).

La justicia percibida por los individuos dentro de una organización se basa por un lado en la justicia que tienen los procedimientos formales que rigen las decisiones en la organización (*justicia procedimental*) y por otro lado en la calidad del trato interpersonal que reciben durante la ejecución de dichos procedimientos (*justicia interaccional*). Los resultados empíricos de Masterson *et al.* (2000) evidenciaron que la percepción de justicia interaccional de los empleados estaba positivamente relacionada con su compromiso para con el supervisor, y que la percepción de justicia procedimental estaba positivamente relacionada con su nivel de compromiso organizacional. Shapiro y Kirkman (1999) también encontraron que la justicia procedimental mitigaba la relación negativa entre la justicia anticipada por los empleados y su nivel de compromiso.

## 6. Tareas del equipo

Varios investigadores han planteado que la variación en los resultados de los equipos pueden explicarse por las diferen-

cias en la estructura del equipo y el contenido de sus tareas (Cohen y Bailey, 1997; Simsarian y Donahue, 2001). A causa de estas diferencias, el tipo de equipo puede moderar la relación entre diversidad y resultados como, por ejemplo, la cohesión. Por ejemplo, los miembros de un equipo de alta dirección es más probable que sean heterogéneos en atributos muy relacionados con el trabajo tales como la formación y experiencia, pero es menos probable que sean heterogéneos en atributos menos relacionados con el trabajo tales como la edad. Por el contrario, los equipos de menor nivel como, por ejemplo, la tripulación de una aeronave es más probable que sean más heterogéneos en atributos menos relacionados con el trabajo (edad, género y raza) y menos heterogéneos en atributos muy relacionados con el trabajo tales como el nivel educativo. Dadas las esperadas diferencias de composición en los equipos, la relación entre diversidad altamente relacionada con el trabajo y resultados puede ser más fuerte en los equipos que son más heterogéneos en atributos de diversidad muy relacionados con el trabajo como en los equipos de alta dirección.

Debido a que apenas han de interactuar para modificar sus enfoques de trabajo, el funcionamiento y resultados de los equipos que se basan principalmente en tareas de comportamiento no se ve casi influido por interacciones sociales y procesos del equipo. Por el contrario, los equipos cuyos fines y medios no están claramente definidos han de dedicar una gran cantidad de tiempo a la generación de ideas, planificación y toma de decisiones. Los procesos internos del equipo están así fuertemente relacionados con los resultados del equipo cuando los equipos realizan principalmente tareas conceptuales.

Otros investigadores han encontrado un efecto moderador del tipo de trabajo en la estructura del equipo. Por ejemplo, McDonough (1993) evidenció que para proyectos rutinarios existía una correlación positiva entre la velocidad de desarrollo del proyecto y el nivel promedio de educación del equipo, con el número de años que el líder del equipo había ocupado su actual posición, mientras que en los proyectos radicales se daba una relación negativa entre velocidad de desarrollo y la antigüedad del equipo y la edad del líder.

## 7. Tiempo (antigüedad del equipo y antigüedad en la organización)

La antigüedad del equipo y la de los empleados en la organización puede moderar la relación entre la diversidad menos relacionada con el trabajo y la cohesión. Cuando los miembros de un equipo han trabajado juntos durante un cierto tiempo, deberían ser menos propensos a categorizarse basándose en estereotipos, y debieran sentirse más a gusto trabajando juntos y experimentar una menor ansiedad dentro del grupo (Pelled y Adler, 1994). Además, la percepción selectiva debería disminuir a medida que los miembros de un equipo desarrollan una comprensión mutua de las tareas. Tsui *et al.* (1992) han sugerido que las características personales físicas, que son observables e inmutables desempeñan un papel crítico en el proceso inicial de categorización de los miembros del grupo. Pero otros investigadores han observado que con el tiempo, a medida que la gente adquiere más información, sus percepciones se basan más en los comportamientos observados y menos en estereotipos derivados de atributos como la edad o el género. Por ejemplo, Harrison *et al.* (1998) evidenciaron que con el tiempo los resultados afectivos negativos asociados con la diversidad disminuían porque la gente llegaba a conocerse mutuamente y desarrollaban una mayor apreciación y comprensión de las diferencias en el equipo. La cantidad de tiempo que los miembros de un equipo han trabajado juntos debilita los efectos de la diversidad demográfica y fortalece los efectos de la diversidad actitudinal a medida que los miembros del equipo tienen la oportunidad de interactuar en cuestiones significativas. Por ello, la antigüedad debería moderar el impacto de la diversidad en la cohesión del equipo.

## 8. Conclusión

Este trabajo ha realizado una revisión de la literatura en búsqueda de evidencias empíricas y de apoyo teórico que permitan valorar y anticipar el efecto moderador de algunas variables sobre la relación existente entre el fortalecimiento de un equipo de trabajo y los resultados y funcionamiento del equipo. A modo



de resumen, la Tabla 3 recoge los principales posibles efectos moderadores que pueden existir para cada una de las variables consideradas: diversidad, flexibilidad laboral, equidad percibida, tipo de tareas y longevidad del equipo. De cada una de estas variables surgen distintas influencias sobre los resultados organizacionales y de funcionamiento del equipo, así como sobre los factores que influyen en el potenciamiento del equipo de trabajo. La aplicación de estas relaciones resulta de interés para los líderes de equipos de trabajo y para los gerentes y mandos intermedios de las empresas, en la medida en que pueden explicar por qué surgen algunos problemas en el seno del equipo, o ayuden a mejorar los resultados organizacionales y el funcionamiento del equipo

Tabla 3. Posibles efectos moderadores de determinadas variables sobre el potenciamiento y resultados de un equipo de trabajo

<p><u>Diversidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversidad altamente relacionada con el puesto de trabajo puede tener una relación más positiva que la diversidad menos relacionada, con los resultados del equipo de trabajo.</li> <li>• Los equipos de trabajo con una diversidad moderada pueden tener bajo nivel de cohesión, mientras que los equipos con alta o baja diversidad pueden tender a estar más cohesionados.</li> <li>• La diversidad menos relacionada con el trabajo puede tener una relación negativa más estrecha con la cohesión del equipo que la diversidad más relacionada con el puesto de trabajo.</li> </ul>
<p><u>Flexibilidad laboral</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La flexibilidad externa de un equipo de trabajo puede influir negativamente sobre los resultados, cohesión y compromiso organizacional del equipo.</li> </ul>
<p><u>Equidad percibida</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo social y organizacional que perciben los miembros de un equipo puede influir positivamente en la cohesión y compromiso organizacional del equipo.</li> <li>• La justicia percibida por los empleados puede influir positivamente en el potenciamiento del equipo, el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo.</li> <li>• Un elevado nivel de apoyo organizacional y de apoyo social percibidos en el trabajo puede atenuar la relación entre la necesidad de afiliación de los empleados y su identificación organizativa.</li> <li>• El apoyo organizacional y social percibido por los empleados en el trabajo puede moderar las percepciones de trato justo en los empleados.</li> </ul>

Tipo de tareas

- La relación entre la diversidad del equipo y sus resultados puede ser más fuerte en los equipos de alta dirección que en los equipos de menor nivel, y más fuerte para las tareas conceptuales que para las del comportamiento.
- La relación entre la diversidad y la cohesión del equipo puede ser más fuerte para las tareas conceptuales que para las tareas del comportamiento.

Longevidad del equipo

- La antigüedad del equipo puede neutralizar o hacer menos importante los efectos de la diversidad menos relacionada con el trabajo sobre la cohesión del equipo, y estimular o hacer más importante los efectos de la diversidad altamente relacionada con el puesto de trabajo.
- La antigüedad del equipo puede moderar la relación negativa entre la flexibilidad externa del equipo y los resultados, cohesión y compromiso del equipo.
- La antigüedad en la organización y la del equipo pueden moderar la influencia sobre los resultados del equipo, de la justicia y el apoyo organizacional percibidos por el empleado.

## 9. Referencias bibliográficas

- ASHFORTH, B. y MAEL, F. (1989): *Social identity theory and the organization*. Academy of Management Review, 14, 1, (pp. 20-39).
- ATKINSON, J. (1984): *Manpower management for flexible organisations*. Personnel Management, 16, 2, (pp. 28-31).
- BURSIC, K.(1992): *Strategies and benefits of the successful use of teams in manufacturing organizations*. IEEE Transactions on Engineering Management, 39, 3, (pp. 277-289).
- CARSTEN, J. y SPECTOR, P. (1987): *Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model*. Journal of Applied Psychology, 72, (pp. 374-381).
- CHANSLER, P. y SWAMIDASS, P. (2001): *Predictors of collectively-led work group cohesion: an empirical study of 'natural work groups' at a Harley-Davidson Motor company plant*. 12<sup>th</sup> annual conference of the Production and Operations Management Society, Orlando (U.S.A.).
- COHEN, S. y BAILEY, D. (1997): *What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*. Journal of Management, 23, 3, (pp. 239-290).

- DREW S. y THOMAS, C. (1997): *Transformation through team work: the path to the new organization*. Team Performance Management, 3, 3, (pp. 162-178).
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S. y SOWA, D. (1986): *Perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, 71, 3, (pp. 500-507).
- GILBERT, J. y TANG, T. (1998): *An examination of organizational trust antecedents*. Public Personnel Management, 27, 3, (pp. 321-338).
- HARRISON, D.; PRICE, K. y BELL, M. (1998): *Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion*. Academy of Management Journal, 41, 1, (pp. 96-107).
- JACKSON, S.; MAY, K. y WHITNEY, K. (1995): *Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams*. en R. Guzzo and E. Salas (eds.): *Team decision-making effectiveness in organizations* (pp. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- JONES, G. y GEORGE, J. (1998): *The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*. Academy of Management Journal, 23, 3, (pp. 531-546).
- KIRKMAN, B. y ROSEN, B. (1999): *Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment*. Academy of Management Journal, 41, 1, (pp. 58-74).
- LEEDE, J. y RIEMSDIJK, M. (2001): *External labour flexibility and teamwork in manufacturing: are the two compatible?*. 8th EUROMA Conference, Bath (U.K.) 3-5 June, pp. 1235-1248.
- MCDONOUGH III, E. (1993): *Faster new product development: Investigating the effects of technology and characteristics of the project leader and team*. Journal of Product Innovation Management, 10, 4, (pp. 241-250).
- MILLIKEN, F. y MARTINS, L. (1996): *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*. Academy of Management Review, 21, (pp. 402-433).
- O'REILLY, C.; CALDWELL, D. y BARNETT, W. (1989): *Work group demography, social integration, and turnover*. Administrative Science Quarterly, 34, 1, (pp. 21-37).
- OLSON, E.; WALKER, O. y RUEKERT, R. (1995): *Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness*. Journal of Marketing, 59, 1, (pp. 48-62).

- PELLED, L. (1996): *Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory*. Organization Science, 7, 6, (pp. 615-631).
- PELLED, L. y ADLER, P. (1994): *Antecedents of intergroup conflict in multifunctional product development teams: a conceptual model*. IEEE Transactions on Engineering Management, 41, 1, (pp. 21-28).
- PELLED, L.; EISENHARDT, K. y XIN, K. (1999): *Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance*. Administrative Science Quarterly, 44, 1, (pp. 1-28).
- SHAPIRO, D. y KIRKMAN, B. (1999): *Employees' reaction to the change to work teams: the influence of 'anticipatory' injustice*. Journal of Organizational Change Management, 12, 1, (pp. 51-66).
- SIMONS, T.; PELLED, L. y SMITH, K. (1999): *Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams*. Academy of Management Journal, 42, 6, (pp. 662-674).
- SIMSARIAN, S. y DONAHUE, L. (2001): *Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta analysis*. Journal of Management, 27, 2, (pp. 141-162).
- SPEITZER, G. (1995): *Psychological empowerment in the workforce: Dimensions, measurement, and validation*. Academy of Management Journal, 38, (pp. 1442-1465).
- TSUI, A.; EGAN, T. y O'REILLY, C. (1992): *Being different: Relational demography and organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, 37, (pp. 549-579).
- WIERSEMAN, M. y BIRD, A. (1993): *Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover*. Academy of Management Journal, 36, (pp. 996-1025).
- WIESENFELD, B.; RAGHURAM, S. y GARUD, R. (2001): *Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support*. Journal of Management, 27, 2, (pp. 213-229).