

FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, CONDUCTAS DE MANEJO DE CONFLICTO Y CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES

SABINO AYESTARÁN

Departamento de Psicología Social y Metodología
Universidad del País Vasco

Resumen

Se analizan las definiciones de cultura organizacional dadas por Schein (1988), Wilson y Rosenfeld (1990), Erez y Early (1993), Early y Erez (1997) y se extraen tres dimensiones para definir la cultura (Schwartz, 1994; Fukuyama, 1998): Individualismo versus Colectivismo; Jerarquización versus Igualdad y Alta Confianza versus Baja Confianza. De la combinación de estas tres dimensiones, se extraen 8 tipos de cultura organizacional. Se analiza la relación de cada uno de estos tipos de cultura con las diferentes conductas utilizadas en el manejo de los conflictos (Van de Vliert y Euwema, 1994) y con la formación de equipos de trabajo (Mankin, Cohen y Bikson, 1996). La conclusión final es que solamente las culturas individualistas e igualitarias, moderadas por una confianza mutua que permite el desarrollo del sentimiento de interdependencia, son capaces de crear las bases culturales adecuadas para resolver los conflictos por la vía de la "solución de problemas" y permiten la creación y el buen funcionamiento de los equipos de trabajo.

Palabras clave: Conflicto; Cooperación; Competición; Cultura organizacional.

Abstract

From the analysis of Organizational Culture definitions, done by Schein (1988), Wilson & Rosenfeld (1990), Erez & Early (1993) and Early & Erez (1997), three main dimensions are obtained: Individualism vs. Colectivism, Hierarchy vs. Equality, High Trust vs. Low Trust (Schwartz, 1994; Fukuyama, 1998). The later combination of these dimensions were structured in eight organizational culture types. In this paper, we analyze the relationship between each culture type with behaviours used in conflict management (Van de Vliert y Euwema, 1994) and work team training (Mankin, Cohen y Bikson, 1996). The final conclusion is that the individualistic and equalitarian cultures, moderated throw a mutual trust which allows the development of an interdependence feeling, are able to create the cultural bases to solve conflicts throw "problems solving" behaviour and to permit the creation and good functioning of the work teams.

Key words: Conflict; Co-operation; Competition; Organisational culture.

1. Introducción

Mi propósito es relacionar tres grupos de conceptos:

- * El desarrollo organizacional a través de la formación de equipos de trabajo.
- * Aprendizaje de conductas de manejo constructivo de conflictos.
- * Cambio cultural en las organizaciones.

Existe un claro consenso entre los especialistas de psicología organizacional en considerar al «equipo de trabajo» como la piedra angular de las organizaciones futuras (Bonavia y Quintanilla, 1992; Cannon-Bowers, Oser y Flanagan, 1992; Martínez, 1993; Pallarés, 1993; Peiró, 1990; Quintanilla y Bonavia, 1993; Rosen, 1989; Vroom y Jago, 1990; Wilson y Rosenfeld, 1990; Mankin, Cohen y Bikson, 1996).

Ello se debe, en buena medida, a la creciente complejidad de los procesos laborales que hacen necesaria la participación de los trabajadores en el control de calidad tanto del producto como de los procesos productivos y funcionales. Esto significa que la incapacidad o la dificultad para trabajar en equipo supone reducción de productividad y, por lo mismo, pérdidas económicas.

Pero también las personas exigen una mayor participación en el control de los procesos laborales. A medida que sube el nivel cultural de los trabajadores y la democracia se impone como la mejor forma de organización política, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que afectan a los procesos, tanto de producción como de funcionamiento, se hace cada vez más necesaria.

Sin embargo, una cosa es reconocer el interés de los equipos de trabajo, otra, muy diferente, llegar a configurar verdaderos equipos de trabajo. No es posible formar equipos de trabajo sin un doble cambio: cambio cultural en las organizaciones y cambio personal en los individuos.

El cambio cultural sigue una doble línea: participación personal de los trabajadores en la gestión del trabajo y la superación del colectivismo para llegar a un individualismo de tipo cooperativo.

El cambio personal se concreta en el aprendizaje del manejo activo de los conflictos.

2. Los equipos de trabajo

El objetivo de los equipos de trabajo es la producción de nuevos conocimientos sobre los procesos laborales y sobre los procesos psicosociales (Mankin, Cohen y Bikson, 1996). En última instancia, su utilidad va a ser valorada en términos de máxima cantidad y calidad de conocimientos logrados.

En un equipo de trabajo, la tarea es muy importante; porque el equipo de trabajo se define como un "grupo de personas que hacen algo juntos". Lo que hacen juntos los miembros del equipo es crear conocimiento a través de tres procesos psicosociales:

- * Participación de todos. Todos los miembros del equipo tienen experiencia del proceso que se trata de mejorar. Dicha experiencia constituye la fuente principal de conocimiento de los trabajadores. Todos los conocimientos son válidos y tienen que ser tomados en consideración.
- * Integración de ideas opuestas, lo que se consigue profundizando sobre las ideas aportadas y tratando de relacionar ideas aparentemente opuestas.
- * La construcción de un objetivo compartido capaz de integrar los diferentes intereses personales de los miembros del equipo. La construcción de un objetivo común se realiza a través de tres aprendizajes:
 - Aprender a pensar a partir de las aportaciones de todos. La técnica de los equipos consiste en analizar y clasificar las aportaciones de todos los miembros y buscar un objetivo a partir de las aportaciones de todos.

- Aprender a expresar con claridad los intereses personales, aceptando que los otros miembros del equipo expresen con la misma claridad sus propios intereses.
- Aprender a descubrir la interdependencia objetiva en la satisfacción de los intereses personales.

El conocimiento logrado por los equipos de trabajo se refiere tanto a los procesos laborales como a los procesos de grupo y procesos psicológicos de los miembros del equipo. La tendencia actual en la creación de equipos es la de tomar en consideración solamente los procesos laborales (Scholtes, 1988; Brassard y Ritter, 1994), sin profundizar en el conocimiento de los procesos grupales y de los procesos psicológicos. Corresponde a los psicólogos sociales desarrollar una técnica de formación de equipos que tome en consideración tanto la dimensión de la tarea como la dimensión socio-emocional de los grupos y de las personas.

3. Manejo constructivo de los conflictos

Los conflictos son inevitables cuando varias personas trabajan juntas. Los individuos, grupos y organizaciones tienen que saberlo para que puedan aprender a tratar los conflictos de una manera constructiva.

En este trabajo queremos subrayar la idea de que el trabajo en equipo exige un determinado estilo de conducta en el manejo de los conflictos. Este estilo de conducta no depende solamente de características personales de los individuos que componen el equipo, sino que depende, en buena medida, de la cultura de la organización (Kozan, 1997; Lee & Rogan, 1991; Ting-Toomey, Gao, Trubisky et al., 1991).

A partir de los trabajos de Blake y Mouton (1964), autores como Rahim (1992) y Thomas (1992) desarrollaron la taxonomía más conocida de los estilos de conducta en el manejo de los conflictos: Competición, Colaboración, Compromiso, Evitación y Conformidad.

- * **COMPETICIÓN** significa que, en las situaciones de conflicto, el individuo tiende a mantener sus intereses o sus ideas a costa de los demás.
- * **COLABORACIÓN** significa que, en las situaciones de conflicto, el individuo tiende a encontrar una solución que satisface a ambas partes. Lo que busca es que todos estén satisfechos.
- * **COMPROMISO** significa que, en las situaciones de conflicto, el individuo tiende a encontrar soluciones intermedias que no satisfacen ni a él mismo ni a los demás. Lo que hace es distribuir equitativamente los costos del grupo.
- * **CONFORMIDAD** significa que, en las situaciones de conflicto, el individuo tiende a ceder y a plegarse a los intereses de los demás.
- * **EVITACIÓN** significa que, en las situaciones de conflicto, el individuo piensa más en resolver sus problemas por sí mismo.

Recientemente, autores como Thomas, Van de Vliert y Euwema han cuestionado esta forma de abordar el estudio del manejo de los conflictos. La razón es que, tanto la conceptualización original de Blake y Mouton como las posteriores taxonomías de estilos de manejo del conflicto, se refieren a las intenciones o predisposiciones de los sujetos. Entre las intenciones de los sujetos y su conducta real intervienen muchos factores culturales y sociales -como pueden ser las normas de gestión del conflicto impuestas por la cultura de la organización y el papel adoptado por cada individuo en el grupo- y psicológicos -como el nivel de autoestima de los individuos y el aprendizaje previo de éstos en el manejo de los conflictos- que hacen que la conducta real del individuo en las situaciones del conflicto no coincida con sus intenciones. Por esta razón, Van de Vliert y Euwema prefieren utilizar unas dimensiones descriptivas más próximas a la conducta en el manejo del conflicto. Estas dos dimensiones son las de Agradable/Desagradable y Activo/Pasivo (Van de Vliert y Euwema, 1994).

Cuadro 1.- Taxonomía de las Conductas de Manejo del Conflicto

COOPERACIÓN				COMPETICIÓN			
No activo		Activo		No activo		Activo	
No confrontación		Negociación		Lucha indirecta		Lucha directa	
No agradable	Agradable	No agradable	Agradable	No agradable	Desagradable	No agradable	Desagradable
Evitación	Sumisión	Compromiso	Solución de problemas	Control del proceso	Resistencia pasiva	Lucha por los temas	Lucha por los resultados
Fuente: Van de Vliert, E. and Euwema, M.C., 1994.							

Considero un acierto establecer una taxonomía de los estilos de conducta en el manejo de los conflictos partiendo de dos criterios observables: el grado de actividad y el grado de intensidad de las reacciones emocionales. Porque, al margen de las intenciones de los sujetos, la cooperación aumenta en los equipos de trabajo cuando los miembros del equipo actúan de forma que favorezcan realmente la satisfacción de los intereses de los demás y cuando el clima emocional es más agradable. En cambio, los conflictos se hacen más intensos y más intratables cuando las personas o los grupos en conflicto pasan del pensamiento y de las intenciones a acciones que cuestionan o reducen los recursos de los demás y cuando el conflicto adquiere una carga emocional negativa (Fisher, 1993).

De acuerdo con la taxonomía de Van de Vliert y Euwema, la cooperación va subiendo a medida que pasamos de la EVITACIÓN (no activo y no agradable) a la SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (activo y agradable). La competición aumenta cuando se pasa del CONTROL DEL PROCESO (no activo y no agradable) a la LUCHA POR LOS RESULTADOS (activo y desagradable).

La competición nunca es agradable, es decir, nunca crea un clima emocional positivo, pero puede ser más o menos desagradable y más o menos activa. Se llega al punto álgido de la competición cuando la lucha por los recursos se plantea en términos activos (conflicto de suma cero) y el clima emocional es desagradable.

Sin embargo, máxima competición no significa necesariamente que sea la forma de competir más opuesta a la cooperación. Las formas pasivas de competición, CONTROL DEL PROCESO y RESISTENCIA PASIVA, hacen más difícil la cooperación. En efecto, es más fácil combinar la competición abierta por los resultados con la cooperación, porque, siguiendo la teoría del intercambio social, las formas activas de competición demuestran que los miembros del grupo poseen suficiente poder para controlar a quien quiera acaparar los recursos del grupo. La igualdad de recursos obliga a los miembros del grupo a pactar normas reguladoras del poder en el grupo y a buscar formas de cooperación que tengan en cuenta los intereses de todos.

4. Regulación de los estilos de manejo del conflicto por la cultura de la organización

Como el lector habrá podido intuir, la relación que establecemos entre el desarrollo organizacional por medio de los equipos de trabajo y el cambio cultural de las organizaciones pasa por el aprendizaje en el manejo constructivo de los conflictos. No todas las culturas organizacionales favorecen por igual el trabajo en equipo porque no todas las culturas favorecen por igual el manejo constructivo de los conflictos.

4.1. Definición de la cultura organizacional

Se han dado muchas definiciones de la cultura de las organizaciones: comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como, por ejemplo, el lenguaje empleado y los rituales utilizados en relación con la autoridad; normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, como, por ejemplo, la norma de "una jornada justa para una paga justa"; los valores dominantes aceptados por una empresa, como la "calidad del producto" o el "precio del liderazgo"; la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes; las reglas de juego para progresar en la empresa y que un recién incorporado debe aprender para ser aceptado; el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros.

De acuerdo con Schein (1988, pp. 25-26), en el análisis de la cultura hay que distinguir varios niveles:

- * Esquemas de conducta visibles y audibles.
- * Producciones artísticas.
- * Producciones técnicas.
- * Valores:
 - Confrontables con el entorno físico.
 - Confrontables sólo por consenso social.
- * Presunciones básicas (aceptadas como indiscutibles, invisibles y preconscientes)
- * Relación con el entorno.
- * Naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio.
 - Naturaleza del género humano.
 - Naturaleza de la actividad humana.

Erez y Earley (1993) analizan la cultura como configuradora del Sí mismo. En su modelo de la "Representación cultural del Sí mismo" Erez y Earley definen la cultura a partir de 4 grupos de variables (p. 16): a) Valores y normas culturales: los criterios utilizados para valorar las técnicas directivas. b) Técnicas de dirección y de motivación: hasta qué punto contribuyen dichas técnicas a que los individuos obtengan sus objetivos, su autoestima y su bienestar, definido en términos de los valores culturales. c) El sí mismo como procesador de información y como intérprete de los estímulos organizacionales, en línea con los valores culturales y d) El comportamiento en el trabajo, resultante de las anteriores variables, como, por ejemplo, los diferentes índices de comportamiento laboral, las actitudes frente a la cantidad y calidad del trabajo y las conductas de aislamiento en oposición a posturas activas y de implicación en la organización. Erez y Early dejan muy claro que variables psicológicas como la autoestima, la implicación en el trabajo, el interés por la organización, la conducta mantenida por los individuos en situaciones de conflicto, dependen de los valores de la organización. Pero estos valores se concretan en los criterios que se utilizan para valorar las técnicas de dirección. En última instancia, para Erez y Early, la cultura de una organización se manifiesta en la forma en que se ejerce la autoridad

en la organización. En una obra posterior, estos mismos autores (Early y Erez, 1997) definen la cultura como un "sistema compartido de significados" (p. 2). "Miembros de la misma cultura comparten una misma forma de percibir los acontecimientos y los objetos; por eso mismo, interpretan y valoran las situaciones y las técnicas de dirección de una manera consistente" (p. 2). De acuerdo con esta última posición, lo que define realmente a una cultura es el hecho de que los significados y, en consecuencia, las interpretaciones y los criterios de valoración de los acontecimientos y de las personas sea compartida por los miembros de un determinado grupo de personas.

Wilson y Rosenfeld (1990, pp. 228-240), distinguen cuatro tipos de culturas organizativas:

a) La cultura del poder: es una cultura construida por una persona o por un grupo de personas que controlan toda la organización. Se aplica, fundamentalmente, a las empresas familiares. Exige que los trabajadores sepan con exactitud lo que esperan los detentores del poder y obrén en consecuencia. Las ventajas de este tipo de cultura son: capacidad para reaccionar con rapidez a los cambios externos; hay pocas reglas y pocos procedimientos escritos; las decisiones vienen dadas desde arriba en cada momento y en función de las necesidades de cada momento; los resultados están en función de los juegos de poder dentro de la organización; si los detentores del poder son clarividentes, la organización puede ser muy competitiva; las ganancias individuales pueden ser muy fuertes, incluso para los trabajadores, cuando se da un alto nivel de participación en los resultados; cuando van bien, estas empresas pueden ser muy interesantes para los trabajadores. Las desventajas de este tipo de cultura son: dependen del acierto de unos pocos individuos; la información es unidireccional: de arriba abajo; se pierde mucha experiencia y conocimiento almacenados en los grupos de trabajadores; no tienen continuidad: desaparecidas la o las personas que crearon la empresa, todo se derrumba; cuando crecen, se hace muy difícil mantener el control desde el centro del poder.

b) La cultura de los roles: son las burocracias de Weber. Se definen las posiciones y los estatus de la organización y las condiciones que deben reunir quienes quieran ocupar dichas posiciones. Están bien definidas todas las reglas para el acceso de las personas a los puestos y las reglas para la superación de las disputas entre los diferentes puestos. La ventaja de este tipo de cultura es la estabilidad de la organización y la continuidad a lo largo del tiempo por encima de las variaciones de las personas. Esta característica es una ventaja cuando el entorno de la organización es estable.

La desventaja de este tipo de cultura es que la inercia hace que estas organizaciones estén muy mal preparadas para el cambio y la innovación. Resulta muy difícil romper con la inercia de la experiencia acumulada durante años.

c) La cultura de la tarea: No hay en esta cultura una figura de autoridad con una posición determinada en el organigrama. Se funciona por proyectos y por equipos de trabajo organizados en torno a diferentes proyectos. Es una cultura asociada a una estructura de tipo matricial, donde las áreas funcionales están entrecruzadas con equipos que trabajan en proyectos específicos. Es una cultura de equipo más que una cultura de esfuerzo y de ganancias individuales.

Las ventajas de este tipo de cultura son:

La flexibilidad es su mayor ventaja, lo que les permite adaptarse fácilmente a un entorno cambiante y competitivo.

Está de moda, en el sentido de que hoy están de moda las siguientes ideas: la integración de los individuos en grupos de trabajo a través de objetivos comunes; la reducción de niveles jerárquicos; creación de espacios de libertad y de creatividad.

Las desventajas de este tipo de cultura son:

El mayor peligro de este tipo de cultura es la desmembración de la organización. El conocimiento acumulado está ligado a determinadas áreas de la organización que no enriquecen necesariamente las otras áreas de la organización. En el fondo, el problema es el de la integración de los conocimientos adquiridos por los diferentes equipos de trabajo.

La reducción de la competición dentro del equipo se traduce con frecuencia en un aumento de la competitividad entre los diferentes grupos, dando lugar a fuertes rivalidades dentro de la organización. Los grupos son muy difíciles de controlar una vez que se ponen en marcha y las rivalidades que surgen en torno a la captación y distribución de los recursos pueden hacer mucho daño a la organización.

Los equipos de proyecto dependen de fuentes externas de financiación. Si fallan estas fuentes, la motivación baja sensiblemente.

d) La cultura de la persona: la persona está en el centro de la organización. La empresa está al servicio de los intereses de los individuos. Profesionales de profesiones liberales organizan, al principio, su actividad profesional en equipo, utilizando el equipo para los intereses individuales. Este tipo de organización dura poco tiempo. La organización tiene que establecer límites a las ambiciones personales. Poco a poco se pasa a una cultura de poder, una cultura de rol o una cultura de tarea.

La variable fundamental que diferencia estos cuatro tipos de culturas organizativas es la distribución del poder o, lo que viene a ser lo mismo, la participación personal de los subordinados en la gestión de la organización. La mayor o menor flexibilidad de la organización y su capacidad para responder a las exigencias de un entorno cambiante, pueden ser consideradas como consecuencias de la distribución del poder.

4.2. Las dimensiones de la cultura

Las dos dimensiones que tomamos en consideración para analizar la cultura son: 1) la representación compartida de la relación entre los individuos y el grupo: individualismo y/o colectivismo; 2) la representación compartida de la relación con la autoridad: alta distancia del poder o baja distancia del poder.

Son las dos dimensiones que, desde los trabajos de Hofstede (1980 y 1991), han sido más utilizadas en el análisis de la cultura en las organizaciones. Es obligada la referencia a Schwartz (1994) con quien coincidimos tanto en la concepción del individualismo y del colectivismo como en la tipología de las culturas organizacionales.

4.2.1. La representación de la relación Individuo-grupo

Los primeros 50 años de la historia de los grupos en la Psicología Social estuvieron dominados por la bipolaridad Individualismo-Colectivismo. "The Group Mind" de McDougall (1920), "Victims of Groupthink" de Janis (1972) y "Redescubrir el grupo social" de Turner et al. (1987) son exponentes significativos de la primacía del grupo sobre los individuos.

El grupo es anterior al individuo; éste adquiere su identidad social en la medida en que se identifica con sus características, es decir, comparte los significados que definen su cultura.

El individualismo supone la individualización de los valores: el derecho y la obligación moral que tiene la persona de definir su propia sistema de valores (individualismo ético) y la defensa de los intereses individuales por encima de los intereses del grupo (individualismo psicológico).

La hipótesis que tratan de verificar Ester, Halman y Moor en su libro "The Individualizing Society" (1994) es la siguiente: "A medida que los países se desarrollan económicamente, los valores de sus poblaciones se desplazan en la dirección de una mayor individualización" (p.18).

Se podría resumir de la siguiente forma la conclusión que se saca de la historia de los grupos:

1) El grupo funciona solamente cuando los intereses individuales están sometidos a unos valores y a unas normas grupales, impuestas a los individuos por el proceso de socialización. El grupo funciona solamente en una perspectiva colectivista.

2) El individualismo, en la medida en que introduce la lucha por los intereses individuales, crea un conflicto que amenaza la sobrevivencia del grupo y desemboca en una jerarquización rígida de las relaciones de poder y la dominación de los más débiles por los más fuertes. El individualismo parece ser incapaz de crear comunidad; sólo puede crear la antítesis exacta de un sistema común de valores. Luego éste tiene que existir antes que los individuos. Los actores sociales deben ser socializados dentro de ese sistema antes de que puedan actuar. La imposición de las creencias y de las normas grupales a los actores sociales no tiene más que una finalidad: mantener el orden social, **evitando el conflicto entre los individuos.**

3) La cooperación desde la interdependencia aparece como el único camino de evitar el Individualismo sin caer necesariamente en el Colectivismo. Sin embargo, para que la conciencia de interdependencia ayude a todos los miembros del grupo a buscar el camino de la negociación de significados y de roles, es necesario que la interdependencia subjetiva se apoye en una interdependencia objetiva, es decir, en una experiencia de que cada uno por separado no puede conseguir el cumplimiento de sus objetivos. Una interdependencia objetiva exige que se dé una cierta igualdad de recursos o, al menos, se llegue a una redistribución de recursos existentes dentro del grupo o dentro de la organización.

Actualmente se replantea el binomio Individualismo-Colectivismo (Hofstede, 1980; Wagner y Moch, 1986; Triandis, McKusker y Hui, 1990; Hinkle y Brown, 1990; Morales, López y Vega, 1992; Kim, Triandis, Kagitçibasi, Choi, Yoon, 1994).

Morales, López y Vega (1992) recogen al menos 4 conceptos diferentes del colectivismo:

- a) Colectivismo como dependencia emocional con respecto al grupo y a la organización (Hofstede).
- b) Colectivismo como interés por otras personas (Triandis).
- c) Colectivismo como subordinación de los objetivos individuales a los objetivos colectivos (Hofstede).
- d) Colectivismo como primacía de la identidad social sobre la identidad personal (Turner).

El colectivismo como dependencia emocional del grupo, como subordinación al grupo en los objetivos y como primacía de la identidad social, puedan ser integradas en un único constructo teórico, diferente de lo que se entiende por colectivismo como interés por las personas. En el primer caso, el colectivismo supone una falta de autonomía personal, mientras que, en el segundo caso, el colectivismo se asocia con sociabilidad básica que define la existencia humana.

El individualismo es igualmente un concepto complejo. Incluye por lo menos estas tres dimensiones: Sentido de responsabilidad personal; disponibilidad para competir con otras personas o grupos; desinterés por las personas próximas.

4.2.2. Colectivismo, Individualismo y Cooperación

El proceso de maduración de cualquier grupo humano supone un primer paso del colectivismo al individualismo. Es un paso necesario para que los individuos asuman la responsabilidad del grupo y eviten tanto la pasividad como la vagancia social. El individualismo conduce a la competición interna que puede destruir al grupo o puede desembocar en una experiencia de cooperación, como consecuencia del descubrimiento de que el trabajo en equipo es la única forma de que cada persona pueda conseguir sus propios objetivos personales.

Esta evolución supone pasar de una identificación grupal entendida como dependencia a una identificación grupal entendida como interdependencia. La identificación con el grupo y la adquisición de una fuerte identidad social no se opone a la competición interna.

En relación a las conductas de manejo de los conflictos, esa evolución significa la coexistencia de la competición y de la cooperación. Competición tanto interna como externa que no se opone a la cooperación.

La integración de la competición y la cooperación en el grupo nos llevará a conceptualizar de otra forma las relaciones entre lo intragrupal y lo intergrupalo: el aumento de la competición intragrupal no va a suponer necesariamente reducción de la competición intergrupalo, ni el aumento de la competición intergrupalo va a suponer reducción de la competición intragrupal.

Como han puesto de relieve tanto Rabbie y Lodewijkx (1996) como Hogg (1996), la identificación con el grupo responde a procesos diferentes según sea el nivel de la interacción interpersonal en el grupo. La identificación grupal, en el caso de una cultura colectivista y baja interacción interpersonal, supone un proceso de despersonalización y de conformidad grupal, mientras que la identificación grupal, en el caso de una cultura individualista y alta interacción interpersonal, significa tomar en consideración los objetivos individuales para buscar la superación del individualismo en una integración de los objetivos individuales en objetivos comunes que refuerzan la conciencia de interdependencia.

5. Interdependencia y confianza mutua

Fukuyama (1998) supera la dicotomía individualismo/colectivismo introduciendo el concepto de "CONFIANZA" o "SOCIABILIDAD NATURAL", que, finalmente, viene a ser igual a la "capacidad de crear asociaciones intermedias entre el estado y la familia y de identificarse con sus objetivos". Las instituciones modernas son una condición necesaria, pero no suficiente, para la prosperidad moderna y el bienestar social. Tienen que combinarse con hábitos sociales y éticos que configuran la cultura de una colectividad. Esta es la razón por la que Fukuyama sostiene que la cultura es la base de la economía. Los diferentes sistemas económicos tienen una base cultural. Las culturas familiaristas, como la cultura china, crean empresas familiares que no se desarrollan por falta de esa confianza o sociabilidad básica que permita crear lazos de cooperación entre personas de diferentes familias. Japón ha podido crear Sociedades Anónimas de gran envergadura porque la cultura japonesa favorece la creación de lazos basados en la confianza entre individuos de distintas familias. En Japón, la familia es más abierta que en China y permite trasladar los valores familiares a asociaciones que trascienden los intereses familiares. Las culturas individualistas, como la norteamericana, están moderadas por el asociacionismo que desarrolló la confianza en las personas por encima de los intereses personales y familiares. Las culturas estatistas no permiten crear asociaciones intermedias entre el individuo y el Estado (predominan las grandes empresas del Estado y las pequeñas empresas familiares). La excesiva intervención del Estado ha matado la confianza o sociabilidad natural, por ejemplo en Francia, a diferencia de Alemania donde la pujanza de los gremios ha mantenido formas asociativas que favorecen la sociabilidad natural.

La confianza o sociabilidad natural de Fukuyama es la base cultural de la conciencia de interdependencia. "La propia debilidad de los individuos iguales les provocaba la necesidad de unirse para conseguir un objetivo importante y la cooperación en la vida civil se convertía en escuela de civismo que alejaba a la gente de su preocupación natural por la satisfacción personal" (Fukuyama, 1998, p. 336).

6. Modelo integrado de cultura organizacional

Este modelo incluye las tres dimensiones que hemos analizado hasta el presente. Está inspirado en la tipología de organizaciones de Rodríguez (1992) y en la tipología de valores culturales de Schwartz (1994).

El colectivismo viene asociado a un funcionamiento de la organización como sistema social más cerrado (menos flexible y menos permeable a las exigencias del entorno exterior) y a los

valores conservadores relacionados con la seguridad, tradición y conformidad. El individualismo viene asociado a un funcionamiento de la organización como sistema social más abierto (más flexible y más abierto a las exigencias del entorno exterior) y a los valores de la autonomía intelectual y afectiva de las personas.

El eje vertical se refiere a la distribución del poder en la organización y contrapone una estructura social basada en categorías estables, formales y jerarquizadas a una estructura social igualitaria, de tipo informal y basada en diferencias de influencia social. En términos de valores culturales, este eje se aproxima a la oposición "Jerarquía versus Compromiso igualitario" de Schwartz. Nosotros seguiremos utilizando la terminología de Hofstede: Alta distancia de poder versus Baja distancia de poder.

La identificación como dependencia se da sobre todo cuando el sistema social se colectiviza y se jerarquiza. La identificación como interdependencia se da cuando el sistema social se abre a la confianza mutua más allá de los límites familiares y crea asociaciones de personas unidas por la conciencia de un interés compartido.

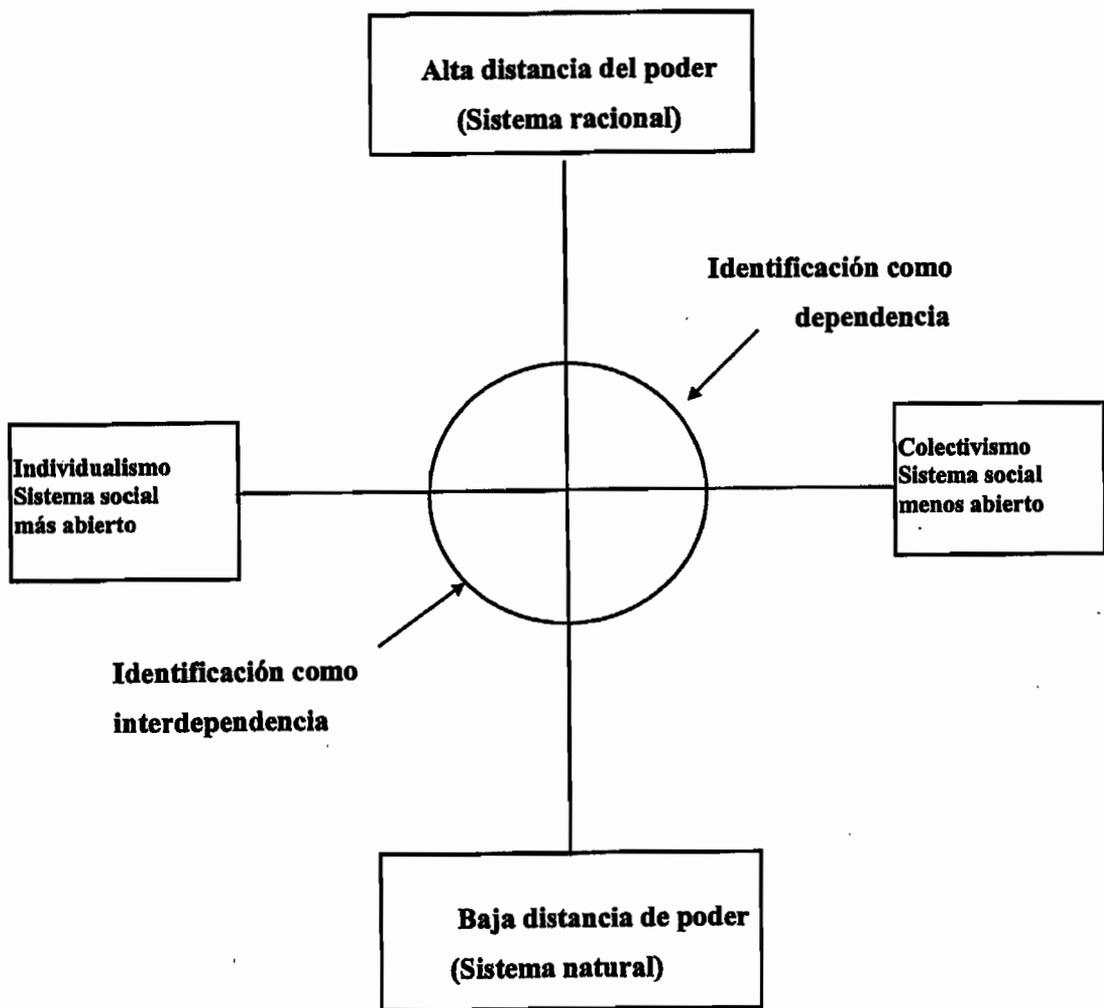


Figura 1.- Dimensiones de la cultura organizacional

7. Influencia de la cultura sobre los estilos de conducta en el manejo de los conflictos

En los próximos diagramas trataremos de relacionar la tipología de valores culturales con el trabajo en equipo y los estilos de conducta en el manejo de los conflictos.

Cultura Tipo 1: BAJA DISTANCIA DE PODER + SISTEMA COLECTIVISTA + ALTA IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS COMUNES. Es el tipo cultural que Schwartz denomina "Compromiso igualitario", propio de organizaciones pequeñas, más bien cerradas, con una estructura igualitaria y alto nivel de identificación con los objetivos comunes. El mayor peligro de este tipo de organización reside justamente en su dificultad para manejar los conflictos internos que amenazan con romper la unidad interna. El estilo dominante en el manejo de los conflictos es la conducta de sumisión, lo que significa que la cooperación es más bien pasiva. No se favorece en el grupo ni la diferenciación individual, ni la creatividad. En este tipo de cultura pueden funcionar bien los equipos de trabajo, pero difícilmente llegarán a ser "equipos excelentes" porque la falta de autonomía intelectual y afectiva de los individuos limita su creatividad y su productividad.

Cultura Tipo 2: BAJA DISTANCIA DE PODER + SISTEMA COLECTIVISTA + BAJA IDENTIFICACIÓN. La diferencia con el tipo cultural 1 reside en una menor identificación de los sujetos con los objetivos de la organización. Al no haber una identificación activa de los individuos con los objetivos de la organización, tampoco se promueve el crecimiento de la organización. Responde al tipo cultural que Schwartz califica de "búsqueda de armonía" y de acercamiento a la naturaleza. No se abordan los conflictos internos directamente, sino que éstos son evitados. La conducta de evitación de los conflictos crea un clima emocional desagradable, lo que favorece cierta huida emocional de los individuos con respecto a la organización. Es una organización en descomposición, donde los individuos no tienen ni una fuerte identidad personal ni una fuerte identidad social. Se mantiene la armonía interna por la evitación de cualquier tipo de confrontación sin que se dé una búsqueda activa de objetivos compartidos. En este tipo de cultura, es muy difícil que los equipos de trabajo funcionen bien porque se respetan los objetivos del equipo pero no se lucha por ellos. Falta el compromiso personal con los objetivos del equipo.

Cultura Tipo 3: ALTA DISTANCIA DE PODER + SISTEMA COLECTIVISTA + ALTA IDENTIFICACIÓN. Se refiere a una organización cerrada y jerarquizada, basada en los valores de autoridad y poder social de unos y la sumisión de otros. Responde al tipo cultural calificado de "Jerarquía" por Schwartz. La sumisión es justamente la conducta dominante en la gestión de los conflictos. Sin embargo, dada la elevada identificación de los individuos con los objetivos de la organización, la autoridad adopta un liderazgo paternalista que facilita la conducta de sumisión de los seguidores del líder. Aquí es donde aparece más claramente la identificación como dependencia. A pesar de ser una cultura de alta confianza mutua, el sistema colectivista sigue siendo un sistema relativamente cerrado y no permite que la confianza se extienda a personas externas al propio grupo. Es necesario que el sistema social se abra para que pueda establecer lazos de colaboración con personas de otros grupos o de otras organizaciones. Fukuyama aclara este punto comparando la sociedad china con la japonesa. Ambas son familiaristas, es decir, ambas culturas conceden una gran importancia a las relaciones familiares. Sin embargo, en Japón la confianza o la sociabilidad espontánea supera los límites de la familia y tiende a establecer lazos de confianza y solidaridad entre personas de distintas familias. Mientras que en China, la confianza queda reservada para las personas de la familia. Esto impide a los chinos llegar a establecer asociaciones entre personas de distintas familias.

Cultura Tipo 4: ALTA DISTANCIA DE PODER + SISTEMA COLECTIVISTA + BAJA IDENTIFICACIÓN. La diferencia con respecto a la cultura tipo 3 reside en la ausencia de una fuerte identificación de los individuos con los objetivos de la organización y de los equipos de trabajo.

Pero esta falta de identificación con los objetivos comunes modifica totalmente la cultura de la organización. No hay crecimiento y no hay cambio en este tipo de organizaciones. Corresponde al tipo cultural calificado de "Conservadurismo" por Schwartz. Los valores culturales más importantes son los de la tradición, conformidad y seguridad. El conflicto entre el grupo y los individuos, propio de todo sistema colectivista o centrado en los valores de grupo, se acentúa en este caso por la falta de confianza mutua y la baja identificación de los individuos con los objetivos de la organización. El estilo dominante en el manejo de los conflictos es el de las conductas de competición no activa, como la resistencia pasiva y el control del proceso. Los conflictos se mantienen en estado latente. Su presencia se hace visible a través de conductas de no participación activa, de desmotivación y de control de los procesos del grupo a través del reforzamiento de papeles negativos. Este tipo de cultura no permite el desarrollo de los equipos de trabajo.

Cultura Tipo 5: ALTA DISTANCIA DE PODER + SISTEMA INDIVIDUALISTA + ALTA IDENTIFICACIÓN. En este tipo de cultura, pasamos de los cuadrantes definidos por los valores colectivistas a los cuadrantes definidos por los valores individualistas. Estamos en la zona de valores culturales que Schwartz denomina "Mastery", subrayando la apertura del sistema social al entorno y la dominación del entorno a través de la afirmación personal de los individuos. En este tipo de cultura, los valores dominantes son el éxito personal, la ambición y la competición. La estructura social es muy jerarquizada y la lucha por el poder vuelve a repetir los esquemas de una estructura intergrupala jerarquizada. Sin embargo, la alta identificación de los individuos con los objetivos de la organización revela que existe una confianza mutua, basada en una sociabilidad espontánea, que permite a las personas de diferentes grupos establecer lazos de colaboración. Como dice Fukuyama, refiriéndose a la sociedad norteamericana, el individualismo está moderado por la tradición de asociaciones igualitarias que mantienen en los individuos y en los grupos la capacidad de pactar para fijar objetivos comunes. Es la cultura de unos partidos políticos que, a pesar de su lucha por el poder, son capaces de llegar a pactos parlamentarios. El estilo habitual de manejo de los conflictos es el pacto, la negociación y el compromiso. En este clima cultural, los equipos de trabajo pueden funcionar bien, siempre que el nivel de confianza mutua y la consiguiente conciencia de interdependencia entre los grupos sea superior a la rivalidad que se crea entre ellos por la lucha de poder.

Cultura Tipo 6: ALTA DISTANCIA DE PODER + SISTEMA INDIVIDUALISTA + BAJA IDENTIFICACIÓN. Es muy similar a la cultura tipo 5: estructuras sociales jerarquizadas, alto nivel de competición, lucha abierta por el poder y predominio de los valores como la libertad y la ambición. Sin embargo, hay una gran diferencia entre la cultura tipo 5 y la cultura tipo 6. La falta de confianza mutua hace imposible la búsqueda de objetivos comunes y compartidos. Schwartz no ha encontrado un tipo cultural como éste. Para él, nuestro tipo 6 no sería más que una exageración de los rasgos propios del tipo llamado "Mastery". La situación recuerda a la "arena política" de Mintzberg. Predominan las conductas de competición activa, como la lucha por los temas y por los resultados. Demasiada competición y poca capacidad de identificación con los objetivos de la organización. Predominan los intereses particulares sobre los intereses comunes. Los conflictos suelen ser de carácter intergrupala, a causa de las alianzas que se establecen entre los individuos. En este tipo de cultura, es imposible que los equipos de trabajo puedan funcionar. Es una cultura destructiva para la organización porque, al no haber capacidad de confiar más allá de los límites del propio grupo, es difícil crear una conciencia de interdependencia. Cuando las organizaciones llegan a esta situación, o están condenadas a desaparecer o tienen que recurrir a una fuerza externa que imponga su autoridad sobre la organización.

Cultura Tipo 7: BAJA DISTANCIA DE PODER + SISTEMA INDIVIDUALISTA + ALTA IDENTIFICACIÓN. Schwartz denomina este tipo de cultura "Autonomía afectiva y cultural". Efectivamente, lo más significativo de este tipo de cultura es la valoración de la autonomía de las

personas, juntamente con el carácter igualitario de las relaciones entre las personas. La rivalidad interpersonal se plantea en términos de "primus inter pares" de Codol. El individualismo queda moderado por la confianza mutua y por la conciencia de interdependencia. Aquí es donde la identificación con los intereses y objetivos comunes adquiere el significado de una interdependencia objetiva. La forma habitual de resolver los conflictos es la "resolución de problemas". La responsabilidad de los problemas es compartida, igual que es compartida la búsqueda de las soluciones a los problemas. Esta es la cultura propia de los equipos de trabajo llamados "excelentes".

Cultura Tipo 8: BAJA DISTANCIA DE PODER + SISTEMA INDIVIDUALISTA + BAJA IDENTIFICACIÓN. Este es el tipo de cultura que Lewin denominó "Laissez faire". La cultura es igualitaria y centrada en las personas, pero, al faltar la confianza mutua, no se desarrolla la conciencia de interdependencia. Cada persona se centra en sus intereses y objetivos y es difícil crear unos objetivos comunes y compartidos. Los grupos de una cultura como ésta no tienen capacidad para abordar la resolución de sus conflictos. Estos son resueltos por la intervención de poderes externos al grupo. Los equipos de trabajo no pueden funcionar en una cultura como ésta.

8. Conclusión

No siempre es posible organizar equipos de trabajo. Tampoco la creación de equipos de trabajo constituye siempre la mejor forma de desarrollo organizacional. Dependerá del tipo de cultura que tenga la organización y de las conductas que utilizan las personas en el manejo de los conflictos.

Las culturas colectivistas, tanto las igualitarias como las jerarquizadas, son culturas cerradas en el ámbito familiar o tribal y no permiten que la confianza o sociabilidad espontánea se extienda a personas externas a su propio grupo. Esto hace que la conciencia de interdependencia quede reservada para las relaciones internas del grupo.

Solamente las culturas individualistas e igualitarias, moderadas por una confianza mutua que permite el desarrollo de la conciencia de interdependencia, son capaces de crear las bases culturales adecuadas para resolver los conflictos por la vía de la "solución de problemas" y permiten la creación y el buen funcionamiento de los equipos de trabajo.

Las culturas individualistas y jerarquizadas, o de alta distancia de poder, tienen mucha dificultad en llegar a establecer lazos de cooperación con personas de otras categorías sociales. La confianza se limita a las personas de su propia categoría.

De aquí se deduce que las organizaciones que quieren desarrollar un sistema de trabajo en equipo tienen que evolucionar hacia una cultura individualista e igualitaria, es decir, basada en la autonomía afectiva e intelectual de las personas y en estructuras sociales flexibles. Se oponen a la creación de equipos de trabajo, por una parte, las culturas colectivistas que encierran a las personas en los límites de sus grupos de pertenencia (grupos familiares, étnicos, raciales, etc.) y, por otra, las culturas jerarquizadas, porque éstas encierran a los individuos dentro de los límites de unas categorías fijas e inamovibles.

La razón de esta exigencia radica en el hecho de que un equipo de trabajo funciona solamente cuando en el manejo de los conflictos se utiliza el estilo llamado "solución de problemas". Pero esta conducta exige que la responsabilidad de los problemas sea asumida por todos y que la búsqueda de solución a los problemas sea compartida igualmente por todos. Esto es posible solamente en aquellas culturas en las que la confianza y la conciencia de interdependencia objetiva va más allá de los límites impuestos por las categorías legales y formales o por las estructuras sociales colectivistas de carácter familiar, tribal, étnico, lingüístico o nacional.

No siempre la cooperación activa será la mejor forma de abordar los conflictos en la organización. En situaciones de alta competición y baja identificación con los objetivos de la organización será difícil pasar de la competición a la cooperación. Hay que esperar, más bien, que, en ese caso, la competición sea cada vez más destructiva. La actitud de cooperación podría ser utilizada por parte de los contrincantes para mejorar las propias posiciones.

El entrenamiento en el manejo de los conflictos desde conductas de cooperación activa tiene que ir unido a un cambio progresivo de la cultura de las organizaciones en la línea de una mayor atención a la autonomía emocional e intelectual de los individuos y de una descentralización del poder, de manera que haya una mayor coherencia entre la responsabilidad atribuida a los trabajadores y la autoridad que se les concede para tomar decisiones pertinentes para cumplir con sus responsabilidades.

Referencias

- Bales, R. F. (1950). A set of categories for the analysis of small group interaction. *American Sociological Review*, 15, 257-263.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1992). La participación en las organizaciones: vías y procedimientos eficaces. *Revista de Psicología social aplicada*, 2 (1), 5-23.
- Brassard, M. y Ritter, D. (1994). *El impulsor de la memoria. Una guía de bolsillo con herramientas para el mejoramiento continuo y la planificación eficaz*. Methuen, MA.: Goal/Qpc.
- 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*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Early, P. C. y Erez, M. (Eds.) (1997). *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Erez, M. y Early, P. C. (1993). *Culture, Self-identity and Work*. Nueva York: Oxford University Press.
- Ester, P.; Halman, L. y Moor, R. de (1994). *The individualizing Society. Value change in Europa and North America*. Tilburg University Press.
- Fisher, R. J. (1993). Towards a Social-Psychological Model of Intergroup Conflict. En K. S. Fry, D.P. Bjoerkqvist et al. (Eds.) (1997). *Cultural variation in conflict resolution: Alternatives to violence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fukuyama, F. (1998). *La Confianza* (Trust). Barcelona: Ediciones B.
- Hinkle, S. y Brown, R. (1990). Intergroup comparisons and social identity: some links and lacunae. En D. Abrams y M. Hogg (Eds.). *Social Identity Theory: Constructive and critical advances*. New York: Harvester/Wheatstheaf.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's Consequences: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hogg, M. A. (1996). Social Identity, selfcategorization, and the small-group. En E. Vitte y J.H. Davis (Eds.), *Understanding Group Behavior. Vol. 2. Small Group Processes and Interpersonal Relations* (pp. 227-254). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Janis, I. L. (1972). *Groupthink*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Kim, U.; Triandis, H.C.; Kagitçibasi, Ç.; Choi, S.C. y Yoo, G. (1994). *Individualism and Collectivism. Theory, Method and Applications*. London: Sage.
- Kozan, M. K. (1997). Culture and Conflict Management: A theoretical Framework. *The International Journal of Conflict Management*, 8, 338-360.
- Lee, H.O. y Rogan, R. G. (1991). A cross-Cultural comparison of organizational conflict management behaviors. *The International Journal of Conflict Management*, 2, 181-199.
- Mankin, D.; Cohen, S. G. y Bikson, T. K. (1996). *Teams and Technology. Fulfilling the Promise of the New Organization*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Martínez, M. (1993): El perfil del directivo en la empresa española del futuro. En L. Munduate y M. Barón (Comps.): *Gestión de Recursos Humanos y calidad de vida laboral*. Madrid: Eudema.
- McDougall, W. (1920). *The Group Mind*. Nueva York: G.P. Putnam's sons.
- Morales, J.F.; López, M. y Vega, L. (1992). Individualismo, Colectivismo e identidad Social. *Revista de Psicología Social*, Monográfico, 49-72.
- Pallarés, S. (1993). Cómo conciben los directivos su equipo de trabajo. En L. Munduate y M. Barón (comp.). *Gestión de Recursos Humanos y calidad de vida laboral*. Madrid: Eudema.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Quintanilla, I. y Bonavía, T. (1993). *Dirección participativa*. Madrid: Eudema.

- Rabbie, J. M. (1993). A Behavioral Interaction Model. En K. S. Larsen (Ed). *Conflict and social psychology*. Oslo: International Peace Research Institute / London: Sage.
- Rabbie, J. M. y Lodewijckx, F.M. (1996). A behavioral interaction Model: Toward an integrative theoretical framework for studying intra- and intergroup dynamics. En E. Vitte y J.H. Davis (Eds.), *Understanding Group Behavior. Vol. 2. Small Group Processes and Interpersonal Relations* (pp. 255-294). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflicts in Organizations*. New York: Praeger.
- Rodríguez, A. (1992): *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Rosen, N. (1989). *Teamwork and the Bottom Line: Groups make a difference*. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Scholtes, P. (1988). *El manual del equipo*. Methuen, MA.: Goal/Qpc.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond Individualism/Collectivism. New Cultural Dimensions of Values. En U. Kim; H.C. Triandis; Ç. Kagitçibasi; S.C. Choi; G. Yoo. *Individualism and Colectivism. Theory, Method and Applications*, London: Sage.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Negotiation processes in organizations. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Ting-Toomey, S.; Gao, G.; Trubisky, P. et al. (1991). Culture, Face maintenance, and Styles of handling interpersonal Conflict: A Study in five Cultures. *The International Journal of Conflict Management*, 2, 275-296.
- Triandis, H.C.; McKusker, C. y Hui, C. H. (1990). Multi-method probes of Individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1006-1020.
- Turner, J. C.; Hogg, M.A., Oakes, P. J.; Reicher, S. D. y Wetherell, M.S. (Eds.) (1987). *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la Categorización del Yo*. Madrid: Morata.
- Van de Vliert, E. y Euwema, M.C. (1994). Agreeableness and Activeness as Components of Conflict Behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 4, 674-687.
- Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Días Santos.
- Wagner, J.A. y Moch, M.K. (1986): Individualism-Collectivism: Concepts and measure. *Group and Organization Studies*, 11, 280-304.
- Wilson, D. C. y Rosenfeld, R. H. (1990). *Managing Organizations*. Londres: McGraw-Hill.