

Relaciones entre valores culturales y conflicto en el grupo: efectos sobre su eficacia

MARÍA ISABEL DELGADO PIÑA

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales (UCM)

ISABEL SÁNCHEZ QUIRÓS

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (UCM)

RESUMEN

Este artículo pretende profundizar en el conocimiento de los grupos intraorganizacionales. En concreto, utilizando un enfoque inputs/procesos/outputs reconocido por la literatura relativa a esta materia, se tratará de desarrollar una serie de proposiciones que permitan establecer las relaciones entre los valores internos del grupo y las diferencias de éstos con respecto a la cultura dominante en la organización donde se integran, con el tipo y la eficacia de los mismos, utilizando como variable intermedia el conflicto intragrupo. El objetivo es que estas proposiciones sirvan de base para un posterior estudio empírico que las contraste.

Este trabajo forma parte del proyecto de investigación «Análisis de los factores organizativos y estratégicos en la competitividad de las empresas españolas», SEC97-1248-C02-02, aprobado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología, dentro del Programa Nacional de Estudios Sociales y Económicos.

Palabras clave: grupo, cultura dominante, subcultura, conflicto y eficacia.

ABSTRACT

This study tries to get better knowledge about intraorganizational groups. Using the recognized by literature focus input-process-outputs, we will try to develop propositions which organizational culture where they are included and their effectiveness, using intragroup conflict as intermediate variable. The main purpose of this study is to get propositions that we can support in a future empirical study.

Key words: group, dominant culture, group values, conflict, effectiveness.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, tanto la teoría como la realidad nos hacen ver la importancia de los grupos dentro de las organizaciones. Así, existen numerosos datos de que la mayor parte de las empresas con más de 100 trabajadores utilizan gru-

pos en respuesta a los desafíos competitivos que ofrecen los distintos mercados donde actúan, y por esta importancia real, la literatura se ha preocupado por estudiar el funcionamiento y los resultados de los mismos (Cohen y Bailey, 1997).

La mayor parte de los trabajos académicos que se dedican a analizar el grupo lo han hecho siguiendo un enfoque sistémico (inputs-procesos-outputs): este enfoque permite identificar una serie de variables de diseño y psicosociales, evaluar cómo éstas influyen en los procesos intragrupo (conflicto, toma de decisiones, comunicación, etc.) y determinar el efecto de dichos procesos en su éxito (Cohen y Bailey, 1997; Gist, Locke y Taylor, 1987; Gladstein, 1984).

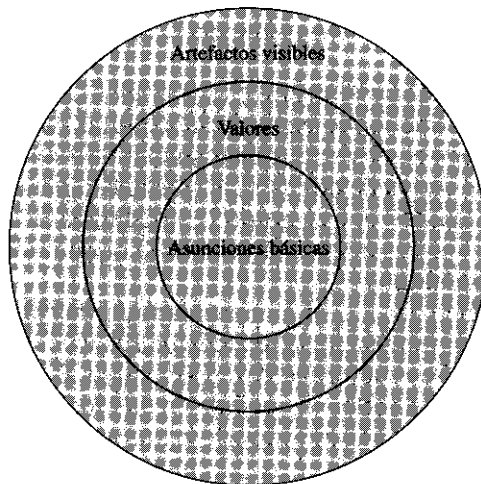
Siguiendo la pauta marcada, en este estudio tratamos de analizar cómo los valores culturales de los miembros que integran el grupo y las diferencias entre éstos y los marcados por la cultura dominante de la organización pueden conducir a la generación de conflicto intragrupo y cómo éste puede influir en la eficacia del mismo. En principio, el conflicto aumentará dentro del grupo si existen discrepancias respecto a los valores esenciales (Jehn, 1994). Sin embargo, todo dependerá del tipo (positivo o negativo) y cantidad de conflicto que surja que, a su vez, determinará la eficacia (resultados y satisfacción).

Por tanto, en este trabajo se trata de construir un modelo teórico que explique las posibles relaciones entre las variables consideradas: valores culturales, conflicto, eficacia de grupo. Para ello, en el segundo punto se plantea cómo se definen los valores culturales dentro de un grupo y sus relaciones con los del resto de la organización y, en concreto, los fijados por la cultura dominante; en el tercer punto, se conceptualiza el proceso conflicto y las distintas tipologías; en el cuarto punto, se definen las formas de medir el éxito del grupo centrándonos en dos dimensiones, resultados y satisfacción; en el quinto punto, se establecen las posibles relaciones entre las variables y cómo pueden afectar al éxito del grupo, para finalizar en el último punto con una valoración de la revisión realizada.

2. VALORES CULTURALES: INPUT DEL GRUPO

-----La cultura organizativa puede ser definida como «un modelo de presunciones básicas —descubiertas, creadas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna— que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir para enfrentarse a dichos problemas» (Schein, 1983:14). Como puede claramente deducirse de la definición, el concepto de cultura es complejo y su análisis puede efectuarse desde tres niveles: asunciones básicas, que constituyen el grado más profundo y suponen las respuestas aprendidas, mantenidas inconscientemente, que determinan la manera en que los miembros piensan y sienten; valores, que constituyen el nivel intermedio, conteniendo el aparato conceptual sostenido conscientemente y los ar-

GRÁFICO 1 Niveles culturales



Fuente: Elaboración propia.

tefactos visibles, como elementos superficiales o tangibles de la cultura de una organización (véase gráfico n.º 1).

El presente análisis se va a centrar en cultura como conjunto de valores compartidos, ya que es el primer nivel consciente de la cultura de una organización además permite efectuar comparaciones entre empresas, rasgo del que no disponen los artefactos visibles o manifestaciones culturales, que sólo se prestan a la realización de análisis descriptivos; o las asunciones, que sólo pueden analizarse a través de la observación durante un amplio período de tiempo o con técnicas clínicas en profundidad. Además, es el nivel adecuado para analizar el proceso de grupo que nos ocupa, ya que las diferencias en valores pueden provocar su aparición.

Toda compañía dispone de un conjunto de valores compartidos por sus integrantes que constituyen lo que se denomina su cultura dominante o lo que se ha definido como cultura corporativa. Pero la existencia de una cultura organizativa definida como significados compartidos no implica que la cultura de una organización sea única, es decir, pueden existir subculturas, producto de la interacción entre diferentes individuos por razones relacionadas con la tarea, afinidades personales, etc. De hecho, la mayoría de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas. Un caso particular de subculturas es el grupo de trabajo, ya que en él se dan todas las condiciones de interacción necesarias para que surja una subcultura diferenciada.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, se reduciría significativamen-

te el valor de la cultura organizativa como variable independiente, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de «significado compartido» de la cultura lo que la convierte en un mecanismo tan poderoso para dirigir y modelar el comportamiento.

Como el presente estudio se centra en los grupos de trabajo, nuestro interés se centra en analizar cómo la presencia de subculturas puede influir en los procesos que se produzcan en él y determinar su éxito. El modo en que esta dinámica se va a producir deriva de dos aspectos distintos: grado de consistencia entre los valores mantenidos por el grupo (consistencia de la subcultura) y la coherencia entre los valores del grupo y los de la organización (coherencia entre la cultura y la subcultura).

Respecto a la coherencia externa, viene dada por la clase de subcultura que se haya constituido, en función de la relación de sus valores internos con los de la cultura dominante. De esta forma, Arogyaswamy y Byles (1987) elaboraron un índice de cohesión que refleja la medida en que todos los miembros de una organización comparten el mismo modelo cultural. En definitiva, hace referencia a la existencia o no de diversas subculturas que se caracterizan por poseer su propio modelo cultural, donde pueden admitirse valores y presunciones básicas diferenciados de los que definen el de toda la organización, o bien, conferirles distinta importancia.

Una vez comprobada la existencia de subculturas, el siguiente paso sería determinar la relación que existe entre ellas y la dominante de la organización, ya que sólo de esta forma podemos analizar cómo sus rasgos distintivos pueden afectar a los procesos de grupo y la eficacia del mismo. Utilizaremos la tipología de Martín y Siehl (1983) establecieron una tipología de subculturas que pueden generarse en una organización, encontrando al menos tres diferentes: subculturas de apoyo, ortogonales y contraculturas.

Una *subcultura de apoyo* existe en un enclave organizativo en el que la adherencia a los valores principales de la cultura dominante es más ferviente que en el resto de la organización. Una *subcultura ortogonal* es aquella en la que los miembros aceptan los valores principales de la cultura dominante y, además, otra serie de valores propios que no entran en conflicto con los de la dominante. Una *contracultura* es aquella en la que, al menos, algunos valores sostenidos por los miembros que la integran entran en conflicto con los de la cultura dominante.

Las dos primeras tipologías de cultura se supone que influyen de una forma positiva en los procesos tanto del grupo como de la organización y dan lugar a un incremento de la eficacia, puesto que la coherencia de los valores compartidos por los miembros de una organización y de cada uno de sus grupos integrantes la orientan hacia los mismos objetivos. En este caso, la presencia de subculturas no sólo no es negativa, sino que confiere un sentido de identidad a sus integrantes, entre sí y con la organización, que repercutirá positivamente en sus actuaciones y hará más fácil la coordinación en el ámbito de cada subgrupo. Sin embargo, la

presencia de contraculturas dentro de una organización dará lugar a la convivencia de valores contradictorios que perturbarán la dinámica de la organización, ya que pueden perseguirse objetivos distintos a los marcados por ella. Es en este tipo de subculturas donde podría darse la paradoja de grupos de trabajo extraordinariamente eficaces que no estuvieran contribuyendo a los objetivos de la organización, puesto que en este caso la cultura estaría perdiendo su poder como «pegamento que mantiene unidos a los integrantes de una empresa».

El otro de los rasgos a analizar sería el grado de coherencia interna de la cultura del grupo, ya que la cultura organizativa y cada una de sus subculturas deben ser analizadas tanto por sus rasgos distintivos como por su grado de arraigo para poder establecer así su grado de fortaleza y su capacidad de influir en el comportamiento. Para ello, Arogyaswamy y Byles (1987) establecieron otros indicadores: el grado de consistencia y el de intensidad.

El grado de consistencia de la cultura refleja el grado de ajuste entre los diferentes elementos culturales, es decir, entre las manifestaciones, los valores y las presunciones, y finalmente, entre todos ellos. Por otro lado, el grado de consistencia dependerá, en gran medida, de las condiciones de interacción de los individuos, grado de heterogeneidad de sus componentes, intensidad de la cultura dominante... El grado de intensidad muestra la capacidad de la subcultura para influir en el comportamiento de sus integrantes. Cuanto mayor sea el grado de aceptación de los valores de la subcultura por los miembros de un grupo de trabajo, es de esperar que más sanos serán los procesos que se produzcan dentro del mismo (ausencia de conflicto disfuncional y, por tanto, un incremento del compromiso, una mayor predisposición a la cooperación), y mejores serán los resultados que se obtendrán.

3. EL CONFLICTO: PROCESO INTERNO DEL GRUPO

Los grupos necesitan de determinados procesos internos que les permitan poner en funcionamiento todos los recursos de que dispone (materiales, inmateriales y, sobre todo, humanos) y lograr el objetivo para el cual han sido creados. Uno de esos procesos internos es el *conflicto* (Cohen y Bailey, 1997).

El *conflicto* es algo propio dentro de cualquier unidad organizativa, ya que éstas, para poder realizar su actividad, necesitan de la concurrencia de distintos individuos, cada uno de las cuales persiguen objetivos y metas diferentes. Estas diferencias en los objetivos junto con la escasez de recursos y otros factores determinan la existencia del conflicto.

En la literatura existe una gran confusión respecto de este tema, tanto a nivel teórico como empírico. Así, no se dispone una revisión teórica adecuada hasta el momento que recoja todo lo estudiado y lo poco que hay, sólo analiza determinadas cuestiones marginales de este fenómeno y, en lo que se refiere a la parte empírica, los estudios son limitados puesto que, en la mayor parte de los casos, se trata de trabajos de laboratorio que no garantizan que los resultados obtenidos se vayan a producir en la vida real.

Esa confusión de la que estamos hablando se extiende al concepto de conflicto y a su consideración o no como un proceso dentro del grupo. Aún así, una definición adecuada podría ser la siguiente:

«Es el enfrentamiento expreso entre, al menos, dos partes interdependientes que perciben recompensas escasas, persiguen objetivos incompatibles e interfieren entre ellas para evitar que la otra parte logre sus propios objetivos (Putnam, 1994; Kreitner y Kinicki, 1996).»

Es decir, el conflicto es una situación de competencia entre distintas partes que tratan de intervenir para evitar que la otra consiga sus deseos (Jehn, 1994; Cappelletti, 1995). Sin embargo, no es suficiente que se produzca esta situación de competencia para que exista conflicto sino que, además, es necesario que las distintas partes lo *perciban* (Robbins, 1996).

Otra idea fundamental a tener en cuenta en lo que se refiere al conflicto es que no es un hecho estático, es decir, como se viene argumentando desde el principio, es un proceso dinámico que requiere de la secuencia de una serie de etapas (Pondy, 1967; Thomas, 1976). Se va a considerar conflicto no sólo la manifestación del mismo sino también sus antecedentes y consecuencias, de ahí la importancia de estudiar cómo determinadas características propias del grupo pueden influir en el surgimiento o no de episodios de conflicto y los efectos de éste sobre los resultados de este grupo.

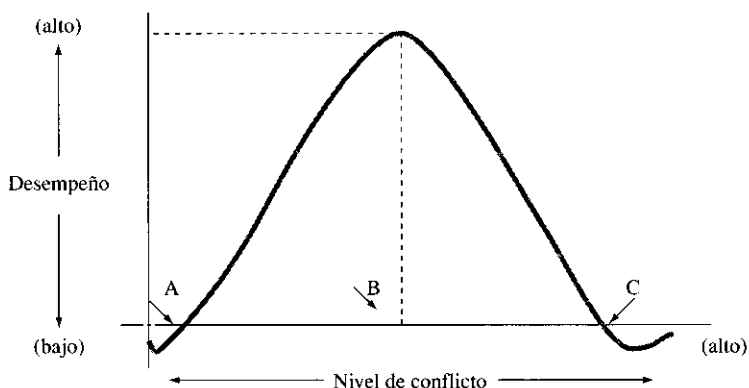
Antes de entrar de lleno en el planteamiento de las posibles relaciones entre valores culturales/conflicto/eficacia de grupo es preciso tener en consideración otras cuestiones relacionadas con el proceso interno que estamos estudiando.

Hasta no hace mucho tiempo, la mayor parte de los autores y de las escuelas teóricas han considerado al conflicto como algo negativo (Robbins, 1996 y 1989), sin embargo, parece que esta idea está cambiando. El conflicto será bueno o malo dependiendo del tipo que se haya presentado y de la cantidad. Así, se distinguen dos tipos de conflicto: funcional y disfuncional.

El conflicto funcional, también conocido como *cognitivo, constructivo, de tarea o positivo*, surge por desacuerdos o diferencias de opinión relacionadas con la forma en que se debe desarrollar la tarea. Mientras que el conflicto disfuncional, también llamado *afectivo, destructivo, de relación o negativo*, se produce por desacuerdos entre los miembros por cuestiones relacionadas con la persona o por materias individuales (Amason y otros, 1995; Jehn, 1994 y 1995). Las diferencias entre uno y otro son que mientras que el primero afecta positivamente al desempeño del grupo, el segundo lo hace negativamente.

Por otro lado, el efecto positivo o negativo en el desempeño/eficacia del grupo también dependerá de la cantidad o número de episodios de conflicto que se hayan manifestado. Así, se parece argumentar que pequeñas/grandes cantidades de conflicto se relacionan negativamente con los resultados del grupo, mientras que cantidades óptimas suponen un nivel de desempeño máximo (Gráfico n.º 2).

GRÁFICO 2
El conflicto y sus resultados



Fuente: Adaptada de Brown (Robbins, 1996).

Situación	Nivel de conflicto	Tipo de conflicto	Características unitarias internas	Resultados (eficacia de grupo)
A	Bajo o ninguno	Disfuncional	Apático, estancado, no responde al cambio, carencia de nuevas ideas.	Bajo
B	Óptimo	Funcional	Viable, autocrítico innovador.	Alto
C	Alto	Disfuncional	Destructivo, caótico y no cooperativo	Bajo

4. EFICACIA DE GRUPO

Con carácter general, las *dimensiones* más importantes para medir la *eficacia a nivel de grupo* según la literatura son (Cohen y Bailey, 1997; Gladstein, 1984; Gist, Locke y Taylor, 1987):

- **Resultados:** mide la cantidad y calidad de los productos obtenidos. Incluyen: eficiencia, productividad, tiempos de respuesta, calidad, satisfacción del cliente e innovación.
- **Actitudes de los miembros:** incluyen la satisfacción del empleado, compromiso y confianza en la dirección.

Cohen y Bailey (1997) añaden también como dimensión a considerar para medir el éxito el comportamiento del grupo, incluyendo en ella variables como el absentismo, la rotación y la seguridad. Sin embargo, se puede considerar a estas variables como resultado, a su vez de las otras dimensiones consideradas, por lo que en este trabajo nos fijaremos en los resultados del grupo y en las actitudes de los miembros del mismo y, en concreto, consideramos la variable satisfacción.

5. RELACIONES VALORES CULTURALES/CONFLICTO EFICACIA

5.1. Relación valores culturales del grupo/tipos de conflicto

Las relaciones entre la consistencia de los valores de un grupo y el conflicto disfuncional muestran que, cuando un grupo tiene una cultura altamente consistente, los miembros tienden a estar de acuerdo en las normas y valores referentes a su trabajo, lo que da lugar a una similaridad de objetivos y armonía (Nemeth & Staw, 1989). Según Schneider (1983), esta similaridad de valores entre los miembros incrementará la atracción y hará decrecer la tensión interpersonal. En una cultura fuerte, definida como aquella en la que se comparten valores de forma intensa (O'Reilly, 1989), los miembros desarrollan un encaje funcional y un nivel de entendimiento implícito que hará decrecer el conflicto disfuncional. Cuando existe un bajo grado de consistencia, los valores fundamentales que los miembros mantienen sobre el día a día son encontrados o contradictorios, lo que generará fricción y malestar disfuncional (Bar-Tal, 1989; Schein, 1986).

Por lo que se refiere al conflicto funcional o de tarea, la investigación muestra que en aquellos grupos en los que los miembros disponen de valores similares, se producen procesos de grupo más tranquilos que en aquellos otros con valores encontrados (Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Los valores compartidos incrementan la probabilidad de que los miembros tengan procesos de acción coordinados respecto a la tarea, lo que disminuye la probabilidad de malentendidos y los conflictos relacionados con la misma (Denison, 1984). La diversidad de valores se asocia con diferentes puntos de vista, lo que puede llevar a la generación de conflicto funcional (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). Además, es posible que el consenso entre los valores del grupo dé lugar a una atmósfera donde los conflictos de tarea sean más fácilmente expresados. No obstante, la investigación ha mostrado que las diferencias de valores causa que los miembros del grupo perciban las situaciones y las prioridades de forma diferente, lo que estimula los conflictos de tarea (Ravlin & Meglino, 1987).

Mientras que los miembros de un grupo pueden estar de acuerdo dentro del mismo como un todo, es posible que no lo estén con la cultura dominante de la organización, lo que puede dificultar los procesos de grupo y crear fric-

ción dentro del mismo. Se trata, en este caso, de analizar cómo la naturaleza de las relaciones cultura/subcultura influirán en el proceso de grupo estudiado.

Como se ha señalado anteriormente, las subculturas de apoyo y ortogonales se caracterizan por un respaldo a los valores dominantes de la organización. La existencia de subculturas de apoyo sirve para dar a los miembros del grupo un sentido de identidad colectiva con la organización, por lo que es poco probable que se genere conflicto de tarea, pues existe consenso sobre cómo debe efectuarse el trabajo. En cuanto a las subculturas ortogonales, el respeto a los valores más significativos de la cultura dominante hará que no se produzcan conflictos a la hora de desarrollar la tarea y, además, el conjunto de valores propios de los que dispone, dota a sus miembros de un sentido de identidad como grupo que evita los conflictos disfuncionales. Si en el caso anterior, la adhesión a los valores de la cultura dominante proveía de un sentido de colectividad para los miembros de la organización, en el caso de culturas ortogonales, además, se dota de un sentido de pertenencia a un grupo que, no sólo no es perjudicial para la organización, sino que además sirve de elemento de cohesión e incluso de coordinación. Es decir, cuando coinciden los valores de ambas (cultura/subcultura), el grupo estará más seguro de sus acciones (Enz, 1988) y disminuirá la probabilidad de conflicto relacionado con la tarea.

La investigación indica que, cuando los grupos poseen diferentes valores y percepciones con respecto a los de la organización a la que pertenecen, pueden surgir situaciones no armoniosas y conflictos (Gregory, 1983; Kemelgor, 1982) y pueden generarse discrepancias sobre cómo debe llevarse a cabo el trabajo. Este es el caso de las contraculturas. La adherencia a valores distintos de los defendidos por la cultura dominante no sólo puede llevar a conflictos sobre cuál es la forma adecuada de desarrollar la tarea, sino que también puede desembocar en la generación de situaciones emocionalmente incómodas por las controversias surgidas de las relaciones con el entorno intraorganizativo. Por tanto, la presencia de contraculturas no sólo puede generar conflicto disfuncional, sino también discrepancias de tipo afectivo.

5.2. Efectos del conflicto sobre la eficacia del grupo

Como se comentaba en el epígrafe 3, la mayor parte de los autores, hasta no hace mucho tiempo, consideraban al conflicto como algo negativo que ocurría en las organizaciones, en los grupos y entre los individuos. Sin embargo, todo depende del tipo de conflicto que se haya manifestado y de la cantidad.

Así, si el conflicto es funcional o positivo afectará positivamente al éxito del grupo porque, al producirse por el desarrollo de la tarea, este conflicto mejora la comunicación entre los miembros del grupo, incentiva la innovación, promueve soluciones creativas y mejora la calidad del producto obtenido, es decir, afectará positivamente a la variable resultados (Amason y otros, 1995; Amason, 1996).

Sin embargo, todo dependerá de la naturaleza de la tarea que esté desarrollando el grupo. Jehn (1995) comprobó que si el grupo realiza una tarea rutinaria, la existencia de conflicto funcional repercute negativamente en los resultados porque interfiere en la rutina, en los procesos estandarizados y distraen a los empleados de su trabajo real. Por el contrario, si las tareas realizadas son no rutinarias, los desacuerdos por las mismas tienen un efecto beneficioso, ya que promueven una evaluación crítica de los problemas y opciones de decisión.

Por otro lado, Jehn (1995) comprobó que las relaciones conflicto funcional/resultados no eran lineales y que dependía de la cantidad manifestada cuando la tarea era no rutinaria.

En lo que se refiere al efecto del conflicto funcional sobre la satisfacción de los miembros del grupo, Amason (1996) contrastó que la relación era positiva. Otros autores como Jehn (1994) sugieren que la relación puede ser en sentido contrario, aunque en sus estudios no han llegado a constatarla.

En definitiva, se puede concluir que el conflicto funcional influirá positivamente en las variables resultados y satisfacción, pero dependiendo del tipo de tarea realizada y de la cantidad manifestada de conflicto.

Por lo que respecta al conflicto disfuncional, la evidencia empírica parece haber demostrado la relación lógica, es decir, que este tipo de conflicto influye negativamente tanto en los resultados del grupo, como en la satisfacción de los miembros del mismo (Amason y otros, 1995; Jehn, 1994 y 1995). La razón es que el conflicto disfuncional reduce la crítica constructiva, provoca cinismo, destrucción y obstruye la comunicación e integración, además hace que los miembros no se sientan identificados con los actos del grupo.

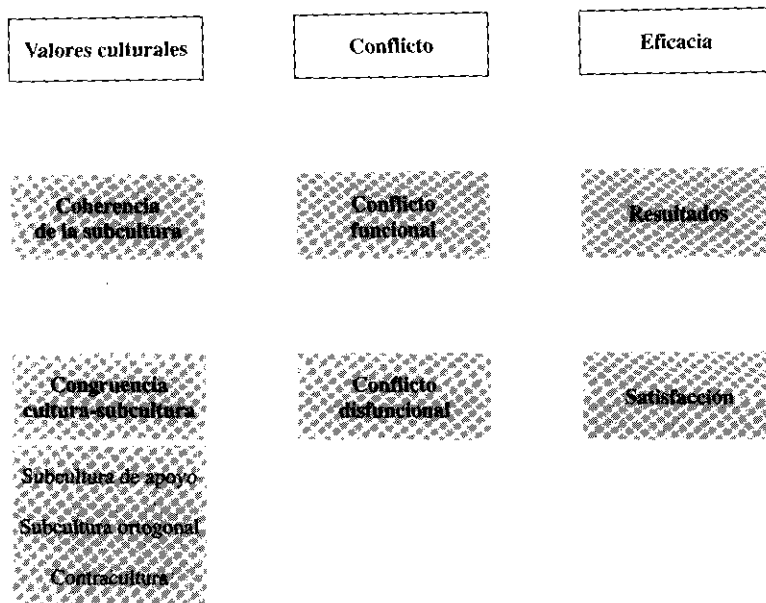
6. VALORACIÓN FINAL

El objetivo que se marcó este artículo era profundizar en el conocimiento de los grupos. La razón de elegir este tema es la enorme importancia que están adquiriendo. Así la mayor parte de las empresas los utilizan a todos los niveles dentro de su organización y, en respuesta a ello, la literatura ha contribuido con numerosos trabajos.

Sin embargo, es un campo desconocido en muchos aspectos porque la evidencia empírica que existe se ha basado, sobre todo, en estudios de laboratorio y, es cierto que éstos pueden ayudar a ampliar el conocimiento sobre las distintas características, procesos y eficacia de los mismos, pero presentan el problema de si los resultados obtenidos son o no aplicables al campo de la realidad.

En esta situación, se pretendía, al comienzo, analizar cómo los valores culturales del grupo (subcultura) y las diferencias de éstos con respecto a los de la organización como tal (cultura dominante) afectan a uno de los procesos internos del grupo, el conflicto, y cómo éste determina el mayor o menor éxito del grupo, medido a través de la eficacia (véase gráfico n.º 3).

GRÁFICO 3 Modelo de eficacia de grupo: valores culturales/conflicto



Fuente: Elaboración propia.

Con anterioridad, Jehn (1994) trató de contrastar estas relaciones, con una pequeña diferencia, y es que se centró en el efecto de los valores culturales del grupo (subcultura) sobre el conflicto y en las diferencias entre esos valores culturales y los de los supervisores que tenían algún tipo de poder sobre él (diferencias cultura dominante/subcultura), pero no diferenció entre los distintos tipos de subculturas existentes (de apoyo, ortogonal y contracultura).

Por tanto, con este artículo se ha pretendido avanzar en este sentido estableciendo las posibles relaciones para un posterior estudio empírico. A modo de resumen se incluyen dos cuadros (cuadro n.º 1 y n.º 2) en los que se plasman las principales relaciones contrastadas por la literatura y las incorporadas en el presente trabajo, que pasamos a desarrollar.

Los valores culturales de un grupo pueden afectar a los procesos que se produzcan en el mismo y su eficacia en función de dos aspectos, su grado de cohesión interna y su relación con los valores de la cultura dominante. Cuanto mayor sea la cohesión de los valores de una subcultura, mayor será su poder para influir en el comportamiento y, por tanto, menores serán las posibilidades de que se generen desacuerdos sobre la tarea o de tipo emocional, pues existe un acuerdo implícito sobre cuáles son las normas de comportamiento correctas.

CUADRO 1
Relaciones valores culturales/conflicto intragrupo

VALORES CULTURALES	CONFLICTO	
	Funcional	Disfuncional
Coherencia		
Subcultura de apoyo	Relación negativa	Relación negativa
Subcultura ortogonal	Relación negativa	Relación negativa
Contracultura	Relación positiva	Relación positiva
Cohesión	Relación negativa	Relación negativa
Referencias	(Watson, Kumar y Michaelson, Jehn, 1994; Nemeth y Staw, 1993; Denison, 1984; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Ravlin y Meglino, 1987; Jehn, 1994.) (Jehn, 1994; Nemeth y Staw, 1989; Schneider, 1983; O'Reilly, 1989; Barta, 1989; Schein, 1986.)	

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se refiere a la coherencia entre cultura dominante y subcultura, siempre que exista un respeto y aceptación significativa de los valores marcados por la cultura organizativa, menor será la posibilidad de que se generen conflictos, pues se permite a aquella cumplir con su función de mecanismo de coordinación no explícito. Este es el caso de la subcultura de apoyo y la ortogonal. Por el contrario, la presencia de incongruencias entre los valores sostenidos por una u otra dará lugar a relaciones no armoniosas y discrepancias sobre la mejor forma de llevar a cabo la tarea. Este es el caso de la contracultura.

Para estudiar la relación conflicto/eficacia de grupo (cuadro nº 2) se han realizado estudios empíricos que han intentado determinar el sentido (Jehn, 1994 y 1995; Amason, 1996). En todos ellos, parece existir una coincidencia en lo que se refiere a que el conflicto disfuncional disminuye el éxito del grupo, tanto si consideramos su dimensión resultados como su dimensión actitudes (satisfacción). Por tanto, podemos decir que el conflicto disfuncional, en cualquier caso, reducirá la eficacia del grupo.

En donde parecen existir divergencias es en cómo el conflicto funcional influye en la eficacia del grupo. Así, parece que esa relación depende del tipo de tarea que el mismo desarrolle. Sin embargo, se puede argumentar que el conflicto funcional afecta positivamente tanto a los resultados del grupo como a la satisfacción de los miembros del mismo, aunque en lo que se refiere a los resultados, esa relación positiva vendrá condicionada por la naturaleza de la tarea, de tal manera que el sentido de la relación será positiva si las tareas realizadas son no rutinarias, mientras que ese sentido será negativo en caso de desarrollar tareas rutinarias.

Finalmente, también es necesario considerar la intensidad con que se manifiesta el proceso de conflicto y su implicación en el éxito. En este aspecto, se

CUADRO 2 Relaciones conflicto/eficacia de grupo

CONFLICTO	EFICACIA	
	Resultados	Satisfacción
Funcional	Tarea rutinaria: relación negativa (Jehn, 1995.) Tarea no rutinaria: relación positiva (Jehn, 1995.) Independientemente de la tarea: relación positiva (Amason, 1996.)	Relación positiva (Amason, 1996; Jehn, 1994-1995.)
Disfuncional	Relación negativa (Jehn, 1994 y 1995; Amason, Thompson, Hochwarter y Harrison, 1995; Amason, 1996.)	Relación negativa (Jehn, 1994 y 1995; Amason, Thompson, Hochwarter y Harrison, 1995; Amason, 1996.)

Fuente: Elaboración propia.

ha llegado a la conclusión de que el efecto no es lineal, sino curvilíneo. Es decir, grandes y pequeñas cantidades de conflicto supondrán menor desempeño y cantidades óptimas supondrán un desempeño óptimo para el grupo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- AMASON, A. C.; THOMPSON, K. R.; HOCHWARTER, W. A., y HARRISON, A. W. (1995): «Conflict: An important dimension in successful management teams», *Organizational Dynamics*, vol. 24, n.º 2, pp. 20-35.
- AMASON, A. C. (1996): «Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 1, pp. 123-148.
- AROYGASWAMY, B., y BYBLES, C. M. (1987): «Organizational culture: internal and external fits», *Journal of Management*, vol. 13, n.º 4, pp. 647-659.
- BAR-TAL, D. (1989): *Group beliefs: A conception for analyzing group structure, processes, and behavior*, Springer-Verlag. Nueva York.
- CAMPION, M. A.; MEDSKER, G. J., y HIGGS, A. C. (1993): «Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups», *Personnel Psychology*, vol. 46, pp. 823-850.
- CAPOZZOLI, T. K. (1995): «Resolving conflict within teams», *Journal for Quality and Participation*, vol., pp. 28-30.
- DENISON, D. R. (1984): «Bringing corporate culture to the bottom line», *Organizational Dynamics*, vol. 13, n.º 4, pp. 5-22.
- EISENHARDT, K., y SCHOONHOVEN, C. (1990): «Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 504-529.

- ENZ, C. (1988): «The role of value congruity in intraorganizational power», *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 284-304.
- GLADSTEIN, D. L. (1984): «Groups in context: A model of task group effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 499-517.
- GREGORY, K. (1983): «Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 331-338.
- JEHN, K. A. (1995): «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict», *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 256-282.
- (1994): «Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict», *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, n.º 3, pp. 223-238.
- KEMELGOR, B. H. (1982): «Job satisfaction as mediated by the value congruity of supervisors and their subordinates», *Journal of Occupational Behavior*, vol. 3, pp. 147-160.
- KREITNER, R., y KINICKI, A. (1996): «Poder, política y conflicto», en *Comportamiento de las organizaciones*, Irwin, Madrid.
- MARTIN, J., y SIEHL, C. (1983): «Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis», *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 2, pp. 52-64.
- NEMETH, C. J., y STAW, B. M. (1989): «The tradeoffs of social control in groups and organizations», *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 22, pp. 175-210.
- O'REILLY, C. A. (1989): «Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations», *California Management Review*, vol. 31, pp. 9-25.
- PONDY, L. R. (1967): «Organizational conflict: Concepts and models», *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, pp. 296-320.
- PUTNAM, L. L. (1994): «Productive conflict: Negotiation as implicit coordination», *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, n.º 3, pp. 284-298.
- RAVLIN, E. C., y MEGLINO, B. M. (1987): «Effects of values on perception and decision making: A study of alternative work value measure», *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 666-673.
- ROBBINS, S. P. (1996): *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- (1989): *Organization Theory: Structure, design and applications*, Prentice Hall International, Londres.
- SCHIEIN, E. H. (1986): «What do you need to know about organizational culture», *Training and Development Journal*, vol. 8, n.º 1, pp. 30-33.
- (1983): «The role of the founder in creating organizational culture», *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1, pp. 13-28.
- SCHNEIDER, B. (1986): «An interactionist perspective on organizational effectiveness», en L. L. CUMMING y STAW (eds.), *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich.
- THOMAS, K. (1976): «Conflict and conflict management», en DUNNETTE, M. D. (1983), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 889-935, Rand McNally, Chicago.
- WATSON, W. E.; KUMAR, K., y MICHAELSEN, L. K. (1993): «Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups», *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 590-602.