

EL PAPEL DE LA COOPERACIÓN Y EL TRABAJO DE GRUPO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. UN ESTUDIO EMPÍRICO.

Carlos Piñeiro Sánchez

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de A Coruña

XVI Congreso de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa

Alicante, Junio de 2002

Resumen

Este trabajo muestra los resultados de un estudio destinado a conocer las prácticas de trabajo cooperativo en la empresa gallega, y a determinar en qué medida las organizaciones se apoyan en los grupos y en su sistema de información para desarrollar estrategias de aprendizaje. Con independencia de su función concreta, los grupos favorecen el intercambio de información, el debate dialéctico de juicios e ideas, y la cooperación; son por ello instrumentos idóneos para la gestión empresarial y para la toma de decisiones, en particular cuando cuentan con recursos de ayuda del sistema de información. Los resultados muestran que el trabajo cooperativo es relativamente común pero que no existen recursos de apoyo específicos, distintos de los proporcionados por herramientas ofimáticas convencionales, y que tampoco existe una previsión concreta para la captura de la experiencia acumulada por los grupos.

EL PAPEL DE LA COOPERACIÓN Y EL TRABAJO DE GRUPO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. UN ESTUDIO EMPÍRICO.

Carlos Piñeiro Sánchez

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de A Coruña

1. EL PAPEL DE LA COOPERACIÓN Y LA DECISIÓN DE GRUPO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Las ventajas atribuidas a los grupos en relación a las personas individuales se concentran en dos áreas concretas, la coordinación de tareas y la toma de decisiones. Los grupos que desarrollan funciones cooperativas ofrecen un mecanismo de coordinación alternativo al tradicional ejercicio de la autoridad jerárquica puesto que, sin perjuicio de la necesaria planificación, las tareas pueden ser organizadas y supervisadas mediante estrategias menos formalizadas basadas en la comunicación, por ejemplo la adaptación mutua o la normalización de objetivos; esta capacidad de coordinación es el fundamento conceptual de las iniciativas de teletrabajo y, también, de los modelos de organización virtual.

Asimismo se espera que la calidad de las decisiones colectivas se beneficie de la aparición de sinergias intelectuales asociadas a la colaboración: los grupos ponen en juego más información y desarrollan una visión más amplia y profunda de la realidad - en definitiva, crean información integrada - lo que debería mejorar su capacidad para comprender e interpretar los problemas, detectar errores y planificar actividades¹; asimismo la participación podría tener efectos beneficiosos sobre la asunción de responsabilidades y la aceptación de las decisiones ejecutivas (Gallupe y McKeen, 1990: 10).

El trabajo cooperativo posee asimismo implicaciones sobre el proceso de aprendizaje de la organización. La organización crea conocimiento incremental a medida que renueva cíclicamente los elementos de conocimiento tácito y explícito (Nonaka, 2000) desarrollados por las personas individuales pero el *aprendizaje* requiere otras habilidades, entre ellas la capacidad para transmitir y compartir rápidamente el conocimiento en toda la empresa (Garvin, 2000: 57); es preciso que las personas posean una misma visión de la organización, se hagan partícipes de sus objetivos y se presten apoyos mutuos, lo que puede lograrse a través de una estrategia de cooperación.

¹ Así, BAMBER et al. (1996) destacan la utilidad del trabajo cooperativo en la auditoría de estados financieros, cuyo carácter complejo exige una planificación y programación minuciosas, la coordinación de múltiples tareas elementales y el intercambio y compartición de información entre los profesionales.

La relevancia de la cooperación desde el punto de vista del aprendizaje ha sido repetidamente señalada en la literatura (Argyris, 1977; Senge, 1990; Neilson, 1997): los informes y memoranda que documentan la experiencia son pasivos y limitados, en el sentido de que no suelen reflejar convenientemente los complejos aspectos que subyacen en la gestión empresarial; por el contrario la experimentación directa, la participación y otros procesos activos contribuyen a transmitir y poner en común elementos implícitos como el juicio profesional.

El papel de las tecnologías de la información es, desde el punto de vista del trabajo cooperativo, doble: el sistema de información proporciona recursos de ayuda propios del modelo DSS convencional (acceso a bases de datos, comunicación, herramientas de modelización) y, también, instrumentos destinados a tratar con la dinámica social subyacente en el grupo; contribuye por tanto a la coordinación de las tareas y a la organización del trabajo del grupo mediante herramientas sociales (creatividad, negociación, juicio social, etc.) y de comunicación, y puede participar activamente en el proceso de aprendizaje gestionando un registro de la memoria colectiva.

2. ESTUDIO EMPÍRICO

El objetivo del estudio empírico es clarificar el papel del trabajo cooperativo y evaluar si las características de la colaboración y de las ayudas prestadas por el sistema de información en cada caso contribuyen a los objetivos generales de mejorar la calidad de las decisiones, garantizar la coordinación en la organización, y favorecer el aprendizaje. El trabajo ha sido diseñado para examinar una forma concreta cooperación, el trabajo de grupo, porque se trata de una modalidad muy estructurada que los directivos pueden identificar, describir y evaluar con relativa facilidad; un estudio enfocado hacia formas más abstractas de cooperación, por ejemplo la colaboración en funciones administrativas, habría podido plantear problemas de cohesión interna debido a la disparidad de formas de trabajo y organización, así como a la ausencia de un visión común del concepto de colaboración.

2.1. DISEÑO DE LA PRUEBA

El diseño experimental está estrechamente relacionado con las características del objeto de estudio: no existe una variable dependiente propiamente dicha, lo que obliga a desechar técnicas comunes como la regresión en sus distintas modalidades; por otra parte las variables explicativas - la colaboración, las formas de trabajo cooperativo, la eficacia de los sistemas informáticos de ayuda, o la capacidad para capturar la experiencia del grupo - no son magnitudes cuantificables en términos numéricos, lo que desvirtúa a métodos multivariantes como el análisis factorial.

Como alternativa, el estudio fue diseñado para emplear las técnicas de tablas de contingencia y análisis de correspondencias, y formular las pruebas de asociación basadas en chi - cuadrado. Estas técnicas permiten evaluar en qué medida puede aceptarse la hipótesis de que las

categorías de dos variables están vinculadas, de acuerdo con la evidencia muestral disponible. Las tablas de contingencia ofrecen una visión estrictamente numérica de esta posible asociación, que puede contrastarse formalmente mediante los tests estadísticos; por su parte el análisis de correspondencias permite organizar visualmente las categorías para clarificar su hipotética relación, y genera además un sistema de puntuaciones útil de cara al empleo *ex post* de técnicas cuantitativas, como el análisis de conglomerados.

La muestra fue seleccionada de forma aleatoria y estratificada entre las empresas con forma jurídica societaria cuya sede social está localizada en alguno de los municipios que constituyen el área metropolitana de A Coruña²; se estableció contacto inicialmente con 350 empresas, si bien la muestra definitiva quedó constituida por 115 compañías³.

Ayuntamiento	Superficie (km ²)	Habitantes	Nº de empresas	Densidad empresarial	Empleos	Empleo medio
A Coruña	36,8	254.822	934	25,38	21.740	23,28
Abegondo	83,7	5.384	7	0,08	50	7,14
Arteixo	94,6	20.074	124	1,31	8.097	65,30
Bergondo	32,2	5.600	46	1,43	704	15,30
Betanzos	24,3	12.393	38	1,56	1.196	31,47
Cambre	40,6	13.714	51	1,26	609	11,94
Carballo	187,2	28.683	61	0,33	1.515	24,84
Carral	48	5.291	8	0,17	91	11,38
Cerceda	110,8	6.979	9	0,08	100	11,11
Culleredo	62,5	17.136	51	0,82	911	17,86
Laracha	126,3	10.830	14	0,11	142	10,14
Oleiros	43,2	22.306	50	1,16	745	14,90
Oza	71,9	3.315	6	0,08	99	16,50
Sada	27,2	10.017	36	1,32	1043	28,97
Total muestra	989,30	416.544,00	1.435,00	35,09	37.042,00	25,81
Provincia	7.932,30	1.136.283	3.187	0,40	66.730	20,94
% sobre provincia	12,47%	36,66%	45,03%		55,51%	
Galicia	29.575,00	2.825.020	8.000	0,27	164.350	20,54
% sobre Galicia	3,35%	14,74%	17,94%		22,54%	

Tabla 1. el tejido empresarial en Galicia y en el área de muestreo

(FUENTE: INE)

² Excepcionalmente se incorporó a la muestra a la compañía propietaria de una planta química cuya sede radica en Madrid, por su importancia estratégica para la economía local.

³ Algunos de los registros debieron desecharse selectivamente debido a la falta o incoherencia de algunas de las referencias proporcionadas por los entrevistados.

La Tabla 1 ofrece algunos datos relativos al área geográfica de trabajo: representa en torno a la mitad de las sociedades y los empleos de la provincia y al 20% del total de Galicia; tanto la densidad empresarial como la plantilla media por empresa varían significativamente - la concentración es mucho mayor en municipios como A Coruña, Arteixo o Carballo - debido principalmente a la especialización económica: la industria pesada tiende a desplazarse hacia estos dos últimos municipios, mientras que A Coruña se ha especializado en actividades terciarias y el resto del área metropolitana posee cierta intensidad agrícola y pesquera.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

En promedio, el 84% de los directivos entrevistados participa en mayor o menor medida en procesos de negocios de tipo cooperativo, y/o forma parte de un grupo de decisión⁴. Los equipos son particularmente comunes en la gestión financiera (72%) y comercial (68%), aunque también son muy frecuentes las agrupaciones multifuncionales en las que participan personas procedentes de varias áreas funcionales y niveles jerárquicos.

	No		Sí		NS/NC	Total
Finanzas	25	26%	69	72%	2	96
Marketing	29	30%	65	68%	2	96
RRHH	38	40%	56	58%	2	96
Multifuncionales	30	31%	64	67%	2	96

Tabla 2. Áreas funcionales con mayor proporción de grupos

El primer grupo de variables consideradas tiene por objeto obtener una descripción general de las características básicas, personales y funcionales, de los grupos de trabajo. Rasgos como el número de miembros, la dimensión lógica del colectivo o la naturaleza de la interacción - presencial o remota, síncrona o asíncrona - influyen directamente sobre la competencia del grupo para generar ideas, comunicarse, y adoptar decisiones de calidad.

La influencia del tamaño del grupo sobre su rendimiento ha sido repetidamente señalada en la literatura, y empleada para argumentar la existencia de una dimensión óptima para los grupos de trabajo (Nunamaker *et al.*, 1991): las utilidades vinculadas a la sinergia grupal se incrementan con el número de decisores, pero también lo hacen la confusión y las pérdidas en el intercambio de mensajes, a menos que el grupo se dote de un sistema de ayuda (GDSS) (Ilustración 1).

⁴ Nuestra pregunta no prejuzga que la decisión tenga carácter democrático, únicamente pone de manifiesto que el directivo participa en un colectivo que trabaja cooperativamente de cara a la adopción de una decisión.

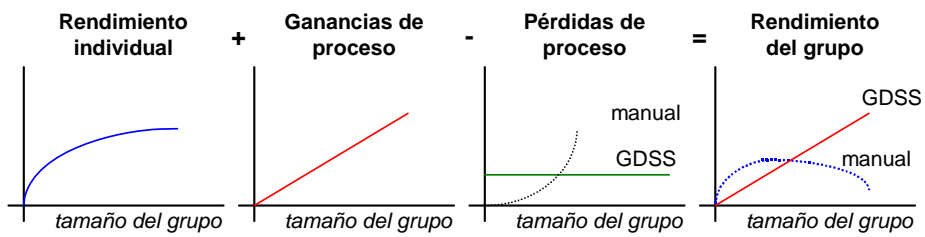


Ilustración 1. rendimiento individual y de grupo

(Fuente : NUNAMAKER et al., 1991: 1340)

La tabla adjunta muestra los resultados hallados en relación a la dimensión física de los grupos. Excluidas las 22 empresas en las que no existen prácticas definidas de trabajo cooperativo, el tamaño de los grupos oscila entre dos y una treintena de personas⁵; los grupos con entre tres y cinco miembros representan el 65% del total, pero el tamaño más común es el de cuatro personas (28 observaciones, 30%).

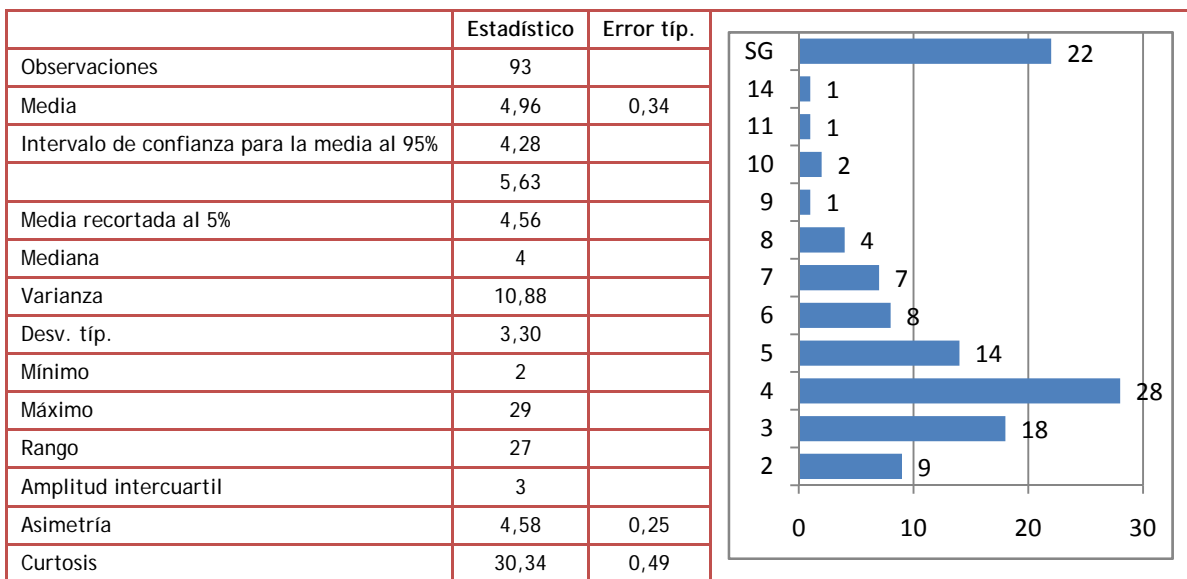


Ilustración 2. Parámetros estadísticos del tamaño de los grupos

El tamaño medio de los grupos tiende a aumentar con la dimensión empresarial, pero las compañías con plantilla media (21 a 50 empleados) ofrecen un promedio comparable a las empresas de mayor tamaño (Tabla 3). Este resultado podría estar relacionado con la heterogeneidad interna

⁵ Este grupo es atípico, desde el punto de vista de la composición y las funciones: está integrado por todo el personal comercial de un distribuidor mayorista, que se reúne mensualmente para coordinar la política de ventas.

de la submuestra⁶ - posee la dispersión estándar más grande de la muestra, y el intervalo de confianza para la media es significativamente amplio (Tabla 3) - pero, en cualquier caso, no existe evidencia estadística para afirmar que la variación del tamaño de los grupos sea significativa y consistente para un nivel de confianza igual al 95%; un examen más detenido de los datos muestra que, a medida que aumenta la plantilla, lo hace también la proporción de grupos de tamaño intermedio (en torno a siete miembros), pero que los grupos mayores se mantiene estable en torno al 10%.

Este resultado es coherente con el hallado por Nunamaker *et al.* (1991), y sugiere que las empresas han hallado una dimensión grupal *óptima* a partir de la cual las ventajas asociadas al trabajo cooperativo - compartición e integración de información, creatividad, coordinación, etc. - se ven superadas por los costes de organización del grupo.

Estadísticos	Plantilla de la empresa				
	1 a 10	11 a 20	21 a 50	51 a 100	Más de 100
Media	4,00	4,14	5,29	4,55	5,33
Intervalo de confianza para la media al 95%	3,16	3,36	3,91	3,22	4,72
	4,84	4,92	6,68	5,87	5,95
Media recortada al 5%	3,79	4,05	5,16	4,49	5,26
Mediana	4	4	4	4	5
Desv. típ.	1,95	1,35	2,69	1,97	1,11
Mínimo	2	3	2	2	4
Máximo	10	7	11	8	8
Rango	8	4	9	6	4
Amplitud intercuartil	1	2,25	3	4	1

Tabla 3. Parámetros del tamaño, por dimensión empresarial

Un segundo rasgo grupal de interés es el grado de permanencia del equipo, entendido como la estabilidad tanto de su composición personal como de las atribuciones o responsabilidades del colectivo. Las personas que forman parte de grupos estables tienen una predisposición más favorable a participar activamente, comunicarse, ofrecer ideas y enjuiciar las propuestas de sus compañeros; la permanencia posee un efecto directo sobre la calidad de la decisión, e implicaciones indirectas sobre funciones organizacionales como el aprendizaje o el desarrollo de la memoria corporativa.

El 72% de los directivos afirmó que los grupos de trabajo están destinados a la toma de decisiones, y que han recibido una delegación de autoridad jerárquica para ello - aunque esto no prejuzga que la decisión sea democrática -; es interesante observar que dos terceras partes de estos

⁶ Se ha excluido una observación atípica, el ya señalado grupo de 29 personas.

equipos de decisión son inestables, lo que resulta incoherente con las hipótesis derivadas de nuestro conocimiento teórico -cabría esperar que la empresa confiase sus decisiones a grupos consolidados-.

	<i>Grupos permanentes</i>				TOTAL
	No		Sí		
Sin autoridad	17	68,0%	8	32,0%	25
Con autoridad	19	29,7%	45	70,3%	64
TOTAL	36	40,4%	53	59,6%	89

Tabla 4. Permanencia y delegación de autoridad

La frecuencia de las reuniones programadas para el grupo ofrece una idea de su papel en la gestión de la empresa. Es cierto que muchas de las decisiones características de los grupos, por ejemplo la planificación estratégica, son esporádicas y no programadas, sin embargo la configuración de la muestra - empresas predominantemente pequeñas, muchas de ellas con origen familiar - sugiere que la aportación del trabajo cooperativo podría concentrarse en la gestión ordinaria de los negocios; la frecuencia de las reuniones podría estar relacionada con el grado de formalización del trabajo del grupo - cabría esperar que los equipos que se reúnen frecuentemente exhiban un grado de espontaneidad superior -.

La tabla de contingencia (Tabla 5) no permite formar una visión clara de la relación hipotetizada, que debe rechazarse para una significación del 5%, pero pone de manifiesto la existencia de una programación regular de reuniones de trabajo, que en más de la mitad de los casos tienen una frecuencia diaria o a lo sumo semanal.

	Programadas		Mixtas		Informales		TOTAL
Esporádicas	2	40%	-	-	3	60%	5
Mensuales	15	44%	7	21%	12	35%	34
Diarias / semanales	24	42%	10	18%	23	40%	57
TOTAL	41	36%	17	15%	38	33%	114

Tabla 5. Estrategia de trabajo y frecuencia de las reuniones

El estudio univariante de las frecuencias relativas al grado de formalización del trabajo es irrelevante, pero arroja algunos resultados de interés si se examina conjuntamente con la dimensión del grupo: la dinámica informal es característica de los equipos más pequeños mientras que los colectivos más amplios parecen requerir una programación concreta de trabajo; sin embargo los grupos grandes (con diez o más miembros) emplean modelos predominantemente mixtos, lo que

sugiere que la formalización estricta es excesivamente rígida. La relación observada está respaldada por la evidencia muestral, para una significación estadística del 1% (Tabla 6).

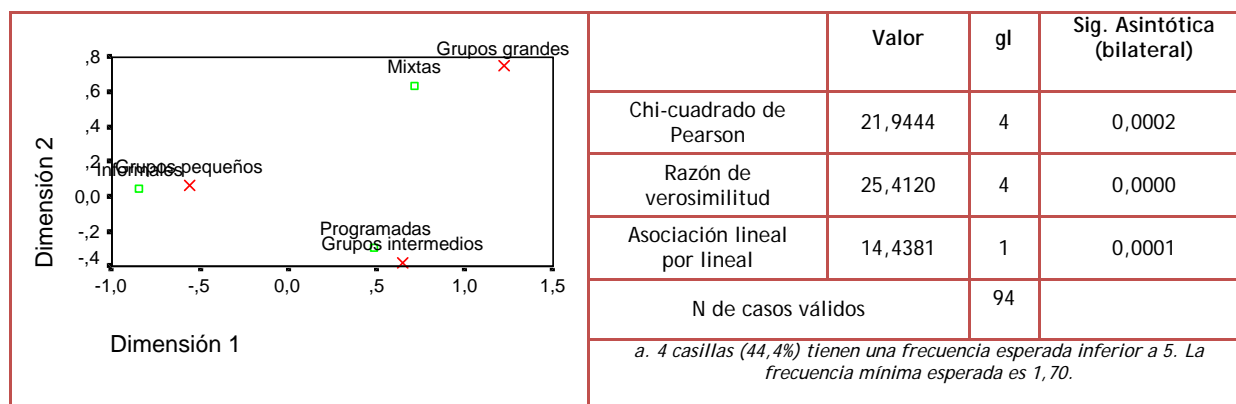


Tabla 6. Tamaño de los grupos y grado de formalización del trabajo

2.3. VALORACIÓN SUBJETIVA DEL TRABAJO DEL GRUPO

Con carácter general los directivos se mostraron satisfechos, o muy satisfechos, con el papel desempeñado por los grupos en sus respectivas empresas; la Tabla 7 muestra las utilidades más comunes, entre las que destaca la coordinación de tareas convergentes o interdependientes. Por el contrario funciones como la toma de decisiones, la planificación, o el control recibieron puntuaciones marginales, en todos los casos inferiores al 5% del total.

	Evaluación subjetiva				Total	
	No	Sí	NS/NC	Total		
Intercambiar información	16	17%	78	81%	2	96
Debatir ideas	18	19%	76	79%	2	96
Coordinar tareas	8	8%	86	90%	2	96

Tabla 7. Principales utilidades atribuidas a los grupos

Finalmente, se solicitó de los directivos una valoración subjetiva acerca de la importancia de los grupos, o equipos, para la gestión de los negocios en sus respectivas empresas; esta opinión se expresó en una escala cualitativa ordinal de cuatro posiciones (de ningún valor a máxima utilidad), más una quinta posición para respuestas nulas. La valoración general expresada por los directivos es claramente positiva: tres cuartas partes de los entrevistados reconocieron a sus equipos la máxima valoración, aunque doce de ellos afirmaron que su utilidad en términos de

negocios es escasa o nula - obsérvese que se trata en todos los casos de empresas que *en la actualidad* poseen grupos de trabajo -.

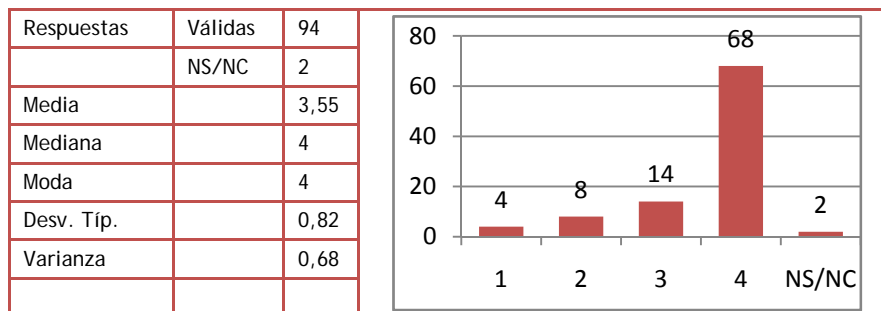


Tabla 8. Valoración general del trabajo de los grupos

La relevancia de negocios reconocida a los grupos de trabajo parece estar relacionada fundamentalmente con aspectos contingenciales, toda vez que no se han hallado relaciones significativas con los rasgos característicos del grupo o la organización: la evidencia muestral disponible sugiere que la valoración subjetiva de los equipos no está relacionada con el tamaño del grupo, el grado de formalización, la frecuencia de sus reuniones, o el grado de permanencia en el tiempo del equipo ($\alpha = 0,05$); por el contrario esta puntuación es sistemática y significativamente mayor en el caso de las empresas que desarrollan funciones cooperativas en múltiples áreas funcionales ($\alpha = 0,01$).

También se ha detectado una estrecha asociación positiva ($\alpha = 0,01$) con la delegación de autoridad: las organizaciones tienen en mayor consideración al trabajo de los grupos cuando éstos poseen competencia para adoptar decisiones autónomamente - con independencia que esta elección sea democrática o autocrática -, lo que a su vez favorece la distribución de responsabilidades adicionales hacia los equipos.

Las pruebas estadísticas indican que no existen diferencias significativas en la evaluación asociadas a las características de la empresa (dimensión, sector de actividad, facturación, etc.) o el grupo (dimensión física, tamaño lógico, programación del trabajo, etc.); sin embargo es interesante observar que, con carácter general, los grupos recibieron su mejor evaluación en las actividades terciarias - subsectores de servicios generales y de distribución, mayorista y minorista - y en las empresas de dimensión intermedia a grande, mientras que los juicios más negativos se obtuvieron en las PYMES con veinte o menos empleados.

2.4. RECURSOS DE AYUDA PROPORCIONADOS POR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

La finalidad principal de un sistema de información es proporcionar recursos de ayuda valiosos desde el punto de vista de la mejora de la calidad de las decisiones (Davis y Olson, 1985; Emery, 1987). Estas ayudas pertenecen a dos categorías genéricas: las *herramientas de modelización*, destinadas a facilitar la manipulación e interpretación de los datos, y los *subsistemas de comunicación*, que proporcionan acceso a las fuentes de datos y enlaces lógicos con otras personas dentro y fuera de la organización.

Los primeros sistemas DSS (*decision support system*) estaban destinados a la toma de decisiones por personas aisladas, sin embargo muy pronto se observó la necesidad de desarrollar sistemas capaces de garantizar la coordinación de las decisiones en toda la organización; surgieron así los GDSS, especializados en la toma de decisiones por grupos o equipos, y los ODSS⁷, enfocados en la coordinación de decisiones y procesos de negocios interdependientes. Nos hemos interesado por el uso actual de herramientas de ayuda y, también, por la naturaleza de los recursos de comunicaciones disponibles en la empresa, cuya existencia puede facilitar sustancialmente el desarrollo de recursos GDSS en el futuro.

2.4.1. Herramientas de modelización. DSS

A pesar de que sólo una de las 115 empresas participantes carecía de sistema de información basado en ordenador, existe una proporción relativamente amplia de organizaciones que emplea estos recursos con una finalidad estrictamente transaccional, y resta importancia a su uso como instrumento de ayuda para la gestión.

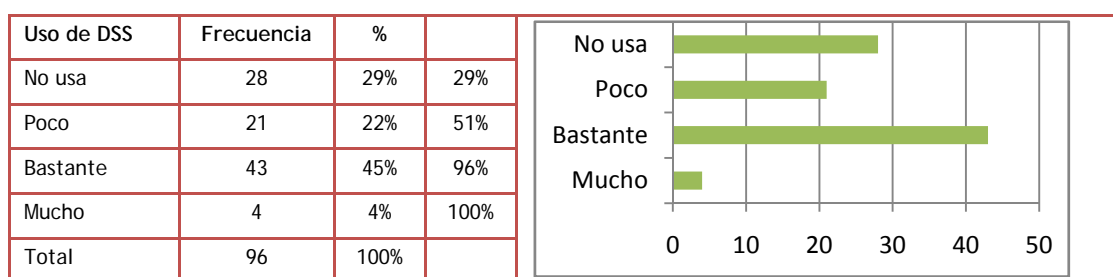


Tabla 9. Uso de herramientas de modelización

De acuerdo con la evidencia muestral, el uso de sistemas de ayuda basados en ordenador guarda una relación significativa y positiva ($\alpha = 0,01$) con la experiencia de la organización en cuanto a las TI, con la existencia de una red, y con el uso de recursos de información externa, por

⁷ GDSS, Group Decision Support Systems; ODSS, Organizational Decision Support Systems.

ejemplo servicios comerciales o la propia Internet; existen indicios de asociación débil ($\alpha = 0,05$) con las variables descriptivas del tipo de terminales y el origen del software del sistema.

2.4.2. Recursos de comunicación. Correo electrónico y videoconferencia

La tabla de contingencia adjunta muestra los resultados relativos a la difusión del correo electrónico y de los recursos de videoconferencia, exclusivamente para las 95 compañías que afirmaron desarrollar funciones de tipo cooperativo: diez de ellas poseían ambos recursos, aunque el perfil más común es el de una organización que posee correo electrónico (51%) para uso interno y/o externo. La evidencia sugiere una relación positiva y fuerte ($\alpha = 0,01$) entre el uso de correo electrónico y la disponibilidad de sistemas de teleconferencia, lo que resulta por completo coherente habida cuenta de que se trata de recursos complementarios.

		Videoconferencia				TOTAL
		No		Sí		
Correo electrónico	No	42	100%	-	-	42
		49%		-		
	Sí	43	81%	10	19%	53
		51%		100%		
TOTAL		85	89%	10	11%	95

Tabla 10. Correo electrónico y videoconferencia

Existen indicios de una débil interacción entre la disponibilidad de correo electrónico y el uso de sistemas de ayuda a la decisión (DSS), y también se ha detectado una intensa relación positiva entre el uso de la mensajería electrónica y el tamaño medio de los grupos de trabajo⁸; este resultado es coherente ya que, con carácter general, las agrupaciones de mayor tamaño experimentan también los mayores problemas de comunicación debido a la multiplicidad de mensajes, la sobrecarga de información, y la posibilidad de que se produzcan bloqueos provocados por el inicio de varias comunicaciones simultáneas; por el contrario el grado de utilización del correo electrónico parece ser independiente del carácter permanente o inestable del grupo y de su autoridad para adoptar decisiones.

2.4.3. Una visión de futuro

Incluso excluyendo a la videoconferencia, cuya penetración en el tejido empresarial es reducida (10 observaciones, 8,7% de la muestra), la proporción de grupos que trabaja de forma

⁸ También se detectó una interacción inesperada con la programación de trabajo de los equipos - la frecuencia es mayor en las empresas que emplean correo electrónico -, que podría ser únicamente casual dado que se trata de variables en principio independientes.

completamente manual es relativamente pequeña (17 observaciones, 15% de la muestra); sin embargo sólo el 37% de las organizaciones cree que su sistema de información presta (o *puede prestar*) ayuda de cara a la toma de decisiones y cuenta, además, con medios de comunicación como el correo electrónico.

Existe por tanto una amplia proporción de empresas en las que los grupos emplean sólo recursos de acceso a datos o sólo recursos de comunicación, y de hecho no parece existir una visión clara acerca de la utilidad de las aplicaciones específicamente diseñadas para respaldar al trabajo cooperativo, como Lotus Notes o QuickPlace. De hecho los directivos se mostraron claramente divididos cuando se preguntó su opinión sobre la utilidad de un sistema de este tipo: más de la mitad de ellos afirmó que una aplicación de grupo poseería poco o ningún valor de negocios, y sólo el 9% le atribuyó *mucha* importancia⁹.

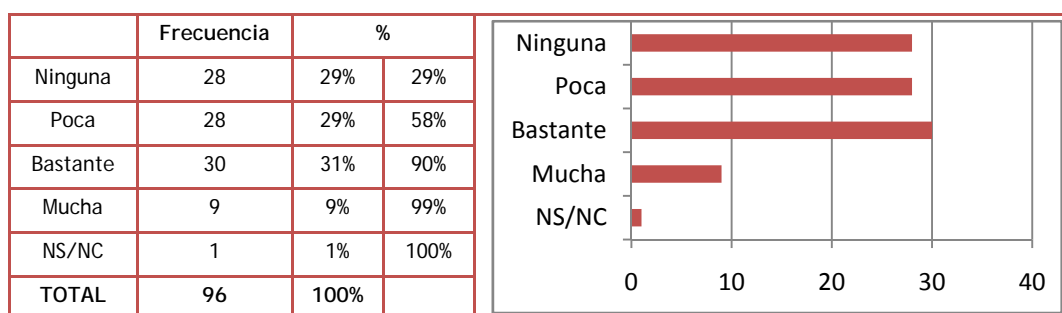


Tabla 11. Utilidad potencial de un sistema de grupo

Las aptitudes más valoradas de un sistema de grupo son la recuperación rápida y eficiente de información (55,26%) y la comunicación electrónica (42,11%), seguidas del uso de modelos matemáticos de decisión (29,82%). Por el contrario no se esperan resultados de interés en cuanto a la generación de ideas, la participación, o el debate de opiniones e intereses contrapuestos.

3. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA

Aunque una proporción mayoritaria de los grupos y equipos emplea algún tipo de recurso de ayuda basado en ordenador, las empresas no han considerado la posibilidad de que su trabajo posea implicaciones más allá de la prestación de asesoramiento al decisor o, en el caso de los grupos con delegación de autoridad, más allá de la toma de la decisión. Tampoco existen previsiones concretas de cara a la utilización de la base tecnológica, disponible en prácticamente todas las organizaciones, para documentar la experiencia del colectivo o desarrollar una memoria grupal. Como consecuencia el conocimiento generado se mantiene en forma implícita y la compartición, si

⁹ La pregunta se formuló a todas las empresas que en la actualidad poseen grupos o desarrollan funciones cooperativas, con independencia de la existencia o no de recursos de ayuda.

existe, se produce de forma espontánea e informal a medida que las personas intercambian información, juicios y experiencias de cara a la solución del problema.

El principal riesgo en este sentido es que el conocimiento pueda llegar a desaparecer si el equipo no tiene continuidad en el tiempo o su composición personal se modifica de manera no planificada. Por tanto el riesgo de pérdida del conocimiento es particularmente relevante en el caso de los grupos que se reúnen de forma esporádica, o cuya composición o atribuciones cambian repetidamente en el tiempo, y que representan el 23% de la muestra. Es interesante observar que ambas variables parecen compartir una débil relación ($\alpha = 0,05$) cuyo signo, de acuerdo con las medidas direccionales, sería positivo: los equipos que se reúnen más frecuentemente son también los que poseen el mayor grado de estabilidad funcional y personal.

	<i>Permanentes</i>				Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
	No	Sí	TOTAL				
				Chi-cuadrado de Pearson	7,616	2	,022
Esporádicas	4	1	5	Razón de verosimilitud	7,683	2	,021
Mensuales	17	16	33	Asociación lineal por lineal	7,479	1	,006
Diarias / semanales	17	40	57	N de casos válidos	95		
TOTAL	38	57	95	<i>2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,00</i>			

En el otro extremo, en el 42% de los casos los grupos son permanentes y estables y poseen atribuciones definidas, lo que permite calificarlos como equipos propiamente dichos, y desarrollan funciones cooperativas de carácter continuo, lo que proporciona una base idónea para la aplicación de procedimientos siquiera elementales para la captura del conocimiento implícito: por ejemplo, la organización podría disponer la elaboración de *historiales de aprendizaje* (KLEINER y ROTH, 1997) en formato papel o electrónico, que documenten las actividades pasadas del grupo y permitan extraer conclusiones útiles para la toma de decisiones en el futuro.

Esta posibilidad es tanto más próxima si se considera que una amplia mayoría de estas organizaciones dispone de la tecnología precisa para desarrollar sistemas de grupo basados en el concepto LADN: redes locales de terminales inteligentes dotadas con software ofimático capaz de proporcionar comunicación síncrona y asíncrona, acceso a las bases de datos corporativas, y cierto grado de modelización local.

4. CONCLUSIONES Y DESARROLLO

Los resultados ponen de manifiesto que el trabajo cooperativo está ampliamente difundido en todos los estratos de la muestra, y que los grupos desempeñan un papel significativo en la gestión de la empresa característica de la muestra: el 84% de los directivos forma parte de uno o

más grupos consolidados de trabajo que, en la mayoría de los casos, poseen atribuciones y composición relativamente estables y un grado variable de autoridad para adoptar decisiones. El rendimiento general de los grupos es satisfactorio - se valora en particular su capacidad para movilizar información - aunque no existe una visión clara y estructurada acerca su papel en funciones como la toma de decisiones, la coordinación de tareas convergentes, o el aprendizaje.

No se han detectado herramientas de ayuda a la decisión de grupo propiamente dichas pero sí cierto número de sistemas ofimáticos que prestan un grado variable de apoyo a la colaboración, desde la gestión documental hasta la ejecución ordenada de tareas compartidas, como la gestión de recursos humanos o la autorización de gastos; ninguno de ellos posee incidencia directa sobre la captura del conocimiento, excepto cuando se emplea como repositorio histórico de información.

Un desarrollo previsto de este trabajo es el empleo experimental de una variante de análisis clúster, basado en las puntuaciones extraídas de un análisis de correspondencias múltiples, para tratar de clarificar una hipótesis formada durante la recogida de datos: parece existir un grupo de empresas en el que el trabajo cooperativo ha adquirido importancia crítica; se trata de compañías que mantienen un amplio número de grupos, predominantemente de decisión, que otorgan valor a la participación de todos los miembros de la organización, y que emplean cierto número de recursos sociales (brainstorming, métodos de juicio social, etc.); estas empresas cuentan asimismo con una dotación de recursos relativamente amplia (redes locales de terminales inteligentes, DSS, sistemas de correo electrónico y videoconferencia), y la emplean conscientemente como apoyo para la gestión.

Esperamos que la técnica de conglomerados permita diferenciar con precisión y racionalidad a las empresas que, de acuerdo con su actitud hacia el trabajo cooperativo y el empleo del sistema de información, poseen una especial predisposición para el desarrollo de alguna variedad de herramienta de ayuda de grupo; la segmentación podría ofrecer algunos indicios para explicar las notables diferencias observadas en la actitud de cara al trabajo cooperativo, y clarificar la posible influencia de características organizacionales como la dimensión o el tipo de actividad.

Bibliografía

- Argyris, C. (1977): *Double Loop Learning in Organizations*. Harvard Business Review 55 (5): 115 - 125.
- Bamber, E. M.; Watson, R. T.; Hill, M. C. (1996) : *The Effects of Group Support System Technology on Audit Group Decision Making*. Auditing: A Journal of Practice & Theory Vol. 15, nº 1, Spring: 122-134.
- Davis, G. B.; Olson, M. H. (1985): *Management Information Systems*. Nueva York: McGraw - Hill (2ª edición).
- Emery, J. C. (1987) : *Management Information Systems. The Critical Strategic Resource*. Oxford University Press.
- Gallupe, R. B. ; McKeen, J. D. (1990) : *Enhancing Computer - Mediated Communication : An Experimental Investigation into the Use of a Group Decision Support System for Face to Face Versus Remote Meetings*. Information & Management Vol. 18, nº 2: 1-13.
- Kleiner, A.; Roth, G. (1997): *How to make experience your company's best teacher*. Harvard Business Review Vol. 75, No. 5: 172 - 178.
- Neilson, R. (1997): *Collaborative Technologies & Organizational Learning*. Londres: Idea Group Publishing.
- Nonaka, I. (2000): *La empresa creadora de conocimiento*, en Harvard Business Review: *Gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto.
- Nunamaker, J. F.; Dennis, A. R.; Valacich, D. R.; Vogel, D. R. (1991) : *Information Technology for Negotiating Groups : Generating Options for Mutual Gain*. Management Science Vol. 37, nº 10, Octubre: 1325-1346.
- Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline*. Nueva York: Doubleday