

LA INNOVACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DESDE LA DESCENTRALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA AUTONOMÍA ÉTICA

Autora: Dra. Ana M^a Reoyo Rodríguez, Socia Consultora de MAS INNOVACIÓN [areoyo@masinnovacion.net] y Socia Colaboradora del Cluster del Conocimiento

En los equipos de trabajo resulta difícil saber hasta dónde debe actuar el individuo y hasta dónde debe permitir el individuo que el grupo decida lo que hay que hacer, porque aunque la autonomía personal enriquece al grupo con aportaciones personales, el trabajo en equipo requiere de una sinergia que favorezca la realización de la tarea grupal.

El ejercicio de la autonomía supone utilizar la capacidad de las personas y de los grupos para distanciarse de lo dado para inventar nuevos modos de existencia más justos y humanos. Camps (1993) habla de la autonomía ética basada en el uso de la libertad que permite al individuo decidir libremente lo que está bien y lo que está mal. Esto explica la capacidad de auto gobernarse y de asumir las responsabilidades que se requieren en el trabajo en equipo, de hacer compatibles el reconocimiento de lo universal y, a la vez, de lo diferente en la persona.

Además de la libertad, la igualdad ha sido considerada otra de las variables intervinientes en los estilos de relación que se establecen en los grupos, y que define hasta qué punto las personas se perciben como iguales o diferentes a aquellas personas con las que se relacionan.

En los trabajos realizados por Triandis en colaboración con Gelfand y con Singelis (1998), y muy en la línea de las teorías motivacionales, se tienen en cuenta las variables de igualdad y de libertad para diferenciar valores culturales y diferencias motivacionales dirigidas a metas, y los costos adicionales.

Las motivaciones que indican estos autores están referidas a necesidades de soporte social, de independencia, de poder, de competición, de productividad, de hedonismo y, finalmente, de confianza en sí mismos para relacionarse con el grupo sin perder la propia autonomía.

La conducta dirigida a determinadas metas deja en el camino sin satisfacer otras necesidades de menor rango. Estos autores hablan de aislamiento social como respuesta a la necesidad de alcanzar la independencia, de estrés como respuesta a conductas dirigidas al logro, de falta de productividad como resultado del énfasis que se pone en preservar las relaciones y de regímenes autoritarios como resultado del énfasis que se pone en conseguir las metas grupales sin tener en cuenta las necesidades personales.

Estas teorías nos ayudan a comprender la importancia que se concede a los valores culturales que portan las personas, cuando lo que pretendemos es analizar las conductas personales.

Pero para entender la interacción en los grupos, además de las ventajas e inconvenientes personales que puede tener la persona portadora de determinados valores sociales, Deschamps y Devos (1999) añaden que los comportamientos sociales se conciben dependientes simultáneamente de las personas, de las situaciones y de la cultura o las creencias colectivas compartidas.

Aquí Deschamps y Devos están indicando que, además del perfil cultural de la persona, la situación en la que mantiene una relación y la creencia compartida de que forman un grupo son otros elementos determinantes de la conducta.

Para estos autores, las creencias de grupo son la base que permite a los miembros de un grupo ver este grupo como una realidad social. El grupo es por tanto un producto no solamente de características estructurales, medioambientales, de condiciones situacionales o de influencias sociales, sino también de procesos cognitivos.

Las creencias de grupo sirven de base para la formación de la identidad del grupo, pero aunque estas creencias sostienen la especificidad del grupo, Deschamps y Devos (1999) mantienen que la identidad como grupo no tiene necesariamente que eliminar la emergencia de la identidad personal y que se trata de dos dimensiones separadas que pueden ser, de alguna manera, "ortogonales" en los grupos.

Por consiguiente, podemos considerar que los individuos como portadores de valores culturales y los grupos como realidades sociales son elementos dinamizadores de la tarea en los equipos de trabajo, siendo ésta el resultado de las relaciones grupales basadas en estilos de interacción aceptados en los grupos.

La meta de un equipo de trabajo es la realización de la tarea y sus miembros tratan de alcanzar dicha meta creando una sinergia grupal, producto de sus valores culturales y de las normas grupales implícita o explícitamente establecidas.

El resultado será un conjunto de conductas que producirán tanto beneficios y costos personales, como beneficios y costos grupales.

OBJETIVO DEL ESTUDIO

El objetivo de este estudio es analizar la conducta personal y grupal relacionada con la tarea en los equipos de trabajo, diferenciando estilos de individualismo y formas de identificarse con el grupo, y analizando las diferentes maneras de resolver los conflictos basadas en motivaciones personales y en normas grupales.

Pretendemos ver la relación que existe entre dichas variables y las consecuencias tanto personales como grupales.

MÉTODO

Muestra

Participaron en este estudio doscientos setenta y dos personas. El 10% eran menores de 20 años, el 69,20 % tenían edades comprendidas entre 20 y 22 años; el 9,10% tenía entre 23 y 25 años y el 11,70% eran mayores de 25 años. Los equipos de trabajo se formaron a elección de sus miembros, constituyendo un total de 28 grupos.

Algo más del 50% de los 28 grupos estuvo compuesto de 10 miembros, siendo la distribución del otro 50% de los grupos muy variada (entre 5 y 12 miembros).

Tabla 1. *Categorías empleadas en el estudio*

CATEGORÍAS DE LAS VARIABLES EMPLEADAS EN EL ESTUDIO
COLABORACIÓN <ul style="list-style-type: none">• <i>Participación de los miembros del grupo.</i>• <i>Los miembros colaboran para el progreso del grupo</i>• <i>Colaboración por interdependencia de objetivos.</i>• <i>Colaboración para la realización de la tarea.</i>• <i>Los miembros del grupo reconocen la colaboración del coordinador.</i>
COMPETICIÓN <ul style="list-style-type: none">• <i>Competición entre los miembros del grupo.</i>• <i>La tarea como motivo de competición</i>• <i>Competición con el coordinador.</i>
COMPROMISO <ul style="list-style-type: none">• <i>Adquirir un compromiso para cumplir los objetivos grupales.</i>• <i>Compromiso con las normas</i>• <i>Compromiso en beneficio del grupo</i>
CONFORMIDAD <ul style="list-style-type: none">• <i>Conformidad con las opiniones como medio para llegar a un acuerdo rápido</i>• <i>Actitudes conformistas</i>• <i>Conformidad como medio para alcanzar la cohesión</i>• <i>Conformidad como medio para alcanzar el objetivo grupal.</i>
EVITACIÓN <ul style="list-style-type: none">• <i>Evitación de la tarea</i>• <i>Evitación del conflicto</i>
IDENTIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none">• <i>Identificación con las normas</i>• <i>Identificación con el objetivo del grupo</i>• <i>Identificación con el grupo</i>
INDIVIDUALISMO <ul style="list-style-type: none">• <i>Opiniones y expresiones individualistas.</i>• <i>Expectativas individualistas.</i>• <i>Autonomía</i>
DISTANCIA DE PODER <ul style="list-style-type: none">• <i>Conductas de alta distancia de poder</i>

• *Conductas de baja distancia de poder*

En este estudio tratamos de diferenciar tipos de individualismo, basando nuestro trabajo en la libertad de expresión y de opiniones como forma de reivindicar la responsabilidad personal en el trabajo, en las expectativas individualistas como forma de demostrar el interés en la persecución de las propias metas, y la autonomía como la forma de actuar ética y socialmente responsable de las personas al trabajar en equipo.

Además de diferentes estilos de individualismo, tratamos de diferenciar estilos de identificación basados en las normas que se establecen en los equipos, en los objetivos del equipo y en el vínculo que se establece en los equipos de trabajo.

Los estilos de manejo del conflicto están basados en la taxonomía conocida (colaboración, competición, compromiso, evitación y conformidad), pero relacionados con motivaciones y metas relativas a los grupos y al trabajo en equipo.

Las metas y motivaciones han sido introducidas en este estudio como elementos diferenciadores de la cognición y de la conducta, y analizados para comprobar los beneficios que dichas conductas pueden suponer tanto para la adquisición de las habilidades personales y de las capacidades que se adquieren como grupo, como de los costos que cogniciones y conductas inadecuadas pueden reportar a las personas y a los grupos.

Hipótesis

H₁: Las personas autónomas dan más opiniones que las no autónomas.

H₂: Las personas autónomas se atreven a disentir con el coordinador en mayor medida que las personas no autónomas.

H₃: La identificación con los objetivos está relacionada con conductas de colaboración y de competición.

H₄: Los sujetos que se identifican con los objetivos utilizan más conductas de cooperación y compromiso para realizar la tarea y alcanzar el objetivo del equipo.

RESULTADOS

El primer análisis consistió en hallar las frecuencias y porcentajes obtenidos en las diferentes categorías de las variables.

Tabla 2. Frecuencias y porcentajes obtenidas en las diferentes categorías.

N = 272	Frecuencia	Porcentaje
Identificación con las normas	161	55,5%
Identificación con el objetivo del equipo	52	19,1%
Identificación con el grupo	129	47,4%
Evitación de la tarea	205	75,4%
Evitación del conflicto	161	59,2%
Conformidad con las opiniones como medio para llegar a un acuerdo rápido	161	59,2%
Actitudes conformistas	37	13,6%
Conformidad como medio para alcanzar la cohesión	28	10,3%
Conformidad como medio para alcanzar el objetivo grupal	10	3,7%
Adquirir un compromiso para cumplir los objetivos grupales	139	51,1%
Compromiso con las normas	139	51,1%
Compromiso en beneficio del grupo	23	8,5%
Competición entre los miembros del grupo	189	69,5%
La tarea como motivo de competición	90	33,10%
Competición con el coordinador	63	23,2%
Participación de los miembros del grupo	183	67,3%
Colaboración por interdependencia de objetivos	162	59,6%
Los miembros colaboran para el progreso del grupo	16	5,9%
Colaboración para la realización de la tarea	10	3,7%
Los miembros del grupo reconocen la colaboración del coordinador	153	56,3%
Autonomía	77	28,3%
Opiniones y expresiones personales	115	42,3%
Expectativas personales	33	12,1%
Alta distancia de poder	106	39%
Baja distancia de poder	144	52,9%

Respecto a las conductas relacionadas con el individualismo, un 28,3% de la muestra se sintió con autonomía suficiente en los equipos de trabajo, un 42,3% aportó opiniones personales y un 12,1% mantuvo expectativas personales.

En cuanto a las relaciones con los coordinadores (figuras de autoridad en los equipos), más del 50% percibió relaciones de igualdad con sus coordinadores en los equipos.

La identificación con las normas (55,5%) y la identificación con el grupo (47,4) fueron más frecuentes que la identificación con el objetivo del equipo (19,1).

Tabla 3. Correlaciones Tau-b de Kendall entre estilos de identificación

N = 272	1	2	3
1. Identificación con las normas	1.00	0,12*	0,01
2. Identificación con el objetivo del grupo		1.00	-0,01
3. Identificación por vinculación afectiva			1.00

p<.10

Encontramos que cuando las personas se identifican con el objetivo del equipo suelen aceptar también las normas que se establecen en el equipo para alcanzar dicho objetivo.

Respecto a la autonomía, ésta correlaciona con estilos de manejo de conflicto preactivos en el equipo, como el compromiso con las normas (.13 p<.05), la competición con el coordinador (.11 p<.05) y con conductas de competición relacionadas con la tarea (.12 p<<.05).

Como habíamos comprobado que no existía una relación entre estilos de individualismo y la conducta de colaboración y considerando, por resultados anteriores, que el individualismo no es un factor que favorezca la colaboración, procedimos a realizar una matriz de correlaciones entre estilos de identificación y estilos de manejo del conflicto.

Esta matriz de correlaciones se realizó para comprobar si el estilo de identificación que el individuo establece con su grupo tiene alguna relación con la colaboración.

Tabla 4. Correlaciones (Tau-b de Kendall) entre estilos de identificación, y estilos de manejo del conflicto.

N= 272	Identificación con las normas	Identificación con el objetivo del grupo	Identificación con el grupo
Evitación de La tarea	-,03	-,00	,01
Evitación del conflicto	-,05	,00	,14*
Conformidad con las opiniones como medio para llegar a un acuerdo rápido	,03	,11	,03
Actitudes conformistas	-,12*	-,11	,05
Conformidad como medio para alcanzar la cohesión	-,06	,05	,18**
Conformidad como medio para alcanzar el objetivo grupal	,09	,00	,01
Adquirir un compromiso para cumplir los objetivos grupales	-,00	,05	,09
Compromiso con las normas	,09	,06	,22**
Compromiso en beneficio del grupo	,06	,15*	,06
Competición entre los miembros del grupo	-,16**	,02	,09
La tarea como motivo de competición	,01	,06	,07
Competición con el coordinador	-,14*	,18**	,05
Participación de los miembros del grupo	,10	,02	-,03
Colaboración por interdependencia de objetivos	,12*	,08	,02

Los miembros colaboran para el progreso del grupo	-,09	,12	,14*
Colaboración para la realización de la tarea	-,06	,05	,09
Los miembros del grupo reconocen la colaboración del coordinador	,13*	,09	-,10

* P<.05 ; ** P<.01

La identificación con las normas y la identificación con los objetivos del grupo estuvieron relacionadas tanto con conductas de colaboración como con conductas de competición, y dirigidas principalmente a los objetivos del grupo.

En resumen, la diferencia que existe entre estilos de identificación se encuentra, principalmente, en la conducta de competición, siendo la identificación con los objetivos del grupo la única identificación que acepta la competición.

Como los análisis mostraron que la identificación con las normas y con los objetivos del grupo correlacionaban tanto inversamente como directamente con conductas de cooperación y de competición, procedimos a realizar una matriz de correlaciones entre categorías de manejo del conflicto, para comprobar qué relación existía entre ellas.

Tabla 5. Correlaciones entre estilos de manejo del conflicto

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Competición entre los miembros del grupo	1,00	,19**	,16*	,07	,06	-00	,00	-,09
2. La tarea como motivo de competición		1,00	0,19**	,02	-,01	,09	,11	,02
3. Competición con el coordinador			1,00	-,06	-,13*	,12*	,12*	,04
4. Participación de los miembros del grupo				1,00	,27**	-,02	,05	,06
5. Los miembros colaboran para el progreso del grupo					1,00	-,02	20**	,00
6. Colaboración por Interdependencia de objetivos						1,00	,04	,15*

7. Colaboración para la realización de la tarea	1,00	-,03
8. Los miembros del grupo reconocen la colaboración del coordinador		1,00

*p<.05; **p<.01

El análisis correlacional mostró una estrecha relación entre conductas de competición y conductas de colaboración.

Tanto la cooperación cuando se percibe una interdependencia como la cooperación para realizar la tarea se encuentran directamente relacionadas con conductas de competición con el coordinador.

Los análisis llevados a cabo corroboran que tanto los valores individualistas como los estilos de identificación están diferenciando el comportamiento de las personas en los equipos.

Para comprobar si sentirse autónomo diferenciaba a los sujetos en la forma de manejar los conflictos, tomamos la variable "autonomía" como variable de agrupación.

Con la Prueba de Kruskal Wallis, comprobamos que los 77 sujetos que se sintieron autónomos se diferenciaron del resto de los sujetos, en que compitieron más con el coordinador ($\chi^2 = 3.85$; $p<.05$), colaboran más por interdependencia de objetivos ($\chi^2 = 2.82$; $p<.09$), reconocieron la colaboración de la persona que coordinaba el equipo ($\chi^2 = 3.85$; $p<.05$) y realizaron más opiniones y expresiones individualistas ($\chi^2 = 4.09$; $p<.05$).

Quisimos conocer si dar opiniones y expresiones individualistas conducía a utilizar estilos de manejo del conflicto más proactivos.

Efectivamente, los 115 sujetos que se sintieron libres para expresar sus opiniones, utilizaron menos conductas de conformidad para llegar a un acuerdo ($\chi^2 = 4.047$; $p<.05$), compitieron más entre los miembros del grupo ($\chi^2 = 7.21$; $p<.007$), tendieron a competir por la tarea ($\chi^2 = 3.27$; $p<.07$), compitieron más con el coordinador ($\chi^2 = 3.41$; $p<.07$), tendieron a mantener sus expectativas individuales ($\chi^2 = 3.58$; $p<.06$) y fueron más autónomos ($\chi^2 = 4.09$; $p<.05$).

El estilo de identificación también fue un elemento diferenciador a la hora de manejar los conflictos.

La identificación por interdependencia de objetivos diferenció a los 52 sujetos en que tendieron a utilizaron menos actitudes conformistas, se comprometieron más con el equipo, se produjeron más conductas de competición con el coordinador y las conductas de cooperación estuvieron motivadas por la percepción de interdependencia de objetivos.

Encontramos una relación directa entre el hecho de reconocer la colaboración del coordinador en la tarea y el sentimiento de que en el equipo se habían establecido relaciones de igualdad (Tau-b de Kendall 0.19 $p<.001$).

Para comprobar si existía una diferencia significativa en la forma de manejar los conflictos entre los sujetos que establecían relaciones simétricas con los coordinadores y aquellos que se relacionaban de forma asimétrica, realizamos una comparación de rangos (prueba K. Wallis).

Tabla 6. *Diferencia de rangos entre sujetos de alta distancia de poder y sujetos de baja distancia de poder, en la forma de manejar los conflictos.*

N = 272	Alta distancia de poder	Baja distancia de poder
Evitación de La tarea	2,16	0,50
Evitación del conflicto	0,32	1,09
Conformidad con las opiniones como medio para llegar a un acuerdo rápido	2,50	0,63
Actitudes conformistas	0,32	1,61
Conformidad como medio para alcanzar la cohesión	6,20*	3,70*
Conformidad como medio para alcanzar el objetivo grupal	4,20*	2,18
Adquirir un compromiso para cumplir los objetivos grupales	0,40	0,01
Compromiso con las normas	1,01	4,75*
Compromiso en beneficio del grupo	3,20	0,90
Competición entre los miembros del grupo	6,30*	3,45
La tarea como motivo de competición	11,60**	9,00**
Competición con el coordinador	32,73**	17,01**
Participación de los miembros del grupo	0,00	2,50
Colaboración por interdependencia de objetivos	0,16	0,57

Los miembros colaboran para el progreso del grupo	0,62	7,70**
Colaboración para la realización de la tarea	0,52	0,69
Los miembros del grupo reconocen la colaboración del coordinador	4,65*	10,10**

*p<.05; **p<.01

Las personas que percibieron a los coordinadores de los equipos como personas con otro rango jerárquico (alta distancia de poder) utilizaron más conductas de conformidad y compromiso que las que percibieron unas relaciones más igualitarias, mientras que las personas que percibieron unas relaciones más igualitarias entre coordinador y miembros del grupo utilizaron más conductas de colaboración que aquellas que percibieron unas relaciones basadas en la desigualdad.

Las diferencias de estatus indicaron que se producen más conductas de competición que si las personas se perciben como iguales.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Nuestra primera hipótesis defendía que las personas que se sienten autónomas dan más opiniones en el grupo de trabajo que las no autónomas. Efectivamente, a mayor autonomía las personas se sienten más seguras para comentar las opiniones y expresiones personales. Esto corrobora nuestra 1ª hipótesis.

También defendíamos que las personas autónomas son más asertivas que las personas no autónomas, y que se atreven a discrepar con las opiniones de los coordinadores. Los resultados nos mostraron que la autonomía personal correlacionó con la competición con el coordinador. Esto corrobora nuestra 2ª hipótesis.

Esperábamos que la identificación con los objetivos del grupo, más relacionada con la tarea del grupo y con la comunicación abierta y sincera, estuviese relacionada con conductas tanto de competición como con conductas de colaboración. En los análisis realizados encontramos que la identificación con los objetivos del grupo correlaciona tanto con conductas de competición con el coordinador como con conductas de colaboración por interdependencia de objetivos, lo que corrobora nuestra 3ª y 4ª hipótesis.

En resumen, el estudio confirma que las personas autónomas, comparadas con las personas no autónomas, dan más opiniones personales en los equipos, muestran más conductas de cooperación por interdependencia de objetivos y se atreven a disentir con el coordinador.

En cuanto a las personas que se identificaron con el objetivo del equipo, éstas se diferenciaron de los que no se sintieron identificados con el objetivo del equipo en que

utilizaron más conductas de competición con el coordinador y en que la colaboración en el equipo se produce por la percepción de interdependencia entre los compañeros del equipo para alcanzar el objetivo común.

Aportaciones de este estudio al trabajo en equipo y a la capacidad de innovar.

En los equipos de trabajo las personas autónomas aportan opiniones personales en la creencia de que se trata de opiniones válidas, basadas en la confianza y en la autoestima de uno mismo, lo que contribuye a aportar información y conocimiento relacionado con la tarea y a incrementar la productividad del equipo basada en la autoestima personal.

Respecto a la identificación de las personas con su grupo de referencia, aunque las personas necesitan sentirse aceptadas en el grupo, la identificación que verdaderamente contribuye en los equipos de trabajo a la realización de la tarea y a la innovación es aquella relacionada con los objetivos del equipo.

La identificación con los objetivos del equipo está directamente relacionada con la aportación de opiniones personales y con la capacidad del equipo para integrar las diferencias individuales. Para llegar a integrar diferencias, el grupo de trabajo tiene que haber dedicado tiempo al debate, adquiriendo sus componentes la capacidad de escuchar de forma activa a los demás.

En cuanto a la forma de resolver los conflictos, aquellas personas que tienden a utilizar asiduamente conductas de conformidad, deben ser estimuladas por el resto de los componentes del equipo para participar de forma más activa en el proceso, aportando ideas propias.

Existe otro grupo de personas que, contrariamente a las personas que acostumbran a conformarse con las opiniones de los demás, tratan de imponer sus propias opiniones en el grupo.

Estas personas son muy valiosas en el grupo, porque permiten al grupo avanzar con su aportación continua de ideas y opiniones, pero tienen que aprender a escuchar y a integrar las opiniones de los demás en sus propias opiniones, o corren el riesgo de destruir al equipo disgregándolo o reduciéndolo a un colectivo de personas sumisas.

Aunque en general los miembros del equipo de trabajo piensan en el grupo como un todo y cooperan a diferentes niveles en él, la cooperación integrando diferentes objetivos personales en el objetivo del equipo es más propia de sujetos que mantienen relaciones de libertad para expresar las opiniones personales. Las personas se sienten identificadas con los objetivos del equipo cuando ven que al cumplir dicho objetivo satisfacen al mismo tiempo sus necesidades personales.

La identificación integrando objetivos personales en los objetivos del equipo favorece el compromiso grupal, incrementa la cooperación entendida como una interdependencia entre

los miembros del grupo para alcanzar el objetivo grupal y hace que las personas resulten más eficaces y más innovadoras.

En los equipos que se acepta y se fomenta el crecimiento personal, se crea una sinergia en la que los objetivos, tanto personales como del grupo, son el motor que impulsa al equipo.

Pero el crecimiento personal no asegura la cooperación para realizar la tarea grupal y para innovar. En el trabajo en equipo, la individualidad de sus miembros favorece conductas asertivas dirigidas a ver realizadas las expectativas personales.

Por este motivo, es necesario combinar expectativas personales con conductas de cooperación dirigidas a realizar la tarea, creando una sinergia en el grupo que favorezca el cumplimiento de los objetivos. Cuanto más identificados se sienten los componentes de los equipos con los objetivos que se han propuesto, mayor es el compromiso con las normas y más se coopera para realizar la tarea.

Mantener la autonomía personal al mismo tiempo que integrar en los objetivos del equipo las propias necesidades personales, aprender a cooperar de forma activa para realizar la tarea y sentirse con recursos para disentir con el coordinador, se encuentran estrechamente relacionados con la eficacia y la innovación en los equipos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, A. (1998). Individualismo-colectivismo: fuera de los límites del tratamiento psicosocial. *Revista de Psicología Social*, 13 (2), 141-148.
- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicol. Gral y Aplic.*, Vol.52 (2-3), 203-217.
- Belbin, M. (2000), *Beyond the team*. Oxford: Butterwoth Heinemann.
- Camps,V. (1993). *Paradojas del individualismo*. Barcelona: Crítica.
- Carnevale, P.J. & Probst, T.M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309.
- Coleman, A. (1998), "Legacy leadership: stewardship and courage. Five attributes characterize genuine healthacare leaders". *Health Progress*, Vol 79, No 6, pp. 28-30, 42.
- Deschamps, J.C. y Devos, T. (1999). Les relations entre lídentité individuelle et collective ou comment la similitude et la différence peuvent covarier. In J.C. Deschamps, J.F. Morales, D. Páez y S.Worchel (Eds.). *Lidentité sociale. La construction de l'individu dans les relations entre groupes*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.P.S., y Gelfand, M. (1995). "Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement", *Cross-Cultural Research*, 29, 240-75.
- Thomas, K. W. y Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom Incorporated, subsidiary of Consluting Psychologists Press, Inc.