

Transformación Empresarial

Equipos de Innovación

Motores de
transformación social y económica
en las organizaciones



Transformación Empresarial

Equipos de Innovación

Motores de transformación social y económica en las organizaciones

Intervención-Investigación sobre «Equipos de Innovación». Contextos para el desarrollo de nuevas dinámicas relacionales y de gestión en las organizaciones que favorezcan el despliegue de modelos de gestión basados en las personas y los procesos de transformación

Edita: Innobasque - 2010
Agencia Vasca de la Innovación
Parque Tecnológico de Bizkaia
Láida Bidea 203, 48170 Zamudio

Depósito Legal: BI-1086/2010



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo la licencia:
Reconocimiento–No comercial–Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons
(más información http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO)

Diseño: Doble Sentido

Autores

Sabino Ayestarán (UPV/EHU) y Olga Gómez (Innobasque)

Equipo promotor del proyecto Intervención-Investigación

Sabino Ayestarán (UPV/EHU), Marian Albaina (Belbin Associates),
Olga Gómez (Innobasque) y Begoña Peña (UPV/EHU)

Personas y organizaciones**participantes en el proyecto Intervención-Investigación**

Facilitadores/as de Equipos de innovación	Organizaciones
Jesús M ^a Imaz Francisco Javier Báez	Ayuntamiento de Vitoria
Tomás Elorriaga	Banpro
Iluminada Aparicio	Colegio Vasco de Economistas
Olga Gómez	Innobasque
Olatz Olaso	Emun
Javier Riaño	Fondo Formación Euskadi
Iratxe Herboso	Fundación Novia Salcedo
Susana Gómez	Grupo MAS
Ignacio Lekunberri, Miren Fernández Ainhoa Apestegia	Mutualia
Ana Arroyo, Elena Arce	Robotiker-Tecnalia
Jesús Vegas, Xavier Aguirre, Marta Martín, Silvia Fernández	Vicinay Cadenas

Gracias a todas las personas y organizaciones que habéis participado en este proyecto. Vuestra ilusión, implicación, generosidad y trabajo han hecho posible desarrollar esta «Intervención – Investigación» y han sido claves para que esta publicación salga a la luz.

Prólogo

Equipos de Innovación: Motores de transformación social y económica en las organizaciones

La economía, como todos sabemos, se ha convertido en un fenómeno global, la competencia se ha extendido a todo el planeta. Las economías más poderosas serán aquellas que demuestren su capacidad para potenciar nuevos talentos, con su creatividad y su capacidad relacional. En términos de competitividad económica tenemos que referirnos a una economía innovadora basada en el conocimiento, con un denso anclaje en intangibles, que ponga la creación y la cooperación en el centro del proceso productivo. Algo que sin duda debiera ser básico a estas alturas. Como también debiera serlo el afirmar que esto nos lleva a una apuesta decidida por las personas. Y cuando decimos “personas” hablamos de personas como nosotros, como nuestros compañeros y compañeras. Este es el yacimiento de riqueza más potente de nuestro país.

La innovación desde esta perspectiva es una cuestión de cultura colectiva, en todas sus dimensiones. Algo que debe impregnar nuestra vida, nuestra manera de pensar, y debiera ser parte de la identidad compartida. La innovación en este sentido, es un ejercicio apasionante por la vida, que nos lleva a destinos desconocidos, y esto siempre es una incertidumbre, como los tiempos que vivimos. ¿Sabemos vivir con incertidumbre? Simplemente es parte del paisaje, pero lo que sí podemos hacer es aprender a ser innovadores. ¿Cómo? En equipo. No hay escapatoria. Al igual que sucede con la ética, no se trata de algo opcional, sino de nuestra alternativa competitiva, de nuestra única alternativa me atrevería a decir.

En primer lugar es necesario contar con todas las personas protagonistas de la innovación en las organizaciones: las de I+D, las directivas, las de estrategia, las del laboratorio, las técnicas senior, las junior, las de marketing, las de personal, las de producción, las consultoras, las de logística, las de diseño, las comerciales, las almaceneras, las de atención post-venta, las de mantenimiento, las del comedor... Todas estas personas (y muchas más) son nuestro equipo, y serán equipo de innovación cuando se comporten como tal.

Pero, ¿cómo se trabaja en equipo? Es una pregunta con múltiples respuestas.

A lo largo de este libro me he encontrado con una propuesta de método para trabajar en equipo orientado a la innovación con sentido común, práctico, realista, basada en las personas, sustentando en la rigurosidad académica pero ajustado a la realidad práctica en las organizaciones. Y además de método, herramientas de medición que permiten tomar conciencia de las variables relevantes para el buen funcionamiento de los equipos orientados a la innovación.

Pero más allá de contribuir a la innovación, a través de los «Equipos de Innovación» se favorece el despliegue del liderazgo y el desarrollo de una cultura más participativa, muy en línea con «Las Dinámicas de gestión basadas en las personas» que se están proponiendo desde Innobasque.

Generar un cultura organizativa participativa, con un liderazgo que se despliega por toda la organización y basada en el trabajo en equipo blindará las organizaciones y las hacen más fuertes y competitivas, no sólo en el presente, sino de cara a futuro.

Cómo no podía ser menos, me he encontrado con que, este trabajo se ha realizado por un «singular» equipo de innovación universidad-empresa a

través del cuál se ha materializado un proyecto de colaboración investigación-intervención.

Método, instrumentos, práctica, colaboración, universidad, empresa, reflexión, aprendizaje, creación de conocimiento combinado con experiencia práctica. Estos son los ingredientes de esta publicación. Esperamos que los saboree y los disfrute. A partir de ahí, la acción sólo depende de nosotros. ¿Cuándo empezar? Ahora. Es el momento de iniciar la transformación. Es el momento de crear «Equipos de Innovación».

José Luis Jiménez Brea

Director General Área de Transformación Empresarial
Innobasque

índice

Agradecimientos	3
Prólogo	4
Introducción	12

Parte I: El largo camino recorrido en la transformación de un grupo pequeño en equipo de innovación 16

1. La tradición colectivista del grupo: el grupo como factor de socialización.
2. La tradición individualista del grupo
3. El grupo como «campo social»
4. El retorno al individualismo
5. Modelo teórico utilizado en el estudio de la eficiencia de los equipos en el contexto organizacional.
6. Reformulación del modelo I-P-O (Input-Process-Output).
7. Mediadores emergentes del equipo
 - 7.1. Mediadores emergentes de la fase de formación del equipo.
 - 7.1.1. La confianza en el equipo, mediador afectivo emergente.
 - 7.1.2. La planificación de las acciones, mediador conductual emergente.
 - 7.1.3. Estructuración del equipo, mediador cognitivo emergente.
 - 7.2. Mediadores emergentes de la fase de funcionamiento.
 - 7.2.1. Compromiso mutuo y compromiso con los objetivos del equipo.
 - 7.2.2. La adaptación al entorno laboral y adaptación a la carga de trabajo.
 - 7.2.3. El aprendizaje grupal en los equipos de trabajo.
8. De los equipos de mejora a los equipos de innovación.

Parte II: Intervención-Investigación «Equipos de Innovación» 34

Capítulo I: Planificación de la Intervención-Investigación.

Fundamentación teórica y metodológica de la

Intervención-Investigación. 35

1. La teoría: los equipos de innovación como instrumento de cambio organizacional.
2. El diseño de la investigación.
3. Aclaración de los conceptos «cultura organizacional», «liderazgo» y «capital intelectual».
 - 3.1. Cultura organizacional.
 - 3.2. El ejercicio del liderazgo.
 - 3.2.1. Paralelismo entre roles de liderazgo y arquetipos culturales.
 - 3.2.2. Descripción de los roles de las personas líderes.
 - 3.2.3. Pasos en el aprendizaje de cada uno de los roles en el trabajo en equipo.
 - 3.3. La cultura como núcleo central del Capital Intelectual.
 - 3.3.1. Cultura y Capital Intelectual
 - 3.3.2. La cultura como núcleo central en la medición del Capital Intelectual.

Capítulo II: Procedimiento de la Intervención	43
1. Organizaciones participantes en el proyecto	
2. Formación de las personas facilitadoras de los equipos de innovación.	
3. Procedimiento de la Intervención.	
4. Cronograma de las actividades en el proyecto de Intervención- Investigación.	
 Capítulo III: Evaluación de la Intervención	 50
1. Valoración cuantitativa de las medidas «antes» tomadas al comienzo de la intervención.	
1.1. Resultados de las medidas «antes» sobre el funcionamiento de los equipos.	
1.2. Resultados de las medidas «antes» de la cultura organizacional en el entorno más próximo a los equipos.	
1.3. Resultados de las medidas «antes» del liderazgo en el entorno organizacional más próximo a los equipos.	
1.4. Resultados de las medidas «antes» del Capital Intelectual en el entorno organizacional más próximo a los equipos.	
2. Valoración cualitativa de las medidas «después» recogidas al final de la intervención.	
2.1. Resultados de la valoración del funcionamiento de los Equipos de Innovación y Abiertos.	
2.2. Resultados de la valoración de la influencia de los Equipos de Innovación y Abiertos sobre la cultura del entorno organizacional.	
2.3. Resultados de la valoración de la influencia de los Equipos de Innovación y Abiertos sobre el tipo de liderazgo ejercido en el entorno organizacional.	
2.4. Resultados de la valoración de la influencia de los Equipos de Innovación y Abiertos sobre el Capital Intelectual del entorno organizacional.	
 Capítulo IV: Conclusiones	 63
1. ¿Qué hemos aprendido con esta «Intervención- Investigación»?	
 Parte III. Equipos de Innovación: Motores de la transformación social y económica en las organizaciones	 68
1. ¿Por qué debería impulsar el desarrollo de equipos de innovación en mi organización?	
1.1. Desde el pensamiento. ¿Qué es lo que tenemos que comprender?	
1.2. Desde la emoción. Aprendizaje emocional para el desarrollo de modelos de gestión basados en las personas y la transformación.	
1.3. Desde la acción. Comprender la realidad actual y promover el aprendizaje emocional es necesario, pero no suficiente. La transformación y el desarrollo de modelos de gestión basados en las personas implica ACCIÓN.	

Conclusión

2. ¿Qué valor aportan los Equipos de Innovación a las personas y al cometido de la organización?
 2. 1. Los Equipos de Innovación contribuyen a desplegar los 7 Conceptos - Guía
 2. 2. Equipos de Innovación como instrumento para el desarrollo de soluciones innovadoras en torno a las dos claves fundamentales de las organizaciones basadas en las personas.
 2. 3. Equipos de Innovación como espacio de creación de conocimiento y aprendizaje organizativo para la modificación de esquemas mentales en épocas de cambio de paradigma.
3. ¿Está mi organización preparada para que los Equipos de Innovación puedan tener resultados innovadores tanto en las personas como en la cultura de las organizaciones?

Epílogo	86
Referencias bibliográficas	88
Anexos	92
Anexo 1. Guía para la Facilitación de Equipos de Innovación	
Anexo 2. Cuestionarios para evaluar las competencias del Equipo de Innovación	
Anexo 3. Cuestionario para evaluar la cultura participativa en el entorno organizacional	
Anexo 4. Cuestionario para evaluar el ejercicio del liderazgo en el entorno organizacional	
Anexo 5. Cuestionario para evaluar el capital intelectual en el entorno organizacional	
Anexo 6. Fichas utilizadas en la evaluación cualitativa.	

Introducción

Innobasque, la Agencia Vasca de la Innovación-Berrikuntzaren Euskal Agentzia, es una asociación privada, sin ánimo de lucro, creada para coordinar e impulsar la innovación en Euskadi en todos sus ámbitos, para fomentar el espíritu emprendedor y la creatividad formada por los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, empresas privadas, instituciones públicas vascas, representantes institucionales de empresarios y trabajadores vascos y organizaciones de toda naturaleza relacionadas con la innovación. Para ello ofrece una potente plataforma y red de colaboración para todos estos agentes, a través de la cual desarrollar actividades que promuevan los valores y actitudes asociados a la innovación en la sociedad vasca, acciones que difundan en el exterior la imagen de la Euskadi innovadora, polo avanzado de I+D+i, y todas aquellas que contribuyan a generar dinámicas de innovación en las empresas y organizaciones vascas.

El proyecto «Equipos de Innovación» es un buen ejemplo de ello. Este proyecto nació de la colaboración entre Olga Gómez, Jefe de Proyectos del Área de Transformación Empresarial de Innobasque, Marian Albaina, Responsable de Belbin Associates – Spain y Sabino Ayestarán, Catedrático de Psicología Social de la Universidad del País Vasco. En él han participado activamente un grupo de once organizaciones vascas procedentes de diversos ámbitos como la administración pública, centros tecnológicos, consultoría, despachos profesionales, empresa y centro de formación.

El equipo promotor ya había colaborado previamente a lo largo de 2005-2006 en un estudio sobre equipos de trabajo en el marco de un proyecto Universidad-Empresa de la UPV/EHU en colaboración con el Cluster del Conocimiento. En dicho proyecto se desarrolló una investigación para relacionar el nivel de participación de las organizaciones con el rendimiento del trabajo en equipo. Complementariamente se desarrolló una «Guía para el Trabajo en Equipo». El resultado de dicho trabajo se publicó en el libro «Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones»¹. Fue el primer eslabón de una línea de investigación que trata de conectar los equipos de trabajo con el desarrollo organizacional, la innovación y la transformación organizativa.

A partir de ahí, el punto de partida para este nuevo proyecto fueron los trabajos de Bradford y Burke (2005)². Estos autores realizaron un análisis detallado sobre los problemas de la disciplina denominada «Desarrollo organizacional». Una de las conclusiones de los autores es que la práctica del «Desarrollo organizacional» debe estar basada en una teoría y una metodología sólidas desde el punto de vista científico. Los investigadores académicos se concentran en la teoría, mientras los consultores tienden a utilizar las teorías sin evaluar la utilidad de las mismas. La teoría y la práctica están separadas. La práctica no sirve para la mejora continua de las teorías sobre el desarrollo organizacional, y éstas se alejan cada vez más de las necesidades y de los intereses de las personas que intervienen en el desarrollo de las organizaciones. Estas personas, a su vez, se alejan cada vez más de los intereses de los académicos, quienes, por su propia condición de académicos están obligados a presentar proyectos que se ajusten a las exigencias de la metodología científica. Las personas «prácticas» no pueden renunciar al éxito a corto plazo y se desentienden de la evaluación de sus prácticas. Las personas «académicas» no pueden renunciar al rigor científico y se desentienden de las prácticas que no pueden ser evaluadas de esta manera. El desencuentro es

1 Ayestarán S., Aritzeta, A. y Gavilanes, J. (2006). «Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones» Zamudio. Cluster Conocimiento.

2 Bradford, D. L. y Burke, W. W. (Editores) (2005). Reinventing Organization Development: New Approaches to Change Organizations. San Francisco: Pfeiffer.

inevitable. La consecuencia es, igualmente, inevitable: el desarrollo organizacional pierde calidad científica. Esto acaba empobreciendo el conocimiento en el área del desarrollo organizacional, porque el conocimiento «tácito» no se transforma en conocimiento «explícito». Desde Nonaka y Tacheuchi sabemos que el conocimiento se construye en la interacción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito.

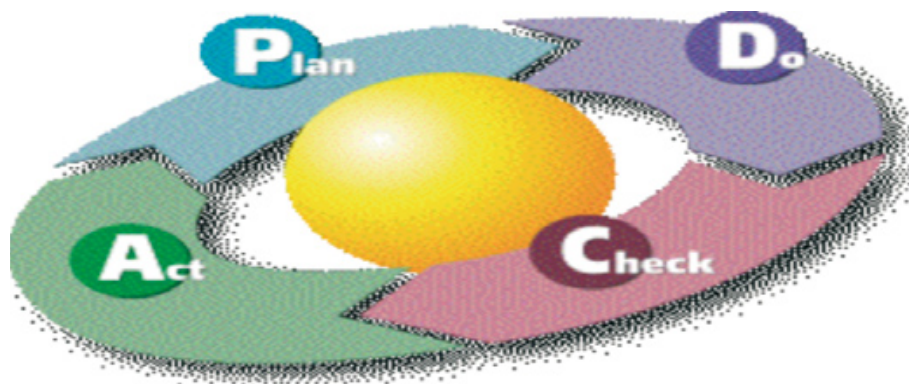
Por ello, en este proyecto de «Investigación-Intervención» hemos tenido dos objetivos:

- Por una parte, hemos querido acercar la investigación a las intervenciones en «Desarrollo Organizacional». Este acercamiento exige dos movimientos: un movimiento de los investigadores hacia las necesidades de las organizaciones innovadoras, y un movimiento de las personas que intervienen en las organizaciones hacia la evaluación científica de los resultados de sus prácticas.
- Por otra parte, la intervención ha estado guiada por una hipótesis de trabajo: «Los equipos de innovación son equipos abiertos al entorno organizacional». Un equipo abierto a la organización es un equipo que trabaja con ideas y necesidades de los miembros de la organización. El equipo se convierte en «motor de cambio» para la organización.

El material que se encuentra se recoge en el libro es el resultado del trabajo desarrollado en este proyecto Investigación-Intervención. Para facilitar su lectura y comprensión, ha sido estructurado en tres partes: En la **Parte I**, titulada «El largo camino recorrido en la transformación de un grupo pequeño en equipo de innovación», Sabino Ayestarán aporta una breve reseña de la historia de los grupos que nos ayudará a comprender las dificultades que encierra el proyecto de transformar un conjunto de personas expertas en un equipo experto e innovador.

En la **Parte II**, titulada «Intervención-Investigación», se profundiza en el proyecto experimental, desarrollado por Innobasque, de creación y facilitación de equipos de innovación en el seno de 11 organizaciones y cuáles han sido los resultados y el aprendizaje de dicha experiencia.

Gráfico 1.
Ciclo PDCA



En esta «Intervención-Investigación», hemos seguido el ciclo de calidad PDCA: Plan-Do-Check-Adjust (Planificar-Implementar-Evaluar-Ajustar). Los 4 capítulos de esta Parte II se ajustan a estas 4 fases del PDCA:

- 1) La **planificación** incluye dos acciones:
 - Elaborar la base teórica que justifique la Intervención-Investigación.
 - Establecer el procedimiento que se va a seguir en la Intervención-Investigación.
- 2) La **puesta en práctica del plan** constituye la parte central de la intervención: analizar el funcionamiento de los equipos de innovación y su influencia en el entorno organizacional.
- 3) La **evaluación** supone medir los efectos de la intervención. Para ello, tiene que haber dos tiempos en la evaluación: medidas que se toman antes de la intervención y medidas que se toman después de la intervención.
- 4) El **ajuste** del plan exige aprender de los resultados obtenidos para mejorar tanto la planificación, como la práctica de la intervención y los sistemas de evaluación.

En la **Parte III** los Equipos de Innovación se conectan a la transformación organizacional a partir del contraste con el trabajo «Dinámicas de gestión basadas en las personas» desarrollado por el i-Talde I «*Conceptualización de Modelos de Gestión basados en las Personas*» del Área de Transformación Empresarial de Innobasque. Veremos cómo la técnica de los «Equipos de Innovación» desarrollada en esta Intervención-Investigación se vislumbra como una potente técnica para facilitar el desarrollo de modelos de gestión basados en las personas y promover la transformación en las organizaciones.

Este trabajo concluye en los **Anexos** con la aportación de la «Guía para la facilitación de equipos de innovación» así como de instrumentos de evaluación:

- Cuestionario para evaluar las competencias de los equipos de innovación
- Cuestionario para evaluar la cultura participativa
- Cuestionario para evaluar el ejercicio del liderazgo en el entorno organizacional
- Cuestionario para evaluar el capital intelectual en el entorno organizacional
- Fichas para la evaluación cualitativa

Esperamos que este trabajo le aporte valor y despierte su interés para impulsar el desarrollo de «Equipos de Innovación» en sus organizaciones.

Parte I

El largo camino recorrido
en la transformación de un grupo pequeño
en un equipo de innovación

La historia de los grupos está organizada en torno a un problema: ¿Cómo conseguir el desarrollo de los individuos en competencias individuales, en autonomía personal, en creatividad y en la asunción de responsabilidades salvando, al mismo tiempo, su compromiso personal con los objetivos del grupo? Dicho de otra forma, el problema es cómo desarrollar a las personas construyendo, al mismo tiempo, un grupo cohesionado por la sinergia que se crea entre ellas. Un grupo de trabajo está formado por un número reducido de personas, dirigidas por un líder unipersonal, que asume la responsabilidad del funcionamiento del grupo. Un equipo está formado por un número reducido de personas que comparten la responsabilidad del funcionamiento del equipo. El equipo de trabajo no admite un liderazgo unipersonal. Exige un liderazgo compartido. Cada persona del equipo es líder en su área de responsabilidad.

Una breve reseña de la historia de los grupos nos ayudará a comprender las dificultades que encierra el proyecto de transformar un conjunto de personas expertas en un equipo experto e innovador.

1. La tradición colectivista del grupo: el grupo como factor de socialización.

La primera formulación del «grupo», la de McDougall en su obra «The Group Mind», es una interpretación colectivista del grupo. «Los impulsos egoístas son transformados, sublimados y liberados de su carácter y efectos de egoísmo individualista y puestos al servicio público» (McDougall, 1920, p. 111). Para que se pueda hablar de grupo, éste tiene que cumplir las siguientes condiciones:

- Cierta grado de continuidad en la existencia del grupo.
- Una representación compartida del grupo y de su naturaleza.
- Interacción con otros grupos similares bajo la forma de conflicto o de rivalidad.
- Un cuerpo de tradiciones, costumbres y hábitos en las mentes de los miembros del grupo que determinan las relaciones mutuas y las relaciones de cada uno con el grupo en su totalidad.
- Diferenciación de funciones.

Lo que caracteriza a un grupo colectivista es que sus miembros tienen que reproducir los valores del entorno grupal y, que las interacciones entre las personas del grupo tienen que respetar las normas propias de la cultura grupal. No hay conflicto interpersonal dentro del grupo. El conflicto es de carácter intergrupal, es decir, es trasladado hacia el exogrupo.

2. La tradición individualista del grupo

Allport, en su escrito de 1923³, consideró que la concepción colectivista del grupo cometía el error de sustituir con el grupo como un todo a los individuos del grupo, como principio de explicación. «Se pueden distinguir dos tipos de falacia: el primer tipo intenta dar una explicación en términos psicológicos, aceptando que es posible tener una 'psicología grupal' distinta de la psicología de los individuos. La segunda renuncia a la psicología y trata de apoyarse en algún otro tipo de proceso grupal para el estudio de las relaciones causales. Ambas formas de falacia suponen la abolición del individuo y, podríamos añadir que, ambas, por lo mismo, acaban aboliendo los servicios de la psicología como posible compañera de la sociología» (Allport, 1923, p. 691).

3 Allport, F.H. (1923).

The group Fallacy in relation to social science. *The American Journal of Sociology*. 29: 688-706.

Unas líneas más arriba escribe: «La ‘Mente grupal’ no ofrece ninguna ayuda para explicar el cambio social, es decir, el cambio de la misma mente grupal» (Ibid.).

Abolición del individuo e imposibilidad de explicar el cambio social son dos consecuencias ciertas de la tradición colectivista del grupo. Lo que pasa es que si antes estábamos planteando la hipótesis de procesos socio-culturales independientes de los individuos, ahora pasamos a la hipótesis contraria de individuos independientes de los procesos socio-culturales. En la concepción colectivista, el grupo se convierte en transmisor de normas y valores contruidos fuera del grupo e impuestos a los individuos, a través de un liderazgo unipersonal y directivo, ejercido en nombre de la institución. En la concepción individualista, los individuos no son capaces de construir valores y normas propias y, en consecuencia, el grupo se convierte en un agregado de individuos. En ambos casos, el grupo no es agente de cambio social.

3. El grupo como «campo social».

Kurt Lewin perteneció a la escuela de la «Gestaltpsychologie» de Berlin. Perseguido por el régimen Nazi por su condición de judío, se trasladó a Estados Unidos, donde desarrolló su «teoría del campo», intentando superar la dialéctica colectivismo-individualismo. El grupo es un sistema social, construido en la interacción entre los individuos. A través de la comunicación, las personas construyen significados compartidos, relaciones afectivas, objetivos comunes y una estructura social compartida. «La concepción del grupo como un todo dinámico debe incluir una definición del grupo que se basa en la interdependencia de los miembros (o mejor, de las subpartes del grupo). Este punto es muy importante porque muchas definiciones del grupo toman como factor constituyente la similitud de los miembros del grupo más que su interdependencia dinámica. A menudo, por ejemplo, se define el grupo como compuesto por un número de personas con ciertas semejanzas, especialmente de actitudes. Esta forma de entender el grupo difiere mucho de la concepción del grupo basado en la interdependencia de sus miembros. Es muy posible que un número de personas posean ciertas semejanzas –por ejemplo, de sexo, raza, posición económica, actitudes- sin constituir un grupo (en el sentido de ser partes interdependientes de un todo social). Las mujeres, los trabajadores o los granjeros, pueden presentar una cierta cantidad de similitudes. Hasta sería posible seleccionar un grupo integrado por negros de Louisiana, blancos pobres de Kentucky y campesinos de China, todos los cuales revelarían una gran similitud económica. Sin embargo, esto no implica que este número de personas sea interdependiente en algún sentido. Uno de los aspectos del desarrollo de algunas de estas clases económicas en la época moderna consiste en un creciente grado de interdependencia, esto es, que muestran tendencia hacia el desarrollo de grupos internacionales» (Lewin, 1978, p. 142-143).

Lewin concreta más su definición de grupo: «Existen ‘todos’ (conjuntos) con distintos grados de unidad dinámica: por un lado, agregados de objetos independientes; otros, cuyo grado de unidad es muy pequeño; otros, de un grado medio de unidad; otros, con un grado muy elevado de unidad; finalmente, en el otro extremo, todos de tal grado de unidad que resulta inadecuado hablar de partes» (Id., p. 142).

Ni la similitud de los miembros, ni la igualdad de objetivos, ni el hecho de tener un enemigo común, ni el sentimiento de pertenencia de sus miembros, son *suficientes* por sí solos para constituir un grupo; todos estos elementos pueden

definir a un grupo, a condición de que *den lugar a una interdependencia entre los miembros*. Dicha interdependencia es algo que debe construir el mismo grupo. Los grupos se diferencian, no solamente por el grado de interdependencia que han logrado, sino también por la clase de interdependencia que desarrollan. Hay interdependencia de tareas, interdependencia de objetivos, interdependencia de roles, interdependencia de competencias e interdependencia afectiva.

4. El retorno al individualismo.

En las décadas de los 60, 70 y 80, el estudio de los grupos no siguió el camino trazado por Lewin. En 1979, Zander concluía su revisión con estas palabras: «Los estudios han sido orientados más hacia el comportamiento de los individuos en situaciones grupales que al estudio de las propiedades y resultados del grupo como unidad» (Zander, 1979, p. 447). La explicación aportada por Zander es que la investigación se ha concentrado en la verificación de teorías más que en el análisis de problemas prácticos. La verificación de las teorías exige un análisis próximo y profundo de una parcela del área intelectual, mientras que el análisis de problemas prácticos requiere una visión más amplia del área intelectual.

En otro lugar, el mismo Zander (1979^b) observa que, a pesar de que la gran mayoría de los estudios hayan sido de laboratorio, realizados con un diseño experimental, muy pocas teorías han llegado a un pleno desarrollo en el área de los grupos, lo cual nos está indicando la gran dificultad que ofrecen los hechos colectivos para el estudio experimental. No solamente resulta difícil la medición de las variables, sino que los mismos conceptos básicos utilizados en la definición de variables -como pueden ser los conceptos de rol, objetivo grupal, estructura grupal, estatus, desindividuación, liderazgo, socialización y entorno social- resultan excesivamente vagos.

La imprecisión en los conceptos tiene como consecuencia la dificultad para comparar los resultados obtenidos en las diferentes investigaciones.

Esta incapacidad para tratar al grupo como sistema y la progresiva psicologización del grupo son características de la Psicología Social americana. «Los psicólogos sociales de orientación psicológica hablaban del grupo, pero parecían sentirse más cómodos cuando lograban transformar el grupo en un conjunto de percepciones y valencias dentro de la cabeza del individuo. Los psicólogos sociales de orientación sociológica hablaban todavía más sobre el grupo, y, a veces, intentaban tratarlo como sistema con todo derecho. Pero su teorización tendía a derivar hacia el interaccionismo simbólico, o a apoyarse fuertemente en unos conceptos estáticos, estructurales, tales como posición, estatus y poder» (Steiner, 1974, p. 101).

Desde los años 30 del siglo pasado, se han realizado múltiples de investigaciones con la finalidad de estudiar los procesos de los grupos pequeños. La mayor parte de estas investigaciones se llevaron a cabo en el laboratorio, siguiendo una metodología experimental (McGrath, Arrow y Berdahl, 2000). Hasta los años 80 del siglo pasado, fueron relativamente pocas las investigaciones realizadas en contextos organizativos reales (Sundstrom, McIntyre, Halfhill, y Richards, 2000). No es extraño que los estudiosos, que se interesan por los procesos grupales en contextos reales, no se pongan de acuerdo en la valoración de los resultados obtenidos con el método experimental, aplicado en el contexto artificial del laboratorio. Algunos (West, 1996) sostienen que la tradición psicosocial en el estudio de los grupos pequeños es una fuente importante de conocimientos para

comprender el funcionamiento de los equipos de trabajo en las organizaciones, mientras otros autores (Bramel y Friend, 1987; Cannon-Bowers, Oser, y Flanagan, 1992; Ilgen, Major, Hollenbeck, y Segó, 1993) critican el carácter fragmentario, incompleto y confuso de los resultados obtenidos en el laboratorio. Resulta pertinente, especialmente, la crítica que se refiere a la dificultad de transferir los aprendizajes realizados en el contexto artificial del laboratorio al contexto real de las organizaciones.

A partir de los años 80, aumentaron las investigaciones realizadas en el contexto de las organizaciones. En los últimos 25 años, la investigación sobre grupos y sobre equipos de trabajo ha pasado del campo de la Psicología Social al de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Levine and Moreland, 1990; Simpson and Wood, 1992). Lo decía Steiner (1986): «El grupo es tan importante para la comprensión de la conducta humana y para el conocimiento de la sociedad que no puede ser olvidado. Si los psicólogos sociales dejan de investigar el funcionamiento de los grupos, investigadores de otras áreas lo harán ciertamente» (Steiner, 1986, p. 283). Este resurgir del interés por los equipos de trabajo viene en el contexto de nuevas presiones que recibe el mundo del trabajo y de las organizaciones desde las exigencias económicas, estratégicas y tecnológicas. La globalización de la economía, la necesidad de asegurar modelos eficaces de negocios en un mercado cada vez más abierto y cambiante, los avances tecnológicos y la imperiosa necesidad de la innovación están convirtiendo a los equipos de trabajo en un actor clave para lograr la integración de la acción individual del trabajador con el esfuerzo cooperativo de grupos que comparten objetivos y métodos de trabajo (Gil, Alcover y Peiró, 2005). Además de compartir objetivos y métodos, los miembros de un equipo de trabajo tienen que aprender a diferenciar roles y funciones y a construir sistemas de coordinación que favorezcan la complementariedad y la sinergia. Como afirma West (2001), el interés actual por el trabajo en equipo «refleja un reconocimiento profundo, tal vez inconsciente, de que los equipos prometen un progreso mayor que el ofrecido por el trabajo individual y por la organización mecanicista del trabajo» (p. 270). Ciertamente, una organización mecanicista puede ser adecuada cuando el entorno del trabajo es estable y puede ser planificado con una cierta anticipación. Pero las organizaciones actuales se mueven en entornos muy cambiantes y necesitan respuestas rápidas, flexibles y adaptadas a las nuevas circunstancias, difíciles de ser previstas. Estas situaciones pueden ser abordadas con éxito combinando diversos e interrelacionados conocimientos, destrezas y experiencias. Los equipos pueden responder a esta necesidad. Pero no siempre lo hacen. No es extraño, por lo mismo, que la investigación de las dos últimas décadas, en relación al trabajo en equipo, se haya centrado casi exclusivamente en la eficiencia del trabajo en equipo en el contexto organizacional. La pregunta clave es ésta: ¿Cómo lograr la sinergia de individuos competentes en su trabajo y dotados de habilidades muy variadas? Dicho de otra manera, la cuestión clave es cómo transformar un grupo de expertos en un equipo experto e innovador.

5. Modelo teórico utilizado en el estudio de la eficiencia de los equipos, en el contexto organizacional.

Existen muchos modelos teóricos en el área de la investigación de la eficiencia de los equipos. De hecho, se pueden distinguir más de una docena de modelos

teóricos (Salas, Stagl y Burke, 2004). Ello se debe, en buena medida, al carácter aplicado de la mayor parte de las investigaciones que se realizan sobre la eficiencia de los equipos de trabajo. Cada investigador trata de ajustarse a las características de la organización en la que trabaja. De ahí que varíen mucho las variables que se toman en consideración en cada uno de los estudios. Sin embargo, existe un modelo básico, llamado «modelo funcional». La mayor parte de las teorías se pueden considerar como variantes de ese modelo básico.

El modelo básico, utilizado en la investigación sobre la eficiencia de los equipos de trabajo, es el conocido modelo IPO de «Variables de entrada (Input)-Proceso-Variables de salida (Output)», elaborado por McGrath (1964), modificado por Hackman y Morris (1975) y presentado actualmente como el modelo de Tannenbaum, Beard, y Salas (1992). Este modelo se apoya en tres grandes supuestos:

- Los grupos están orientados al logro de un objetivo.
- Los resultados de los grupos varían en cantidad y en calidad, por lo que es posible evaluar la productividad del grupo.
- Los factores externos e internos influyen sobre los resultados del grupo a través del proceso de interacción entre los mismos.

Este modelo funcional identifica cuatro variables de entrada:

- Características personales de los miembros: conocimientos, destrezas, motivación, actitudes, estilos cognitivos.
- Estructura de trabajo: asignación de tareas, normas de funcionamiento, sistema de comunicación.
- Características del equipo: distribución del poder, semejanza de los miembros, recursos, cultura y cohesión.
- Características de la tarea: Organización, tipo y complejidad de las tareas.

Estas variables de entrada (variables Input) afectan, por supuesto, a los miembros del equipo, pero también influyen en los procesos que desarrolla el equipo a través del tiempo. Los procesos forman el núcleo central del equipo e incluyen coordinación, comunicación, solución de conflictos, toma de decisiones, solución de problemas y fijación de los límites del equipo.

Estos procesos están, a su vez, directamente relacionados con las variables de salida o los resultados del equipo (variables Output), los cuales se suelen agrupar en cuatro categorías:

- Cambios en el funcionamiento del equipo: normas, roles y funciones, sistemas de comunicación y nuevos procesos, como la emoción y la creatividad.
- Productividad del equipo: cantidad y calidad del producto, tiempo empleado, errores y costes.
- Cambios individuales: cambios en las variables de entrada, representadas por las características individuales de las personas.
- Nivel de satisfacción de los miembros del equipo.

Los resultados del equipo retroalimentan el sistema y favorecen el mantenimiento o el cambio de los procesos del equipo.

Un aspecto básico de este modelo es la importancia que concede al impacto de los factores situacionales y organizacionales, que afectan tanto a los procesos

centrales como a las variables de entrada y a los resultados o variables de salida. Estos factores situacionales u organizacionales se refieren al sistema de reconocimiento, a la escasez de medios, al sistema de control, al estrés ambiental, al clima organizacional, a la competencia, a las relaciones intergrupales y a la incertidumbre del entorno.

6. Reformulación del modelo I-P-O (Input-Process-Output)⁴.

4 Las ideas de este apartado han sido desarrolladas en un artículo con el título «De los equipos de mejora a los equipos innovadores», aprobado para su próxima publicación en la revista DYNA.

De acuerdo con las dos últimas revisiones del Annual Review of Psychology sobre las investigaciones en el área de los equipos de trabajo que funcionan dentro de las organizaciones (Guzzo y Dickson, 1996; Ilgen, et al., 2005), el interés de los investigadores se va centrando, de manera específica, en los «procesos» que median entre las variables de entrada y las variables de salida. Con otras palabras, de la pregunta *¿Qué es lo que hace que un equipo sea viable y eficiente?* se ha pasado a la pregunta *¿Por qué unos equipos son más eficientes que otros?* Se vuelve al análisis del grupo como sistema complejo y creador de un nuevo espacio social, a través de una creciente interdependencia entre las personas que comparten dicho espacio. La investigación de los últimos 20 años se aproxima al modelo propuesto por Lewin.

El modelo I-P-O tiene que ser reformulado para introducir una nueva forma de entender los procesos, una perspectiva de ciclos en la evolución del equipo y la interacción entre variables de entrada, variables de proceso y variables de salida.

1) En primer lugar, muchos de los factores mediadores entre variables de entrada y variables de salida no son procesos, si entendemos por «proceso» una secuencia de acciones orientadas a un objetivo. Más bien, los mediadores más importantes son estados cognitivos y afectivos que emergen de la interacción entre los miembros del equipo. El modelo I-P-O prioriza los procesos conductuales codificados por McGrath y Kravitz (1982):

I Generar: 1. Planes;
 2. Ideas.

II Elegir: 3. Soluciones (solución de problemas);
 4. Decisiones (toma de decisiones).

III Resolver: 5. Conflictos cognitivos;
 6. Conflictos de intereses.

IV Ejecutar: 7. Contendias (guerras, deportes competitivos);
 8. Tareas físicas.

Sin negar la importancia de los procesos conductuales, los estudios más recientes acentúan el valor de los *mediadores afectivos y cognitivos*, que no pueden ser considerados como procesos, sino como estados psicológicos emergentes (Marks et al. (2001).

2) En segundo lugar, el modelo I-P-O implica un ciclo único de causalidad lineal desde las variables de entrada (Input) a las variables de salida (Output). En realidad, la relación entre variables de entrada y variables de salida

incluye muchos ciclos de carácter circular. Las variables de salida de un ciclo modifican las variables de entrada del siguiente ciclo. Este carácter cíclico de la dinámica de los equipos de trabajo nos obliga a introducir en el estudio de los mismos una causalidad circular, lo cual es una característica propia de todos los sistemas sociales: a través del tiempo van cambiando las relaciones entre los diferentes elementos del sistema.

La reformulación del modelo nos lleva a esta otra fórmula: IMOI, donde I = variables de entrada, M = mediadores emergentes; O = variables de salida. La segunda I se refiere a las variables de entrada del segundo ciclo y quiere resaltar el carácter cíclico de la evolución del equipo. La eliminación de los guiones entre las letras quiere resaltar la relación circular, no lineal de las interacciones entre variables de entrada (I), variables mediadoras emergentes, variables de proceso (M) y variables de salida (O).

7. Mediadores emergentes del equipo

Los autores de las últimas revisiones de las revistas «Annual Review of Psychology» y «Journal of Management» sobre las investigaciones llevadas a cabo en los últimos 20 años en el área de los equipos de trabajo en las organizaciones (Ilgen, et al., 2005; Mathieu, et al., 2008), agrupan las investigaciones en tres fases: Fase de formación, Fase de funcionamiento y Fase de terminación. Sobre esta última fase, hay muy poca investigación empírica. Los equipos pueden terminar en un plazo previamente planificado o pueden terminar antes del tiempo previsto. En este último caso, la terminación puede obedecer a:

- i) fracaso en la obtención de los resultados
- ii) conflictos interpersonales mal gestionados
- iii) pérdida de interés por parte de los miembros del equipo
- iv) pérdida de interés por parte de la organización.

Para los objetivos de nuestro proyecto, es importante distinguir la *fase de formación* del equipo de la *fase de funcionamiento*.

CUADRO 1:
Mediadores emergentes
que configuran al equipo

Fuente: El Cuadro I es un resumen de la revisión de Ilgen, et al., 2005.

FASE DE FORMACIÓN		
Confianza: Mediador afectivo	Planificación: Mediador conductual	Estructuración: Mediador cognitivo
<i>Los miembros confían en la capacidad del equipo para realizar su tarea y para ayudarse mutuamente.</i>	<i>El equipo se muestra eficiente en la planificación de las acciones.</i>	<i>El equipo construye significados y valores compartidos y el conocimiento de las habilidades de cada miembro.</i>
La potencia del equipo tiene relación con su rendimiento.	Asegurar información pertinente a la tarea del equipo.	Modelo mental compartido, considerado como “cultura compartida”.
La seguridad refuerza el comportamiento creativo.	Elaborar estrategia adecuada para el logro de los objetivos.	Memoria transactiva, condición para lograr la “sinergia del equipo”

FASE DE FUNCIONAMIENTO		
Compromiso: Mediador afectivo	Adaptación: Mediador conductual	Aprendizaje: Mediador cognitivo
<i>Unión afectiva mutua y unión con los objetivos del equipo.</i>	<i>Adaptación a entornos rutinarios o cambiantes y adaptación a la carga laboral del equipo.</i>	<i>Aprender de las minorías y aprender de los mejores miembros del equipo.</i>
La Gestión de la diversidad tiene mucha relación con el rendimiento del equipo.	Adaptación a entornos rutinarios y adaptación a entornos cambiantes.	Aprender de los miembros minoritarios en conflicto con la mayoría.
Gestión del conflicto: Conflicto social y conflicto de tarea.	Adaptación a la carga laboral del equipo.	Aprender de los mejores miembros del equipo.

7. 1. Mediadores emergentes de la fase de formación del equipo.

7. 1. 1. La confianza en el equipo, mediador afectivo emergente.

Para crear confianza en el equipo, sus miembros tienen que llegar a sentir que el equipo es capaz de hacer bien el trabajo encomendado (potencia del equipo) y que el equipo no perjudicará sus intereses personales (seguridad del equipo).

La *potencia* del equipo aumenta:

- Con la evaluación positiva que realizan sus miembros sobre el rendimiento del equipo.
- Con la evaluación positiva que realizan los gestores de la organización sobre el rendimiento del equipo.
- Con el reconocimiento de la organización, en su conjunto, de los resultados obtenidos por el equipo.

La potencia del equipo tiene relación directa con la confianza que los miembros depositan en el equipo, pero no tiene, necesariamente, relación directa con la eficacia del equipo. Con todo, la mayor parte de los investigadores sostienen que la potencia inicial del equipo es el mejor predictor del rendimiento del mismo. Esta relación entre potencia y rendimiento del equipo se da, especialmente, en situaciones de baja incertidumbre respecto a la tarea a realizar (entorno rutinario), alta interdependencia en la realización de la tarea y alto colectivismo.

La *seguridad* se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que el equipo respetará sus intereses. Tiene mucha relación con:

- La manera de ejercer el liderazgo.
- El apoyo que recibe el equipo por parte de la organización.
- La creencia compartida de que el equipo quiere que sus miembros asuman los riesgos de una conducta innovadora.

Resumiendo, la seguridad del equipo dependerá de la creencia compartida de que el equipo apoyará la iniciativa y la capacidad de tomar decisiones de sus miembros.

En cambio, la relación entre seguridad y rendimiento no siempre es positiva. Por una razón muy sencilla: porque los medidores emergentes de mayor peso en el rendimiento del equipo son los que se desarrollan en la fase del funcionamiento: el compromiso, la adaptación y el aprendizaje colectivo del equipo.

7. 1. 2. La planificación de las acciones, mediador conductual emergente.

Una planificación eficiente del equipo se desarrolla a través de dos procesos:

- i) Proceso de recogida de la información disponible para los miembros del equipo.
- ii) Proceso de utilización de dicha información para elaborar una estrategia válida con el fin de lograr sus objetivos.

La *recogida de información* está relacionada con el intercambio de conocimientos y de experiencias en el equipo. Este intercambio de conocimientos y de experiencias es más fácil:

- Cuando la cultura del equipo fomenta la participación de sus miembros.
- Cuando los individuos tienen una alta autoestima.
- Cuando los individuos tienen una gran variedad de experiencias y de conocimientos personales.

Una *estrategia eficiente* del equipo incluye:

- Definición y priorización de los objetivos a alcanzar y acuerdo sobre los medios a utilizar.
- Evaluación de los resultados que se van alcanzando.
- Conocimiento de los resultados que el equipo va obteniendo.

Información y estrategia son los dos elementos esenciales de una buena planificación de la tarea por parte del equipo.

7. 1. 3. Estructuración del equipo, mediador cognitivo emergente.

Las últimas investigaciones han centrado su atención en dos componentes cognitivos:

- i) Modelo mental compartido.
- ii) Memoria transactiva.

El *modelo mental compartido* se define como comprensión organizada del conocimiento relevante para el equipo y que es compartida por los miembros del mismo. Es lo que habitualmente se denomina «cultura del grupo basada en el conocimiento compartido». El modelo mental compartido incluye:

- Un entrenamiento del grupo, utilizando como unidad de análisis el equipo en su conjunto y no los individuos.
- La participación activa de los miembros del equipo.
- Un proceso de aprendizaje continuo y colectivo del equipo.

Este modelo mental compartido del equipo influye sobre el rendimiento del mismo, a través de los procesos de coordinación y de comunicación.

La *memoria transactiva* ha sido definida como «una combinación del conocimiento que posee cada individuo y una memoria colectiva de qué es lo

que conoce cada individuo» (Austin, 2003, p. 866). A diferencia de lo que ocurre en el modelo mental compartido, la memoria transactiva se fija en *qué conoce cada persona* más que en saber qué conocimientos, relevantes para el equipo, comparten las personas.

La construcción de conocimientos compartidos sobre aspectos relevantes para los objetivos del equipo es el mecanismo fundamental para la creación de la cultura del equipo. En cambio, saber qué es lo que puede hacer bien cada uno de los miembros del equipo y tenerlo en cuenta a la hora de distribuir las tareas es lo más importante para crear la sinergia del equipo. Ambos procesos son básicos para una buena estructuración del equipo. Una estructura basada en el *modelo mental compartido* se ajusta mejor a las situaciones laborales divisionales (división de trabajo basada en el lugar o en objetivos específicos), mientras que una estructura basada en la *memoria transactiva* se ajusta mejor a situaciones laborales funcionales (división de trabajo basada en las tareas).

7. 2. Mediadores emergentes de la fase de funcionamiento.

7. 2. 1. Compromiso mutuo y compromiso con los objetivos del equipo.

El compromiso es reflejo de los sentimientos que unen a los miembros entre sí y con el equipo. Va más allá de la voluntad de trabajar juntos (confianza), refleja un sentimiento de pertenencia que no se da al principio del equipo, sino que se va construyendo durante su funcionamiento. El concepto de compromiso incluye otros conceptos utilizados en la investigación sobre equipos: cohesión, viabilidad del equipo, integración social, satisfacción con el equipo.

Los estudios centrados en el compromiso están adquiriendo una gran importancia por diferentes razones:

- Recientes trabajos de meta-análisis están demostrando que tiene mucha relación con el rendimiento del equipo, especialmente cuando existe una gran interdependencia en la ejecución de las tareas individuales.
- Los equipos virtuales, que no tienen ninguna relación presencial, tienen un nivel más bajo de compromiso y obtienen peores resultados.
- El miedo a no ser capaces de gestionar constructivamente los conflictos que nacen de las diferencias entre personas aleja a mucha gente del trabajo en equipo.
- La incapacidad del equipo para gestionar constructivamente los conflictos interpersonales es uno de los factores importantes que favorecen el fracaso del equipo.

La *gestión de la diversidad* de los miembros del equipo está siendo objeto de atención en los últimos años. La gestión de la diversidad es esencial para salvar la autonomía de las personas en el equipo y para asegurar el éxito del equipo. Se puede afirmar que las diferencias en categorías sociales afectan menos al rendimiento del equipo que las diferencias en información, y que éstas influyen menos que las diferencias en valores. *Las diferencias en valores son las que tienen un mayor efecto destructivo en los equipos.*

La *gestión del conflicto* es consecuencia directa de la gestión de la diversidad. Lo que podemos considerar probado es lo siguiente:

- El conflicto social entre los miembros del equipo, normalmente, afecta negativamente al rendimiento del equipo.

- Se puede reducir el efecto negativo del conflicto social sobre el rendimiento del equipo:
 - i) Construyendo entre todos los miembros del equipo una explicación compartida sobre la situación conflictiva.
 - ii) Asumiendo la responsabilidad que tiene cada uno de los miembros del equipo en el origen y en el desarrollo del conflicto.
 Es decir, el equipo tiene que aprender a analizar la situación conflictiva y comprender cómo interviene en el conflicto cada una de las personas del equipo. Este análisis tiene que ser realizado con serenidad y evitando reacciones emocionales que descalifican o culpabilizan a los miembros del equipo.
- La justicia procedimental y la claridad en las normas de comunicación suavizan el efecto de los conflictos sociales.

Los *conflictos de tarea* se refieren a desavenencias respecto a la forma de abordar el trabajo que realiza el equipo. No tienen la carga emocional que tienen los conflictos sociales o conflictos interpersonales entre los miembros del equipo. En relación a los conflictos de tarea, podemos afirmar lo siguiente:

- No está claro cómo afecta el conflicto de tarea al rendimiento del equipo. Los resultados son contradictorios en este tema, aunque la idea dominante es que el conflicto de tarea no es negativo, necesariamente, para el rendimiento del equipo. Depende del grado en que el conflicto de tarea se transforme en conflicto social.
- Se puede evitar que el conflicto de tarea se transforme en conflicto social
 - i) Reforzando el clima de confianza mutua
 - ii) Evitando expresiones emocionales hirientes en la discusión de los temas;
 - iii) Reforzando la libertad de expresión a la hora de formular dudas y desacuerdos.
 - iv) Evitando presiones para lograr acuerdos rápidos o prematuros.

7. 2. 2. La adaptación al entorno laboral y adaptación a la carga de trabajo.

Los equipos, con frecuencia, tienen que pasar de entornos laborales rutinarios a otros entornos más complejos, dónde las tareas no están tan definidas y dónde las personas tienen mayor incertidumbre respecto a lo que tienen que hacer. Éste es el tema de la adaptabilidad del equipo al entorno laboral. Se han analizado los factores que favorecen la adaptabilidad del equipo al cambio de entorno laboral, y son los siguientes:

- Las habilidades cognitivas de los miembros del equipo y su apertura a nuevas experiencias son factores que favorecen el paso de entornos rutinarios a entornos más complejos.
- Las destrezas adquiridas por el equipo en la comunicación y en la interacción favorecen, igualmente, el paso de entornos rutinarios a entornos complejos.
- La rapidez con la que los miembros del equipo reconocen los cambios del entorno constituye otro factor crítico para la adaptabilidad del equipo a entornos complejos.
- Los equipos acostumbrados a trabajar en estructuras funcionales, con

tareas rutinarias bien definidas, que exigen mucha conciencia de interdependencia y mucho apoyo mutuo, se adaptan fácilmente a estructuras de trabajo de tipo divisional (estructuras laborales basadas en la región o en un producto), que permiten una mayor autonomía individual y exigen un menor apoyo mutuo. *Por el contrario, es más difícil que tenga éxito el cambio de estructuras de trabajo con mayor autonomía y menor apoyo mutuo a estructuras más interdependientes y que requieren un mayor apoyo mutuo.* Los equipos funcionales, acostumbrados a tareas interdependientes, se adaptan mejor a estructuras de trabajo más autónomas que los equipos acostumbrados al trabajo autónomo a entornos de trabajo interdependiente.

- Más que hablar de la capacidad de adaptación de los equipos al entorno laboral en términos cuantitativos (mucha o poca capacidad), la cuestión importante es saber qué cambio de conducta exige la adaptación a un nuevo entorno laboral. Resulta más sencillo pasar de entornos bien estructurados, con tareas simples e interdependientes, a estructuras más complejas y más autónomas, donde la interdependencia se sitúa en el plano de la creación de nuevos conocimientos y de nuevos valores (construcción de un modelo mental compartido). Con otras palabras, resulta menos complejo crear entornos laborales de carácter innovador cuando los miembros del equipo han sido entrenados, previamente, en la implantación de sistemas de calidad. Este dato es muy importante porque confirma algo que se conocía por intuición: *es más fácil pasar a equipos de innovación cuando, previamente, los individuos han sido entrenados en un trabajo que responde a las exigencias de un sistema de calidad.*

La *adaptación a la carga de trabajo* está ligada a la capacidad de los miembros del equipo para ayudarse mutuamente en el trabajo. Los estudios más recientes consideran que esta capacidad es la variable que mejor predice el éxito de un equipo. Por otra parte, las mismas investigaciones muestran que esta capacidad de ayuda mutua es como una espada de dos filos: por una parte, la ayuda mutua es la que mejor predice la cantidad y la calidad del trabajo del equipo; por otra, la ayuda mutua entre los miembros del equipo funciona de una manera recíproca, de tal forma que el conjunto del equipo se adapta al nivel de ayuda mutua del miembro que menos apoyo ofrece. Es el fenómeno conocido como «vagancia social»: cuando en el equipo hay grandes diferencias en cuanto al esfuerzo que realizan las personas para ayudarse mutuamente, baja la implicación de los individuos al nivel de la persona que menos apoyo ofrece.

Otros resultados interesantes en este tema son los siguientes:

- En equipos donde trabajan personas con alto nivel de habilidades cognitivas, mezcladas con personas con bajo nivel de habilidades cognitivas, se observa que la ayuda en relación a la carga de trabajo tiende a ser unidireccional: los que más pueden ayudan a los que menos pueden.
- Los estudios sobre «vagancia social» continúan demostrando que los miembros del equipo son muy sensibles a la sospecha de que algunos se escaquean de su responsabilidad en el trabajo. Se demuestra que los miembros del equipo responden de forma muy distinta ante las personas

que piden ayuda por falta de habilidades cognitivas ante las personas que piden ayuda porque no se esfuerzan en el trabajo.

- En general, el bajo rendimiento de algunas personas influye negativamente sobre la implicación del resto de los miembros del equipo.

7. 2. 3. El aprendizaje grupal en los equipos de trabajo.

El aprendizaje es precursor de la adaptación. Es decir, para adaptarse al cambio es necesario haber adquirido, previamente, determinadas competencias. En los estudios más recientes, estas competencias son más de carácter afectivo y cognitivo que de tipo conductual. Se distinguen dos tipos de aprendizaje cognitivo-afectivo:

- i) Aprender de los miembros minoritarios del equipo.
- ii) Aprender quién es la persona del equipo que mejor ejerce una determinada función y capitalizar dicha capacidad.

Tradicionalmente, los miembros de los grupos han sido reacios a aprender de las personas que mantienen posiciones minoritarias. Pero las diferencias culturales son importantes en este tema:

- En los equipos con alto colectivismo horizontal –interdependencia, sociabilidad e igualdad entre los miembros del equipo– y bajo individualismo horizontal –poca autonomía personal y poca confianza de los individuos en sí mismos–, es más fácil que se tome en consideración la posición de las personas minoritarias.
- En los equipos con alto colectivismo vertical –alta conciencia de interdependencia con aceptación de la desigualdad en el estatus de las personas– sólo se toman en consideración las posiciones de las personas minoritarias que gozan de alto estatus en el equipo.
- En cuanto a la situación de las personas que adoptan posiciones minoritarias en el equipo, las personas individualistas verticales, son las que menos sufren por encontrarse en una posición minoritaria y, en consecuencia, son las que ejercen mayor influencia en el equipo.

Comparando los equipos presenciales con los equipos virtuales⁵, tenemos varios resultados significativos:

- Es más fácil disentir de la mayoría en los equipos virtuales.
- Sin embargo, la influencia minoritaria es menor en los equipos virtuales.
- Los equipos presenciales tratan de integrar en el equipo a las personas que disienten de la mayoría, mientras que en los equipos virtuales la mayoría se desentiende de las minorías que disienten de la mayoría.

En cuanto al reconocimiento de la diferente capacidad de las personas para aportar al equipo el conocimiento que necesita en los diferentes momentos de su evolución, los resultados de las investigaciones no son suficientemente claros. Lo único que está claro es que los equipos, por sí mismos y sin ayuda externa, no logran, en la mayoría de los casos, una buena integración de las diferentes capacidades de los miembros del equipo.

Hace falta más investigación sobre los mecanismos que regulan el aprendizaje grupal. El aprendizaje grupal no se puede reducir a la suma de los aprendizajes individuales. La sinergia del equipo es el resultado del aprendizaje grupal y

5 Equipos virtuales: Un equipo virtual es un grupo de trabajo real. Las personas son reales y el trabajo es real. La palabra virtual hace referencia a un espacio de trabajo que, la mayor parte del tiempo, se crea a través de una comunicación que no es cara a cara sino por correo electrónico, soporte informático del grupo o videoconferencia. La mayoría de estos equipos incorporan algún nivel de interacción personal. Muchos celebran conjuntamente una primera reunión general para luego reunirse sólo en momentos clave durante el desarrollo de un proyecto. Actualmente, los equipos virtuales han permitido que las corporaciones ofrezcan servicios a nivel global. Gracias a ellos, una compañía puede permanecer abierta las 24 horas del día, y responder a las demandas de un cliente al cabo de unas horas. A menudo, son más dinámicos y fluidos que aquellos que comparten el mismo espacio físico. Sin embargo, para obtener un máximo rendimiento de los equipos virtuales, es necesario tener en cuenta una serie de desafíos específicos que provienen de la diversidad de sus integrantes y del hecho que los miembros no estén físicamente juntos (e incluso tal vez no se encuentren en la misma zona horaria).

supone un reconocimiento y un desarrollo de las capacidades individuales de los miembros del equipo y, al mismo tiempo, una integración de esas mismas capacidades para responder a las diferentes necesidades del equipo.

8. De los equipos de mejora a los equipos de innovación.

Las dos fuentes principales que se han utilizado para elaborar este apartado son las revisiones de Ilgen, et al. (2005) y Mathieu, et al., (2008). Ambas revisiones son extensas, exhaustivas y objetivas. Recogen los trabajos de investigación más relevantes de los últimos 20 años en el área de los equipos de trabajo en el entorno organizacional.

Como síntesis subrayamos las siguientes conclusiones:

- 1) Se ha generalizado la concepción del equipo de trabajo como sistema social complejo, adaptativo y dinámico, construido en base a la interacción entre los miembros del equipo. Se puede encontrar una buena formulación del equipo como sistema social complejo, adaptativo y dinámico en Stacey (2001).

- 2) Se constata un avance importante en el análisis multinivel de los equipos: los investigadores están identificando y definiendo cada vez mejor las variables de nivel individual, de nivel grupal y de nivel organizacional. Esto se constata, sobre todo, en la revisión de Mathieu, et al. (2008).

- 3) Hay una relación de continuidad entre *equipos de mejora* y *equipos de innovación*:
 - Los equipos de innovación mantienen como herramienta fundamental para el trabajo en equipo la *rueda de Deming* (el ciclo P D C A). En la construcción del mediador conductual *Planificación de la tarea*, se utiliza esta herramienta.
 - El carácter innovador del equipo se manifiesta, en primer lugar, en su funcionamiento reflexivo. Para West (2004, pp. 1-4) el funcionamiento reflexivo incluye los siguientes elementos: revisión constante de los objetivos de la tarea; observación y análisis inteligente del entorno; consciencia del funcionamiento del equipo; creatividad, flexibilidad y disposición para el cambio; tolerancia ante la ambigüedad y diferencias internas del equipo; disposición para aceptar la *incertidumbre que comporta el cambio*.
 - La técnica para reforzar la *creatividad* y la *innovación* en el equipo consiste en la aplicación de 4 pasos: Explorar el problema; Crear un amplio abanico de soluciones alternativas; Seleccionar las tres o cuatro mejores soluciones, de las que al menos una solución debería ser innovadora; Diseñar e Implementar la solución innovadora (West, 2004, pp. 137-154).

- 4) El despliegue de la creatividad e innovación en la producción libre de ideas exige tres condiciones:
 - Confianza en el equipo. Sin un clima de confianza en el equipo, las personas no desarrollan su creatividad. La forma en que se ejerce el liderazgo en el equipo es un factor importante para desarrollar la confianza en el equipo.
 - Compromiso con el equipo. El compromiso con el equipo se construye sobre la base de un liderazgo compartido, del reconocimiento de las

diferentes competencias de las personas y de la aceptación de las diferentes aportaciones de las personas al equipo.

- Consciencia de la complementariedad de las diferentes aportaciones de los individuos. Para su desarrollo, es esencial el papel de la *Memoria transactiva* y del *Aprendizaje grupal*.
- 5) Analizando los resultados en su globalidad, se constata la existencia de una urgente necesidad de encontrar un equilibrio entre *experimentar e innovar*, por una parte, y *mantener un alto nivel de eficiencia* en el trabajo, por otra. (Ilgen, et al., 2005, p. 534).
 - 6) Se han dado avances importantes en los aspectos metodológicos y en las herramientas informáticas que permiten un mejor entrenamiento de las personas para el trabajo en equipo. En este contexto, habría que subrayar la utilidad de los programas de análisis estadístico multinivel y del programa informático «Interplace», elaborado por Belbin.
 - 7) A pesar de los avances teóricos y metodológicos, quedan muchas incertidumbres en la aplicación de los modelos teóricos a la formación y al funcionamiento de los equipos de trabajo. La investigación está orientada, preferentemente, a la solución de problemas inmediatos. Falta una investigación más básica, orientada a la verificación de las variables grupales que están señaladas en el Cuadro 1.
 - 8) Comienza a tomar cuerpo una nueva línea de investigación, orientada al descubrimiento de las variables del nivel organizativo (Mathieu, et al., 2008, pp. 453-459). Siempre se ha sabido que las variables grupales no son la última explicación de los problemas que encontramos, tanto en la formación, como en el funcionamiento de los equipos de trabajo. Hay otro nivel superior, el de la organización, que controla el proceso de construcción de las variables grupales. Sin embargo, este nivel explicativo ha sido muy poco investigado.

Parte II

Intervención-Investigación

«Equipos de Innovación»

El objetivo de esta **Parte II, «Intervención-Investigación»** es conocer y profundizar en el proyecto experimental de creación y facilitación de equipos de innovación en el seno de 11 organizaciones, cuáles han sido los resultados y el aprendizaje de dicha experiencia.

Para ello, se ha seguido el ciclo de calidad PDCA: Plan-Do-Check-Adjust (Planificar-Implementar-Evaluar-Ajustar). Los 4 capítulos de esta Parte II se ajustan a estas 4 fases del PDCA.

Capítulo I: Planificación de la Intervención-Investigación

En este primer capítulo, se presentan los fundamentos teóricos y metodológicos de la Intervención-Investigación, así como el procedimiento seguido en la preparación de la intervención.

1. La teoría: los equipos de innovación como instrumento de cambio organizacional.

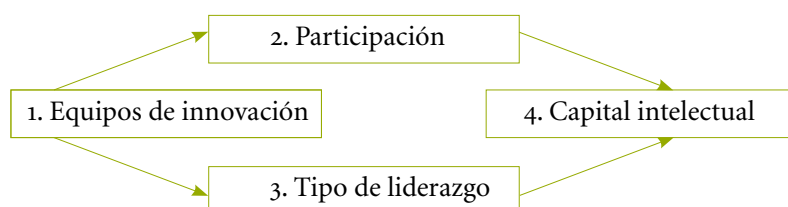
Hay mucha literatura sobre la importancia de los equipos para promover los procesos de innovación en las organizaciones. Un autor muy conocido es Michael West (2004). Sin embargo, hay muy pocos estudios empíricos que avalen dicha hipótesis. Hoegl y Gemuenden (2001) demostraron la relación entre un determinado tipo de funcionamiento de los equipos y el éxito en tareas de carácter innovador. Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, y St. Clair (2007) relacionaron el trabajo en equipo con el cambio cultural de las organizaciones, a través del cambio en el ejercicio del liderazgo.

Apoyándonos en estos estudios y en la evolución de los equipos hacia la innovación, para este trabajo se ha partido de la hipótesis general de que los equipos de innovación favorecen la creación de una cultura más participativa, lo que conlleva un cambio en el ejercicio del liderazgo hacia una línea de liderazgo más compartido. El cambio cultural se mide por una mayor participación de las personas en la gestión de la organización. Se asume que esta mayor participación de las personas conlleva un cambio en el ejercicio del liderazgo. Ambos cambios se traducirán en una mejora del capital intelectual de la organización.

2. El diseño de la investigación.

Se ha partido de un modelo teórico que relaciona cuatro variables:

1. Formación de equipos de innovación.
2. Cultura participativa de la organización.
3. Tipo de liderazgo en la organización.
4. Capital intelectual de la organización.



La hipótesis general es que «los equipos de innovación son equipos abiertos al entorno organizacional y favorecen la mejora del capital intelectual de ese entorno». Por la importancia que tiene el concepto de «equipo de innovación» en esta investigación, se ha dedicado toda la PARTE I a la evolución que ha sufrido el estudio de los equipos en los últimos 25 años. En los próximos apartados, se definirán los conceptos de «cultura organizacional», «ejercicio del liderazgo» y «capital intelectual».

Las 4 hipótesis específicas están formuladas de la siguiente forma:

- H1: Los equipos de innovación evolucionarán en la dirección de una mayor sinergia, asociada a la mejora en la «confianza en el equipo», en la «planificación de la tarea» y en la «estructuración cognitiva» del equipo.
- H2: La participación en los equipos de innovación favorecerá el desarrollo de una cultura más participativa en el entorno organizacional.
- H3: La participación en los equipos de innovación favorecerá el desarrollo de un liderazgo transformacional en el entorno organizacional.
- H4: Como consecuencia del desarrollo de una cultura más innovadora y de un liderazgo más transformacional, habrá una mejora en el capital intelectual del entorno organizacional.

El problema fundamental del diseño que se planteó y que se ha utilizado está, justamente, en la definición del entorno organizacional. Cuando las organizaciones son pequeñas, de 40-50 personas, el entorno organizacional es toda la organización. Cuando, en cambio, se trata de grandes organizaciones, el entorno organizacional será una determinada unidad de la organización, como puede ser un departamento, un servicio o un negocio.

3. Los conceptos «cultura organizacional», «liderazgo» y «capital intelectual».

Este capítulo, se centra en los tres conceptos que articulan la teoría que fundamenta la Intervención-Investigación llevada a cabo en 11 organizaciones.

3.1. Cultura organizacional.

El análisis de la cultura organizacional trata de responder a tres grandes preguntas:

- ¿Cómo interpretan los miembros de una organización su propia experiencia?
- ¿Cómo influyen las interpretaciones de la experiencia sobre el comportamiento de las personas dentro de la organización?
- ¿Cómo llegan las personas a construir unas interpretaciones compartidas, unos significados compartidos y un conocimiento compartido?

Es importante dejar muy claro, desde el principio, que la construcción del conocimiento compartido es el resultado de las interacciones entre las personas. Pero estas interacciones tienen lugar en un contexto concreto, formado por la distribución de los espacios, la tecnología, las condiciones económicas y la situación de la organización en el mercado. Las personas construyen los significados compartidos, pero las personas viven y trabajan en una organización que tiene unos espacios determinados, una tecnología, una situación económica y una posición en el mercado. El contexto objetivo de la organización condiciona los procesos psicosociales de creación del conocimiento compartido.

El Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 1999) es uno de los marcos teóricos que más se ha utilizado para analizar la cultura de la organización. Parte de dos dimensiones bipolares:

- La primera dimensión representa la orientación que tiene la organización: hacia el interior o hacia el exterior. En el primer caso, la organización se centra en sí misma, en la estabilidad y el mantenimiento de su propia identidad. En el caso de una orientación hacia el exterior, la organización se preocupa de sus relaciones con el mercado exterior, con los proveedores y clientes, con las instituciones y con la sociedad.
- La segunda dimensión representa la orientación hacia la flexibilidad vs. orientación al control rígido. Esta segunda dimensión tiene que ver, sobre todo, con la forma de interpretar y de ejercer el liderazgo. En las organizaciones que ejercen un control rígido, los roles de las personas líderes son de carácter orgánico, es decir, los roles representan las posiciones sociales de las personas dentro del organigrama y están al servicio de la estructura de la organización. En cambio, en las organizaciones flexibles, los roles de las personas líderes son de carácter funcional, es decir, los roles representan funciones que las personas ejercen dentro de la organización y están al servicio de la misión de la organización. Desde la perspectiva de los procesos, la orientación al control rígido significa predominio de los procesos ligados a la organización de la tarea, mientras que la orientación a la flexibilidad supone el predominio de los procesos ligados a la organización de las personas.

Combinando estas dos dimensiones, obtenemos 4 arquetipos culturales:

- Cultura basada en la confianza y apoyo mutuo.
- Cultura basada en reglas y procedimientos.
- Cultura basada en objetivos a alcanzar.
- Cultura basada en la innovación.

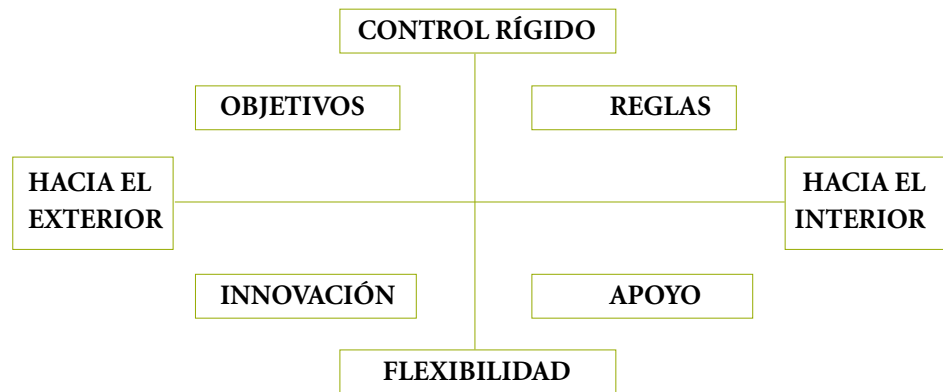
Una organización determinada puede destacar en uno, en varios o en ninguno de los arquetipos culturales. En este último caso, la organización no tendría un arquetipo cultural dominante. Actualmente, lo normal es que nos encontremos con organizaciones que tienen varios arquetipos culturales, aunque alguno de ellos sea el arquetipo dominante.

Tal y como se observa en el Gráfico 2, la combinación de las citadas dimensiones produce cuadrantes que, en la diagonal, se oponen o «compiten». Por ejemplo, el cuadrante superior de la derecha identifica valores como ESTABILIDAD Y EFICIENCIA, mientras que el cuadrante inferior de la izquierda identifica valores que enfatizan la INNOVACIÓN y ASUNCIÓN DE RIESGOS. De manera similar, el cuadrante superior de la izquierda identifica el valor de la COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO, mientras que el cuadrante inferior de la derecha enfatiza el valor de la CONFIANZA MUTUA. Los valores en competencia u opuestos dan nombre al *Modelo de Valores en Competencia*.

La fortaleza de las dimensiones y la riqueza de los cuadrantes resultantes nos permiten identificar a cada cuadrante como un *arquetipo cultural*. Cada uno de ellos representa supuestos básicos, orientaciones y valores, es decir, los mismos elementos que conforman una cultura organizacional.

Un liderazgo basado en el control rígido de las personas dificulta la comunicación entre las mismas y fomenta la gestión por reglas y procedimientos, mientras que un liderazgo más flexible favorece la participación de las personas, el apoyo mutuo y la innovación.

Gráfico 2.
Arquetipos culturales. Modelo de
Valores en Competencia
(Cameron y Quinn, 1999)



3. 2. El ejercicio del liderazgo.

El ejercicio del liderazgo siempre ha estado asociado a la cultura de la organización. Es más, se puede afirmar que la dimensión CONTROL-FLEXIBILIDAD de la cultura organizacional se identifica con el ejercicio del liderazgo.

3. 2. 1. Paralelismo entre roles de liderazgo y arquetipos culturales.

Muy recientemente, Quinn, Faerman, Thompson, McGrath y St.Clair (2007) han ampliado el «Modelo de Valores en Competencia» de Cameron y Quinn en el libro «Becoming a Master Manager: A competing Values Approach». En este libro, los autores establecen un paralelismo entre los 4 arquetipos culturales del «Modelo de Valores en oposición» y los diferentes roles que puede asumir la persona líder de una organización. Cada arquetipo cultural se asocia con determinados roles de las personas líderes, como se puede observar en el Gráfico 3.

- El arquetipo cultural «REGLAS» se asocia con los roles «DIRECTOR» e «IMPLEMENTADOR» de las personas líderes.
- El arquetipo cultural «OBJETIVOS» se asocia con los roles «EVALUADOR» y «COORDINADOR» de las personas líderes.
- El arquetipo cultural «INNOVACIÓN» se asocia con los roles «CREATIVO» y «GESTOR DE RECURSOS» de las personas líderes.
- El arquetipo cultural «APOYO» se asocia con los roles «MENTOR» y «FACILITADOR» de las personas líderes.

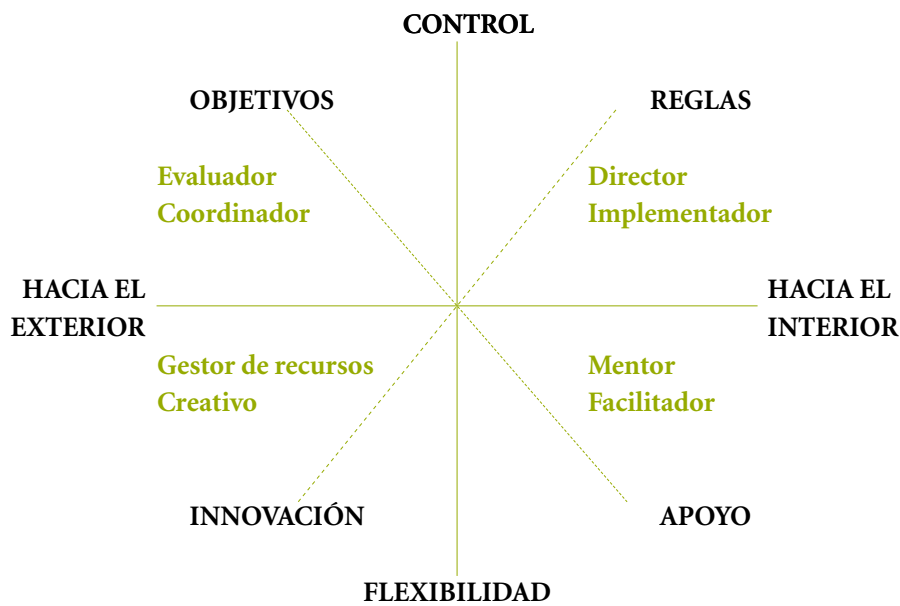


Gráfico 3. Arquetipos culturales y roles de las personas líderes. Modelo de valores en competencia ampliado. Quinn, Faerman, Thompson, McGrath y St.Clair (2007)

3. 2. 2. Descripción de los roles de las personas líderes.

1) Rol de evaluador:

- Gestiona la sobrecarga de información.
- Analiza los procesos nucleares
- Evalúa el rendimiento y la calidad

2) Rol de coordinador:

- Gestiona proyectos
- Diseña el proceso laboral
- Gestiona por funciones

3) Rol de director:

- Desarrolla y comunica la visión de la organización
- Fija metas y objetivos
- Diseña y organiza las acciones

4) Rol de implementador:

- Trabaja de una manera productiva
- Fomenta un entorno laboral productivo
- Gestiona el tiempo y el estrés

5) Rol de facilitador:

- Forma equipos
- Toma las decisiones de manera participativa
- Gestiona conflictos

6) Rol de Mentor:

- Fomenta el autoconocimiento y el conocimiento mutuo
- Se comunica de manera eficaz
- Desarrolla las personas

7) Rol de creador:

- Vive con el cambio
- Tiene un pensamiento creativo
- Gestiona el cambio

8) Rol de gestor de recursos:

- Construye y mantiene un poder básico
- Negocia los acuerdos y las implicaciones personales
- Propone ideas

3. 2. 3. Pasos en el aprendizaje de cada uno de los roles en el trabajo en equipo.**Paso 1: Evaluación:**

Objetivo: Tomar conciencia de su competencia en cada uno de los roles y conocer el nivel de competencia actual. Instrumentos: cuestionarios; observación personal de los efectos obtenidos en el equipo; reconocimiento recibido por parte de los miembros del equipo.

Paso 2: Aprendizaje:

Implica adquisición de información y de conocimientos sobre el rol que quiere desarrollar. Se puede utilizar material escrito o audiovisual. Tenemos un manual para el trabajo en equipo y existen videos para el aprendizaje del trabajo en equipo.

Paso 3: Análisis:

Explora las conductas adecuadas o inadecuadas en el ejercicio de los roles, observando el comportamiento propio y el reconocimiento de los miembros del equipo.

Paso 4: Práctica:

En el equipo, cada miembro pone en práctica las conductas apropiadas, correspondientes a los roles que se quieren adquirir.

Paso 5: Transferencia de las competencias adquiridas en el equipo al entorno organizacional.

Las conductas aprendidas en el equipo se transfieren a las situaciones de la vida real.

6 El programa «Interplace» de Belbin es el soporte digital de la metodología «Teoría de los Roles de Equipo Belbin» elaborada por el Dr. Meredith Belbin que analiza 9 patrones de comportamiento a los que denominan roles de equipo. Cada rol de equipo tiene sus fortalezas y debilidades permitidas particulares, y cada uno de ellos contribuye de manera importante al desempeño del equipo. <http://www.belbin.com/>

3. 2. 4. El programa INTERPLACE⁶ de Belbin como instrumento para el conocimiento, desarrollo y distribución de los roles de equipo.

El modelo de 8 roles de equipo, elaborado por Quinn, Faerman, Thompson, McGrath y St.Clair (2007), coincide, básicamente, con el modelo de 9 roles de equipo, elaborado por Belbin. La diferencia está en que Belbin añade un noveno rol, el del «especialista» en la tarea que debe realizar el equipo.

En este proyecto, se ha utilizado el programa informático INTERPLACE de Belbin. Con la ayuda de este programa se ha fomentado en los equipos de innovación el autoconocimiento, el conocimiento mutuo y la sinergia entre los miembros del equipo. Este aprendizaje forma parte del «mediador emergente» del equipo, denominado «estructuración cognitiva» del equipo. Recordemos que la «estructuración cognitiva» del equipo consiste en que:

- i) Cada miembro aporte al equipo lo que sabe hacer bien.

ii) Las aportaciones individuales se complementen entre sí para crear una red de conocimientos que favorezcan la sinergia del equipo.

Un liderazgo directivo y unipersonal dificulta el desarrollo de los roles de equipo y, en consecuencia, dificulta también el desarrollo de la sinergia del equipo.

3. 3. La cultura como núcleo central del CAPITAL INTELECTUAL

Deshpandé, et al. (1993) definen la cultura organizacional como «el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma». Identifican cuatro arquetipos culturales en función de los procesos (centrados en la tarea o centrados en las personas) y el enfoque de la organización (interno o externo).

- Arquetipo cultural de «apoyo» (centrada en personas y enfoque interno).
- Arquetipo cultural de «innovación» (centrada en personas y enfoque externo).
- Arquetipo cultural de «reglas» (centrada en la tarea y enfoque interno).
- Cultura de «objetivos» (centrada en la tarea y enfoque externo).

Como se ve, los arquetipos culturales de Deshpandé, et al. son los mismos que los de Cameron y Quinn. Sin embargo, la interpretación es distinta. En Deshpandé, et al. se trata de tipos culturales separados, mientras que en Cameron y Quinn los mismos tipos culturales están dialécticamente unidos entre sí. El Modelo de Valores en Oposición de Cameron y Quinn presupone la coexistencia de los cuatro arquetipos culturales en cada organización, creando una tensión interna en toda organización.

Son modelos coincidentes en cuanto a los arquetipos culturales, pero provienen de áreas de conocimiento diferentes. Deshpandé, et al. provienen del Área Económica y Empresarial, mientras Cameron y Quinn provienen del Área de la Psicología Social.

3.3.1. Cultura y Capital intelectual

Partimos del modelo «Intellectus», desarrollado a lo largo del año 2002 en el Foro del Conocimiento del Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento.

El Modelo Intellectus toma en consideración los siguientes capitales:

CAPITAL INTELECTUAL

- * Valores y actitudes (ser + estar).
- * Aptitudes (saber)
- * Competencias (saber hacer)

CAPITAL ORGANIZATIVO

- * Cultura
- * Estructura
- * Aprendizaje organizativo
- * Procesos

CAPITAL TECNOLÓGICO

- * Esfuerzos en I + D + i
- * Dotación tecnológica
- * Propiedad intelectual e industrial
- * Resultados de la innovación

CAPITAL NEGOCIO

- * Relaciones con clientes
- * Relaciones con proveedores
- * Relaciones con accionistas, instituciones e inversores
- * Relaciones con competidores
- * Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad

CAPITAL SOCIAL

- * Relaciones con las administraciones públicas
- * Relaciones con los medios de comunicación e imagen corporativa
- * Relaciones con la defensa del medio ambiente
- * Relaciones sociales
- * Reputación corporativa

3. 3. 2. La cultura como núcleo central en la medición del capital intelectual.

El modelo Intellectus considera la cultura como un elemento del capital organizativo. Para otros autores, la cultura es un elemento nuclear que afecta a todas las formas del capital intelectual (Sánchez Cañizares, et al., 2006).

- La cultura es a la empresa como la personalidad al ser humano. La cultura condiciona todas las actividades de la empresa.
- Los valores culturales de la empresa dan un significado a los comportamientos de las personas que ejercen el liderazgo.
- A la hora de implementar una estrategia empresarial, se hace necesario ponderar las inquietudes y expectativas de las personas de la organización. En consecuencia, el choque cultura-estrategia se amortigua cuando la estrategia se implementa de una manera más participativa.
- La naturaleza cualitativa e intuitiva de la cultura sirve como guía para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.
- Reduce el riesgo en las fusiones y adquisiciones.
- Permite conocer cómo serán asumidas las nuevas tecnologías.
- Marca las pautas para la interpretación de la información.
- Determina el nivel de aprovechamiento de las personas emprendedoras de la empresa.
- Logra la conexión entre los miembros pertenecientes a la empresa.

La cultura no es, solamente, un elemento del CAPITAL ORGANIZATIVO, sino que se considera como el centro del capital intelectual, considerándola como el núcleo regulador de los demás capitales. La cultura introduce la lógica y la coherencia interna al conjunto del capital intelectual. En consecuencia, cualquier cambio en la cultura de la organización afectará al capital intelectual de la empresa (Sánchez Cañizares, et al., 2006).

Capítulo II: Procedimiento de la Intervención-Investigación.

Recordemos que el objetivo de esta Intervención- Investigación ha sido favorecer el cambio organizacional a través de equipos de innovación. Para poner en práctica la intervención, ha sido necesario dar los siguientes pasos:

- Seleccionar un número determinado de organizaciones, dispuestas a participar en el proyecto
- Preparar a las personas facilitadoras de los equipos de innovación y lanzar los equipos de innovación en cada organización
- Fijar procedimiento a seguir en la realización de la intervención en cada una de las organizaciones
- Elaborar el cronograma de las acciones incluidas en la Intervención-Investigación

1. Organizaciones participantes en el proyecto

Fueron 11 las organizaciones que participaron en la fase de formación de personas facilitadoras. En una de las organizaciones no se logró configurar un equipo que reuniera las condiciones necesarias para participar en la investigación. Sin embargo, su experiencia ha contribuido notablemente para la elaboración de las conclusiones de esta Intervención-Investigación.

CUADRO 2:
Equipos de las organizaciones
participantes en el proyecto

Organizaciones participantes	Facilitadores/as de equipo	Encargo del promotor de la organización
Ayuntamiento de Vitoria	Jesús M ^a Imaz Francisco Javier Bárez	Reflexionar y analizar la oferta municipal hacia los y las jóvenes en los centros cívicos y realizar una propuesta dirigida a la innovación
Banpro	Tomás Elorriaga	Crear un proyecto para la promoción, venta, realización, seguimiento, evaluación, cobro y fidelización de organizaciones a través de un servicio concreto y específico de consultoría relacionado con la innovación
Innobasque (2 equipos)	Olga Gómez	1) Definir de forma compartida los valores, el estilo y los comportamientos deseados en Innobasque 2) Diseño de un plan de acciones en línea con los valores y comportamientos deseados
Emun	Olatz Olaso	Poner en práctica un proyecto innovador para mejorar la competitividad de la empresa
Fondo Formación Euskadi	Javier Riaño	Diseñar un sistema de información informatizado (basado en la NTIC) de apoyo a la gestión comercial.
Fundación Novia Salcedo	Iratxe Herboso	1) Mejorar el proceso de difusión y captación de cliente-joven. 2) Reducir el impacto medioambiental de las personas y actividades de NSF desde el marco de RSC.
Grupo MAS	Susana Gómez	Desarrollar un plan comercial que refleje a través de la cultura de MAS, la oferta de un equipo de profesionales de servicios avanzados que convierte la solución de los problemas de sus clientes en una experiencia apasionante, de acuerdo a los objetivos descritos en el plan estratégico.

Organizaciones participantes	Facilitadores/as de equipo	Encargo del promotor de la organización
Mutualia (2 equipos)	Ignacio Lekunberri Miren Fernández	<p>1) Diseñar, para los equipos de proceso, un sistema de trabajo que les permita ser más eficientes. Se trata de mejorar su ciclo PDCA, con especial atención a su sistemática de reuniones, proceso de obtención de la información, proceso de toma de decisiones y proceso de elaboración de informes. El diseño incluye las planillas o modelos de informes, actas, cuadros de mando, etc., que puedan necesitar los equipos de proceso.</p> <p>2) Definir el plan de comunicación de la organización con el objetivo de motivar a las personas en el ejercicio de sus responsabilidades y que dispongan de la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos y actividades. El encargo alcanza la definición de los objetivos generales del plan, así como la definición de el qué, quién, cuándo, cómo, periodicidad, etc.</p>
Robotiker-Tecnalia	Ana Arroyo Elena Arce	<p>Desarrollo de equipos de alto rendimiento y su potencial creativo</p> <p>Equipo 1. Mejorar la calidad de vida de las personas con demencia leve mediante la utilización de las tics</p> <p>Equipo 2. Cómo generar y transmitir “marca”: Tecnalia Broadband Networks</p>
Vicinay Cadenas (2 equipos)	Jesús Vegas Xavier Aguirre Marta Martín	<p>1) Disminuir en un 50% el tiempo empleado actualmente para pasar de fabricar un tipo de cadena a otro tipo.</p> <p>2) Crear una fábrica moderna, segura, respetuosa con el medio ambiente y que permita seguir fabricando un producto satisfactorio para el cliente.</p>

2. Formación de las personas facilitadoras de los equipos de innovación (Ver ANEXO 1).

El trabajo en equipo requiere un aprendizaje grupal. No es suficiente un aprendizaje individual. Formar un equipo es diferente de la formación de los individuos por separado. Excelentes personas, con una buena formación, tanto intelectual como emocional y ética, pueden tener grandes dificultades para trabajar en equipo. La investigación sobre la formación de equipos ha aportado dos ideas muy importantes:

- Los aprendizajes individuales no aseguran un buen trabajo grupal. En muchas organizaciones, el aprendizaje sigue siendo de carácter individual. Ese aprendizaje individual puede convertirse en resistencia para el trabajo grupal.
- Es poco frecuente que un equipo llegue a funcionar, de manera eficiente, sin un aprendizaje grupal, coordinado por una persona facilitadora.

Las 15 personas que participaron en el proyecto como facilitadoras de los equipos se dividieron en dos grupos y recibieron una formación de 12 horas, distribuidas de la siguiente forma:

- Dos horas para la adquisición de las herramientas de trabajo en grupo. Se trabajaron, especialmente, el brainstorming por escrito, el diagrama de afinidad y la técnica del grupo nominal para la toma de decisiones.
- Dos horas para escoger un nombre para el equipo y definir el encargo del promotor. El promotor del equipo es una persona directiva de la organización que asegura al equipo el apoyo que necesita de la organización para completar la tarea encargada por ella en nombre de la organización.
- Dos horas para definir la misión, los valores y las normas de comunicación del equipo. Esta es una fase importante de la formación del equipo, porque constituye la base de la seguridad que aporta el equipo a los individuos.
- Dos horas para clarificar el rol o los roles que asumirá cada miembro del equipo, en función de los resultados aportados por el test de Belbin. En esta fase se avanza hacia la estructuración cognitiva del equipo.
- Cuatro horas para diseñar la tarea encargada al equipo. Es la fase de la planificación de la tarea por parte del equipo. Constituye la experiencia grupal más importante para desarrollar la potencia del equipo, es decir, el sentimiento de que el equipo es capaz de cumplir con la tarea asignada.

A lo largo de estas 12 horas, las personas facilitadoras adquirieron las técnicas necesarias para desarrollar en los equipos los tres mediadores emergentes propios de la fase de formación, que a continuación se detallan:

- La confianza en el equipo, constituida por dos sentimientos: el sentimiento de potencia –el equipo es capaz de realizar la tarea encomendada- y el sentimiento de seguridad –el equipo no es peligroso, más bien, es capaz de ayudar a sus miembros en su desarrollo personal. Para desarrollar la confianza en el equipo, sus miembros aprenden a negociar la misión del equipo, los valores y las normas de comunicación que deben regular las interacciones interpersonales en el equipo.
- La **planificación** de la tarea consiste en fijar los medios que utilizará

el equipo para obtener la información que necesita para realizar su trabajo y elaborar una estrategia adecuada para alcanzar los objetivos. La estrategia consiste en fijar el objetivo general y los objetivos específicos, definir los pasos que se deben dar para lograr dichos objetivos, prever las dificultades y las posibles soluciones, definir el tiempo y la forma de realizar la evaluación y definir los indicadores que se utilizarán en dicha evaluación.

- La **estructuración** cognitiva del equipo tiene lugar en la medida en que los miembros del equipo construyen una representación compartida sobre la tarea y sobre el funcionamiento del equipo y, al mismo tiempo, se van conociendo mutuamente y adquieren conciencia de las competencias que puede aportar al equipo cada uno de sus miembros. En una palabra, la estructuración cognitiva del equipo supone lograr una visión compartida sobre la forma de trabajar en equipo y conocer las diferentes capacidades de las personas, en orden a descubrir su complementariedad y reforzar la sinergia del equipo. Para facilitar esta estructuración cognitiva del equipo, Marian Albaina aplicó el programa «Interplace» de Belbin, instrumento muy útil para descubrir la complementariedad de los roles que van asumiendo los miembros del equipo a lo largo de la experiencia grupal.

3. Procedimiento de la Intervención.

Los equipos de innovación fueron formados por las personas facilitadoras dentro de cada organización. La formación y el posterior funcionamiento de los equipos se desarrollaron a lo largo de 6 meses: de enero a julio de 2008.

Durante esos 6 meses, las personas facilitadoras tuvieron una reunión mensual⁷. En estas reuniones se analizaron las dificultades que iban encontrando las personas facilitadoras en su tarea de facilitación de los equipos, dentro de sus respectivas organizaciones.

En los dos primeros meses, las personas facilitadoras aplicaron en sus respectivos equipos las técnicas que permiten desarrollar los mediadores emergentes de la fase de formación de equipos:

- **Confianza en el equipo**
- **Planificación de la tarea**
- **Estructuración cognitiva del equipo**

En los últimos 4 meses, los equipos se dedicaron a completar la tarea que se les había asignado. Para ello, tuvieron que afrontar los problemas propios de la fase de funcionamiento de los equipos. Estos problemas son de tres tipos:

- Manejo de las diferencias de intereses entre los miembros del equipo. ¿Se reconocen y se aceptan las diferencias? ¿Se viven las diferencias como una riqueza del equipo y como una oportunidad para mejorar sus resultados? En caso de que surjan conflictos interpersonales, ¿aplica el equipo las técnicas de negociación creativa, a través de una solución que integre todas las aportaciones, sin marginar ninguna de ellas? El nivel de compromiso del equipo depende de la respuesta que se dé a estas preguntas. El compromiso del equipo es el resultado de la capacidad que tiene el equipo para abordar tanto las diferencias internas del equipo, como los posibles conflictos que nacen de dichas diferencias.

7 Reuniones mensuales de seguimiento organizadas por Olga Gómez y moderada por Marian Albaina, Begoña Peña y Sabino Ayestarán

- Adaptación del equipo a los diferentes contextos laborales y a la carga de trabajo. Las tareas de los equipos son diferentes. Unas son concretas y simples: no exigen mucha creatividad; exigen solamente una buena distribución y coordinación de las diferentes actividades. Otras tareas son más complejas y exigen mucha reflexión y mucha creatividad para encontrar nuevas soluciones a las necesidades de los clientes, es decir, son tareas más innovadoras. La adaptación del equipo a las condiciones de trabajo y la buena distribución de la carga de trabajo tienen mucha importancia en el rendimiento final del equipo.
- Utilización de todos los recursos del equipo. En la práctica, las dos cuestiones que se plantean aquí son i) tomar en consideración las ideas de las minorías y ii) aprender de las personas mejores del equipo. El aprendizaje grupal del equipo se refiere a dos mecanismos importantes para el funcionamiento del mismo: integración de las personas que disienten de la mayoría y aceptación de las diferencias en el reconocimiento de las personas dentro del equipo. Los equipos tienen que ser conscientes del peligro que entrañan tanto la marginación de las minorías, como la negación de las diferencias en el reconocimiento de las personas dentro del equipo

4. Cronograma de las actividades en el proyecto Intervención-Investigación.

Cuadro 3: Cronograma del proyecto Intervención-Acción

	Sept/ Dic 2007	Ene/Jul 2008	Sept/Dic 2008	Ene/Marz 2009	Abr/Jun 2009	Sept/Dic 2009
Fase de gestación y diseño del proyecto Responsables: Olga Gómez y Sabino Ayestarán						
- Reuniones preparatorias						
- Diseño del proyecto						
- Calendario de trabajo y cronograma detallado						
- Identificación y selección de las organizaciones participantes						
Formación de las personas facilitadoras. Responsables: Marian Albaina, Sabino Ayestarán y Olga Gómez						
- Preparación del programa de formación, materiales y aspectos logísticos						
- Difusión del programa de formación y selección de personas facilitadoras.						
- Desarrollo del programa de formación						
- Presentación del Plan de Intervención en las organizaciones.						
Intervención en las organizaciones. Responsables: Las personas facilitadoras de cada organización.						
- Creación del o de los equipos dentro de cada organización						
- Definición del encargo por parte del promotor de cada organización						
- Seguimiento y atención a las personas facilitadoras.						
Investigación Responsables: Sabino Ayestarán y Begoña Peña						
- Estado del arte						
- Preparación de los instrumentos de medida						
- Primera recogida de datos: al inicio de la intervención.						
- Informe preliminar de resultados de los primeros datos						
- Segunda recogida de datos: al final de la intervención.						
- Análisis cualitativo del impacto de los equipos en las organizaciones.						
- Informe final basado en los datos de la primera y segunda recogida de datos.						
- Conclusiones y recomendaciones ⁸ .						

Capítulo III: Evaluación de la intervención.

Para evaluar una intervención organizacional tiene que haber dos tipos de medidas: medidas tomadas al principio de la evaluación –medidas «antes»– y medidas tomadas al final de la intervención -medidas «después».

Las medidas «antes» se tomaron en los dos primeros meses del funcionamiento de los equipos de innovación en las diferentes organizaciones. Los indicadores que se han utilizado en esta primera evaluación, es decir, en las medidas «antes», fueron definidos en el capítulo I de esta segunda parte, en el apartado dedicado a la planificación de la Investigación-Intervención:

- Funcionamiento interno de los equipos, medido en términos de «confianza en el equipo», «planificación de la tarea» y «estructuración cognitiva» del equipo.
- Influencia del equipo en su entorno organizacional más próximo en la dirección de una cultura más participativa.
- Influencia del equipo en su entorno organizacional más próximo en la forma de ejercer el liderazgo.
- Influencia del equipo de innovación sobre los indicadores del Capital intelectual en el entorno organizacional más próximo al equipo.

1. Valoración cuantitativa de las medidas «antes» tomadas en el equipo y en el entorno organizacional más próximo al equipo.

Estas medidas se tomaron al final de la fase de formación de los equipos de innovación en las organizaciones. A continuación se detallan los resultados obtenidos en los cuatro criterios antes mencionados: desarrollo de los mediadores emergentes en la fase de formación de los equipos, nivel de participación, tipo de liderazgo y desarrollo del capital intelectual en el entorno organizacional más próximo a los equipos. Se ofrecen los resultados globales, sin centrarse en los de cada una de las organizaciones, en primer lugar por el interés específico que tienen los datos para cada organización en particular y, en segundo lugar, porque dado el número limitado de las respuestas dentro de cada organización, su validez estadística es limitada. En cambio, los resultados globales tienen mucho interés para la validación de instrumentos de medida para futuras investigaciones.

1. 1. Medidas «antes» sobre los mediadores emergentes del equipo, tomadas al final de la fase de formación de los equipos.

Se aplicó el cuestionario sobre el funcionamiento de equipos, elaborado y validado en investigaciones previas por Aritzeta y Ayestarán (Ver ANEXO 2).

El Análisis Factorial de Componentes Principales extrajo 5 factores:

- El Factor 1 se refiere a los sentimientos de «potencia» y de «seguridad» que fundamentan el mediador afectivo confianza de los miembros en el equipo.
- El Factor 2 se refiere a las acciones de recogida e intercambio de la «información» y a la elaboración de «estrategias», que forman parte del mediador conductual planificación de la tarea.
- El Factor 3 se refiere al autoconocimiento, conocimiento mutuo y sinergia, dimensiones del mediador cognitivo estructuración cognitiva del equipo.
- El Factor 4 se refiere al liderazgo directivo.

- El Factor 5 se refiere al liderazgo facilitador.

Para conocer el contenido exacto de cada uno de estos 5 factores, el lector puede consultar el Anexo 2, donde están descritos los ítems que saturan cada uno de estos factores.

	Media	D. T.	N	CORRELACIONES PEARSON				
				1	2	3	4	5
1. Confianza en el equipo.	4,56,70	58		1				
2. Planificación de la tarea	4,25	,75	58	,612(**)	1			
3. Estructuración cognitiva	4,52	,63	58	,726(**)	,865(**)	1		
4. Liderazgo directivo	2,34	1,13	58	,022	-,065	-,048	1	
5. Liderazgo facilitador	4,83	,67	58	,579(**)	,448(**)	,703(**)	,036	1

Conclusiones sobre el desarrollo de los mediadores emergentes de los equipos al comienzo de la experiencia del trabajo en equipo:

- Tomados los datos, globalmente, debemos subrayar el hecho de que existe alta correlación positiva entre «Confianza en el equipo», «Planificación de la tarea», «Estructuración cognitiva» y «Liderazgo facilitador», mientras que esas mismas variables tienen una correlación muy baja o tienen correlación negativa con el «Liderazgo directivo». Esto confirma la importancia del liderazgo facilitador en la formación del equipo de innovación: el equipo de innovación funciona, solamente, con un liderazgo facilitador.
- El «liderazgo directivo» afecta negativamente, sobre todo, a la «planificación de la tarea» y a la «estructuración cognitiva» del equipo.

1. 2. Medidas «antes» de la cultura organizacional en el entorno más próximo a los equipos.

La pregunta es ésta: ¿Cuál era la cultura organizacional del entorno próximo al equipo, al comienzo de la andadura del «Equipo de innovación»?

Se aplicó un instrumento que mide el grado de participación de las personas en la toma de decisiones, en la fijación de objetivos, en la comunicación y en la creación del conocimiento. Este instrumento fue validado por Aitor Aritzeta y Sabino Ayestarán en estudios anteriores de Euskadi (Ver ANEXO 3).

Aplicando el Análisis Factorial de Componentes Principales, se obtuvieron dos factores, con alta correlación positiva entre ambos factores ($R = .67$):

- El Factor 1 agrupa todos los ítems que se refieren a la participación en la comunicación interna, en la fijación de objetivos y en la toma de decisiones.
- El Factor 2 agrupa los ítems que se refieren a la participación en la socialización del conocimiento.

Para saber cuál es el contenido preciso de estos dos factores, conviene consultar el Anexo 3, donde están indicados los ítems que saturan cada uno de estos dos factores.

Tabla 1: Medias, desviaciones típicas, número de sujetos y correlaciones Pearson (Escala: 1 = puntuación baja; 6 = puntuación alta).

** Diferencia significativa a nivel de 0.001

Tabla 2: Medias, desviaciones típicas, número de sujetos y correlaciones Pearson. (Escala: 1 = puntuación baja; 6 = puntuación alta).

	Media	D. T.	N	CORRELACIONES	
				1	2
1. Factor 1	3,78	,78	77	1	,67 (**)
2. P Factor 2	4,20	,78	77	,67(**)	1

** Diferencia significativa a nivel de 0.001

Conclusiones sobre la cultura organizacional del entorno próximo al equipo, al comienzo de la experiencia grupal:

- Los dos factores tienen una alta correlación positiva. Esto confirma la idea de que la participación en la socialización del conocimiento va asociada a la participación de las personas en la comunicación, toma de decisiones y definición de objetivos.
- La media del Factor 2 es superior a la media del Factor 1, es decir, la participación en la socialización del conocimiento es superior a la participación en la comunicación, toma de decisiones y definición de objetivos. Este resultado es significativo, porque indica que las organizaciones son más sensibles a la socialización del conocimiento que a la participación en comunicación, toma de decisiones y definición de objetivos.

1. 3. Resultados de las medidas «antes» del liderazgo en el entorno organizacional más próximo a los equipos.

Como instrumento de medida del liderazgo, hemos utilizado el cuestionario MLQ de Bass (ver ANEXO 4).

En las medidas «antes», es decir, en las medidas tomadas al final de la fase de formación de los equipos, el Análisis Factorial de Componentes Principales extrajo 4 factores:

- El Factor 1 se refiere al liderazgo transformacional. Es un liderazgo que estimula la curiosidad intelectual de las personas de su entorno y crea una cultura basada en valores de superación y de innovación. Lo que, finalmente, busca este tipo de liderazgo es que cada individuo sea líder en el área de su responsabilidad.
- El Factor 2 se refiere al liderazgo transaccional. Está basado en la justicia distributiva: se recompensa a las personas de la organización en la medida en que éstos obtienen los objetivos propuestos. Es un liderazgo basado en la competitividad y en la obtención de resultados.
- El Factor 3 se refiere a un liderazgo orientado a la calidad del producto o servicio.
- El Factor 4 se refiere a un liderazgo del tipo «dejar hacer», sin preocuparse ni de los resultados, ni de las personas. Representa la ausencia de liderazgo.

El contenido preciso de estos cuatro factores se puede consultar en el Anexo 4, donde se describen los ítems que saturan cada uno de ellos.

	M	D. T.	N	CORRELACIONES			
				1	2	3	4
1. Liderazgo transformacional	4,19	,83	83	1			
2. Liderazgo transaccional	3,60	1,21	83	,65 (**)	1		
3. Liderazgo orientado a la calidad	1,97	,78	83	,45 (**)	,31 (**)	1	
4. Liderazgo laissez-faire	4,06	,93	83	-,13	,05	-,16	1

Conclusiones sobre el estilo de liderazgo en el entorno próximo al equipo, al comienzo de la experiencia grupal

- En el conjunto de la muestra, los tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y orientado a la calidad) tienen alta correlación positiva y, lógicamente, se oponen a la ausencia de liderazgo (liderazgo entendido como «laissez-faire»). Los resultados que hemos obtenido son interesantes porque ponen de relieve que el liderazgo tiene tres componentes: desarrollo de personas, obtención de los objetivos de la empresa y calidad del producto o servicio.
- El tipo de liderazgo dominante es el liderazgo transformador, seguido, muy de cerca, por el liderazgo orientado a la calidad del producto o servicio y, a mayor distancia, por el liderazgo transaccional.
- Una vez más, tenemos que subrayar que estos resultados tienen mucha importancia para la validación de los instrumentos de medida, con miras a futuras investigaciones.

1. 4. Medidas «antes» del Capital Intelectual en el entorno organizacional próximo a los equipos.

Como instrumento de medida del Capital Intelectual, hemos utilizado los indicadores elaborados por el Modelo Intellectus (ver ANEXO 5).

El Análisis Factorial de Componentes Principales ha extraído tres factores:

- Factor 1: Capital negocio (relación con los clientes).
- Factor 2: Capital humano (valores y actitudes).
- Factor 3: Capital tecnológico e innovación social.

Para saber cuál es el contenido preciso de estos tres factores, conviene consultar el Anexo 5, donde están indicados los ítems que saturan cada uno de estos factores.

Tabla 3: Medias, desviaciones típicas, número de sujetos y correlaciones Pearson (Escala: 1 = puntuación baja; 6 = puntuación alta).

**** Diferencia significativa a nivel de 0.001**

Tabla 4: Medias, desviaciones típicas, número de sujetos y correlaciones Pearson (Escala: 1 = puntuación baja; 6 = puntuación alta).

**** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)**

	M	D. T.	N	CORRELACIONES		
				1	2	3
1. Capital negocio	4,56	,71	88	1		
2. Capital humano	4,54	,69	88	,29 (**)	1	
3. Capital tecnológico e innovación social	3,98	,79	88	,42 (**)	,18 (**)	1

Conclusiones sobre el Capital Intelectual en el entorno próximo al equipo, al comienzo de la experiencia grupal

- Tanto el capital «negocio» como el capital «humano» y el capital «tecnológico e innovación social» tienen un alto nivel de desarrollo.
- El capital «negocio» es el que obtiene mejor puntuación, seguido por el capital «humano».
- El capital «tecnológico e innovación social» obtiene una puntuación más baja.
- El capital «negocio» tiene mayor correlación con el capital «tecnológico e innovación social» que con el «capital humano».

2. Valoración cualitativa de las medidas «después», recogidas al final de la intervención en las organizaciones.

En el mes de julio de 2008, los equipos de innovación finalizaron sus reuniones. Había terminado la fase de intervención. De acuerdo con la planificación de la investigación, era el momento de recoger las medidas «después». De hecho, algunas organizaciones realizaron la segunda evaluación del funcionamiento de los equipos. Pero fueron pocas las organizaciones que volvieron a aplicar los cuestionarios al final de la experiencia grupal. Dada la escasez de respuestas recogidas, los datos cuantitativos no ofrecen suficiente validez para su utilización. Por esta razón, en el mes de septiembre de 2008 se pasaron unas fichas preparadas ad hoc, donde las preguntas estaban formuladas de acuerdo con el contenido de los factores encontrados en las medidas «antes» de la presente investigación (Ver ANEXO 6). Por ello, no se puede establecer una comparación entre los datos «antes» y los datos «después», ya que los instrumentos utilizados en la recogida de datos han sido diferentes. Sin embargo, estos resultados tienen un valor exploratorio indiscutible y pueden ser útiles para ulteriores investigaciones.

2. 1. Resultados de la valoración cualitativa sobre el funcionamiento de los Equipos de Innovación:

Los dos indicadores utilizados en la valoración del trabajo realizado por los equipos fueron los siguientes:

- *Con la experiencia, el equipo ha aprendido a trabajar con una mayor eficiencia (realizando el trabajo mejor y en menos tiempo).*
- *Con la experiencia, el equipo ha mejorado en el compromiso de los miembros con el equipo.*

Como ocurre en todo estudio cualitativo, lo más importante no es la valoración cuantitativa, sino la explicación que dan los miembros del equipo sobre la valoración que realizan de su experiencia grupal. Trataremos de recoger las ideas más significativas para los objetivos de esta investigación:

a) Los «EQUIPOS DE INNOVACIÓN» fomentan el desarrollo y la creatividad de las personas y la socialización del conocimiento.

- *El equipo ha funcionado. Se han respetado los roles de equipo de cada persona. El trabajo ha salido bien. Hemos aprendido muchas cosas a través de este equipo, pero, realmente, el objetivo nos ha hecho incidir y reflexionar más sobre nuestro trabajo».*

- *«Quizá aún podamos mejorar, pero, desde luego, hemos sido mucho más eficientes en las últimas reuniones que en las primeras, supongo que por razones varias:*
 - *Despiste inicial por el contenido del encargo.*
 - *Inexperiencia en el trabajo con algunos miembros del equipo.*
 - *Paulatinamente, fuimos cogiendo ritmo, se vieron los avances gracias al trabajo e interés de todas las personas.*
 - *El trabajo individual, fuera de las reuniones del equipo, ha sido fundamental para ganar en eficiencia».*
- *«Me cuesta ver la relación del equipo con el estrés. Creo que el funcionamiento del equipo es muy cómodo, en cuanto a duración de las reuniones, participación de todos los componentes y que, al final, se ven buenos resultados».*
- *«Considero que el trabajo en equipo, a nivel personal, me estimula y motiva en relación al tema que estamos tratando».*
- *«Los miembros del equipo recuerdan las reuniones iniciales para poner en marcha el equipo y clarificar el encargo. Tras pocas reuniones quincenales, el equipo fue asumiendo la responsabilidad en el logro de los objetivos».*
- *«La buena coordinación del equipo hace posible que trabajemos de forma ágil y respetemos los plazos marcados sin que se vea afectado de forma negativa, justamente lo contrario, el trabajo realizado».*
- *«Hemos compartido conocimiento en las reuniones, cada miembro del equipo ha facilitado sus ideas y hemos decidido las mejores propuestas, siempre en beneficio del equipo y de los objetivos marcados».*
- *«Hemos superado con creces el objetivo marcado, y cada uno de los miembros ha realizado un esfuerzo importante en la consecución del objetivo».*
- *«Todas las ideas que aportaban los miembros del equipo han sido bienvenidas y con actitud positiva, las coordinadoras hemos animado al resto del equipo».*
- *«Este equipo tiene un espacio donde existe la oportunidad de aclarar conceptos, dudas e ideas que ayudan a aumentar el conocimiento de lo que se está haciendo, cómo se está haciendo y retos de futuro. En resumen, entender mejor a los compañeros».*
- *«El despliegue de equipos de trabajo ha supuesto una evidencia clara de un intercambio de conocimientos, puesto que la configuración de los equipos ha sido heterogénea tanto en categorías como en unidades de negocio. Este elemento común es uno de los más valorados por los participantes».*

b) Es importante que los miembros del «EQUIPO DE INNOVACIÓN» negocien con el promotor los objetivos del equipo.

- *«El equipo ha realizado el proyecto logrando los objetivos, que habían sido negociados previamente entre promotor y equipo».*

c) La diversidad de perspectivas entre los miembros del «EQUIPO DE INNOVACIÓN» enriquece el producto final del mismo.

- *«En mi opinión, el intercambio de opiniones y pareceres que aporta el trabajo en equipo enriquece sustancialmente el producto final».*
- *«La diversidad de personas y de áreas de trabajo, que componen el equipo, hace que se aprenda a trabajar desde diferentes perspectivas».*

d) El hecho de tener un tiempo limitado para completar el encargo recibido aumenta la eficiencia del «EQUIPO DE INNOVACIÓN».

- *«Respecto a la eficiencia del equipo, éste ha logrado su objetivo. Para ello, ha funcionado como una palanca positiva el hecho de saber que el tiempo del encargo era limitado».*

e) El programa Interplace de Belbin refuerza la sinergia del «EQUIPO DE INNOVACIÓN», porque ayuda al conocimiento de uno mismo y al conocimiento mutuo.

- *«Realizar el test de Belbin ha servido como fuente de mayor autoconocimiento, puesto que los miembros del equipo y el promotor hicieron públicos los perfiles obtenidos, lo cual ha permitido un feedback muy interesante entre todos».*

f) El mayor peligro de un «EQUIPO DE INNOVACIÓN» es que el plan elaborado por el mismo no se ponga en práctica.

- *«Se puso en común el resultado del trabajo del equipo, pero no se han ejecutado las decisiones y no parece que se sepa cómo ejecutarlas».*
- *«El equipo ha conseguido que hubiese un intercambio de conocimiento e ideas a la hora de cumplir con el objetivo encomendado, no obstante, actualmente no puedo valorar la influencia que ha tenido en el entorno, ya que no se ha puesto en marcha el plan derivado del trabajo de dicho equipo. Por lo tanto, opino que es importante la participación de las personas en un equipo para la mejora de la gestión de la organización, pero sería importante que se pusieran en marcha las actuaciones que se han concretado en dicho equipo para que se reflejen en la realidad de la organización las actuaciones de mejora adoptadas».*

2.2. Resultados de la valoración cualitativa de la influencia de los «EQUIPOS DE INNOVACIÓN» sobre la cultura del entorno organizacional.

Se realizaron tres preguntas a las personas de la organización que no participaron directamente en los trabajos del EQUIPO DE INNOVACIÓN.

- *¿Ha tenido el «EQUIPO DE INNOVACIÓN» alguna influencia sobre la cultura de su entorno organizacional?*
- *¿Se puede afirmar que esta influencia se concreta en una mayor participación de las personas en la gestión de la organización?*
- *¿Hasta qué punto ha favorecido el «EQUIPO DE INNOVACIÓN» el intercambio de conocimientos en el entorno organizacional?*

Las respuestas provienen de los miembros de la organización, externos al equipo de innovación. Estas personas ponen de relieve las siguientes aportaciones del equipo de innovación al cambio cultural del entorno organizacional.

a) Un «EQUIPO DE INNOVACIÓN» desarrolla la iniciativa de sus miembros.

- *«Los miembros del equipo han potenciado su iniciativa en las reuniones. Se ha creado un espacio de libertad para proponer, decidir y establecer las mejores ideas y propuestas».*
- *«Se ha creado un espacio de libertad a través del equipo de proyecto en el que*

los miembros del equipo han aportado sus ideas. Esto se ha debido a que, el equipo, a partir del encargo, ha decidido «cómo» lo hará, es decir, la gestión del proyecto la ha diseñado el equipo lo que ha tenido impacto en los procesos de la organización».

- *«Los miembros del equipo han asumido tareas que hasta ahora delegaban en el responsable del equipo, como es el análisis de la situación, diseño de iniciativas de mejora, liderazgo en la ejecución e implicación en la puesta en marcha».*
- *«Los miembros del equipo se han coordinado con otros equipos internos sin mediación de sus responsables directos, han solicitado/negociado la implicación por parte de miembros externos al equipo (de diferentes rangos, impulso de abajo-arriba), estableciendo alianzas externas a la organización».*
- *«Los miembros del equipo se han inmerso en un proceso de aprendizaje y benchmarking con otras entidades con una misión similar, y han extraído conclusiones: bien crean posibles áreas de mejora a poner en marcha, bien aprenden a valorar positivamente aspectos de la organización que antes no valoraban».*
- *«Los miembros se han movido de su asiento: actitud proactiva, asunción de la responsabilidad de captación de clientes y no «los clientes me vienen». Han arrastrado al resto de la organización de sus procesos estables».*
- *«La experiencia del «Equipo de innovación» ha sido una confirmación del potencial de aprendizaje en participación de las personas en futuros equipos».*
- *«He podido observar que determinadas personas asumen como propias tareas que antes «debían hacerse» (así en impersonal)».*
- *«Frases como «se debería hacer X», «no entiendo por qué la organización no hace X», etc... han pasado a «estoy llamando a...», «yo me encargo de...», «voy a proponer...»».*
- *«He podido apreciar en algunas personas mayor grado de madurez e impulso y menor delegación en la persona responsable del proceso de ciertas decisiones».*

b) Un EQUIPO DE INNOVACIÓN ABIERTO mejora la comunicación interna de toda la organización.

- *«El nivel de comunicación era ya alto en la organización, pero, siendo una consultoría en el que cada uno estamos en diversos proyectos con clientes, se ha creado un equipo interno que permite cohesionar la organización».*
- *«Las reuniones semanales del equipo son un nuevo canal de comunicación interna dentro de la organización».*
- *«El hecho de que el equipo haya funcionado bien y haya sido capaz de conseguir el objetivo ha influido en el resto de los equipos, demostrando que realmente el trabajo en equipo es eficaz. Esto se ha conseguido debido a que las personas integrantes del equipo se encuentran, a su vez, en otros equipos de la organización».*
- *«En nuestra organización, siempre se ha compartido la información, pero faltaba tiempo para comprobar si se comprendía correctamente las instrucciones, documentos o formaciones».*
- *«Las reuniones semanales y/o quincenales y el trabajo en equipo han supuesto una mejora de la comunicación, de las relaciones, del ambiente, y, en*

consecuencia, una mejora de la gestión de la organización, porque la suma de todos, es más que la suma de las partes».

- *«En cuanto a la repercusión en la propia gestión de la organización, también hay evidencias de que los temas trabajados han supuesto nuevas metodologías, a nivel interno, y nuevas propuestas de trabajo de cara al cliente».*

c) Un EQUIPO DE INNOVACIÓN Y ABIERTO favorece la creación de una cultura participativa en la organización.

- *Yo creo que el «Equipo de innovación» ha propiciado un mayor y mejor ambiente general de colaboración, de transversalidad de las áreas (máxime cuando durante tiempo estábamos en oficinas diferentes y veníamos de organizaciones diferentes) y de creación de la identidad de la organización. Lo valoraríamos más si pudiéramos comprobar cómo estaríamos de no haber existido el «Equipo de innovación». Éste y las personas concretas que lo han dinamizado, gracias en gran parte a su talante y categoría humana, han ayudado a contagiar valores, buen ambiente y cultura cooperativa. Además, le han dedicado tiempo, sabiduría y cariño.*
- *También el «Equipo de innovación» ha propiciado que se comparta más información y conocimientos. De todos modos, lógicamente, siempre hay excepciones, gente que entra menos en colaborar y compartir información y conocimientos, o en acompañar a las personas menos rodadas o con menos experiencia o que saben menos en algunos campos.*
- *El «Equipo de innovación» ha contribuido mucho a generar el buen ambiente general existente en la organización. Valoro muy positivamente su labor.*
- *Cambio hacia una cultura más participativa. Partíamos de una situación inicial donde la gente no se conocía. El equipo ha sido útil para romper las barreras organizativas y potenciar la interacción entre las personas de la organización*
- *Pienso que aún estamos en la primera etapa, estamos poco a poco conociéndonos, abriéndonos, pero aún no hemos interiorizado la necesidad de transferir conocimiento.*
- *La experiencia ha demostrado que los equipos son el elemento tractor para el resto de la organización, proponen temas, dinamizan equipos etc...*

d) Un EQUIPO DE INNOVACIÓN Y ABIERTO mejora los resultados en el negocio de la organización.

- *La creación del equipo autónomo y el proyecto del equipo han generado resultados en el negocio en el año 2008.*

2. 3. Resultados de la valoración cualitativa de la influencia del EQUIPO DE INNOVACIÓN Y ABIERTO sobre el tipo de liderazgo ejercido en el entorno organizacional.

Si el «EQUIPO DE INNOVACIÓN» favorece la participación de las personas en la gestión de la organización, lógicamente, debemos esperar un cambio en el tipo de liderazgo ejercido por los líderes de la organización.

Al término de la experiencia del «EQUIPO DE INNOVACIÓN», se han dirigido tres preguntas a los miembros de la organización que no participaron directamente en los trabajos del equipo:

- *¿Has notado alguna diferencia en el comportamiento de los directivos del entorno organizacional?*
- *¿Se puede afirmar que el cambio ha ido en la dirección de un mayor interés de los directivos por el desarrollo de las personas de la organización?*
- *¿Se puede afirmar que el liderazgo de los directivos de la organización ha evolucionado en el sentido de una mayor flexibilidad?*

Recordamos que las siguientes valoraciones han sido realizadas por miembros de la organización, externos al equipo.

a) Un «EQUIPO» no puede modificar el tipo de liderazgo de la organización sin la colaboración de la Dirección de la organización.

- *«Si bien entiendo que sí ha habido algo más de flexibilidad e interés por el desarrollo de las personas de la organización, yo creo que esa mayor flexibilidad no se ha derivado del «Equipo de innovación», porque ni tan siquiera se han puesto en marcha sus conclusiones».*
- *«No he notado una gran diferencia. Esta valoración responde al hecho de que la aprobación del Plan Comercial, elaborado por el «Equipo de innovación», ha estado parado por parte de Dirección hasta 6 meses después de haber finalizado su elaboración por parte del equipo».*
- *«Dirección ha estado de acuerdo en que ciertas personas de la organización hayan dedicado parte de su tiempo a reflexionar sobre cuál debe ser el Plan Comercial de la empresa, y, en esta medida, esto demuestra cierto interés en el desarrollo de estas personas, pero lo que verdaderamente hubiera demostrado un mayor interés es que Dirección no hubiera considerado necesario dar su aprobación a ese Plan».*
- *«En el mismo sentido que acabo de comentar, no puede decirse que haya existido una verdadera flexibilidad porque Dirección ha considerado necesario dar su aprobación a ese Plan y no ha permitido que siga su curso sin ella, aun cuando ha conocido su contenido a lo largo de su elaboración y no ha tenido un criterio radicalmente distinto sobre dicho contenido».*
- *«En general, creo que se goza cada vez de mayor autonomía, aunque los cambios son muy lentos y muchas veces con pasos atrás. Los directivos mantienen una especie de voto de calidad en las reuniones de los Equipos de Alto Rendimiento, considero que eso desvirtúa el fin de los equipos y los desmotiva. Pasan a ser algo burocrático que deja de tener sentido».*
- *«Creo que la Dirección va confiando cada vez más en la dinámica de los Equipos de Alto Rendimiento, pero el proceso que percibo es lento y con una cierta tendencia a la «burocratización» por un lado, y, por otro, a la reducción de la dinámica de Equipos de Alto Rendimiento a las reuniones, con una tendencia a continuar en la dinámica muy individual en el trabajo del día a día».*
- *«Sí creo que hay un interés por parte de la Dirección en que las personas intervengan en las decisiones de la organización y todo ello, enfocado a conseguir una mayor flexibilidad u horizontalidad en la toma de las decisiones de la organización. No obstante, y a pesar del interés, en la práctica no se ha conseguido lo pretendido porque el plan diseñado por el equipo estuvo paralizado durante un periodo largo de tiempo, a la espera de la aceptación*

del mismo por la Dirección y, hoy en día, todavía no se ha puesto en marcha. Ello hace que se pierda el interés en la participación si se ve que, tras el esfuerzo realizado, el resultado no se pone en marcha».

- *«La Dirección ha sido quién ha impulsado esta iniciativa y la observación de los resultados ha hecho que su interés por la mejora, en este sentido, sea mayor.*
- *«Creo que sí ha habido cambios, ya que de hecho, ahora existe un documento consensuado por todo el Equipo, y me imagino que con las aportaciones de todos, pero no soy capaz de valorar el liderazgo, porque no tengo conocimiento de cómo se ha hecho ni el seguimiento que se está haciendo».*
- *«La presencia de los directivos en el equipo de proyecto ha sido exclusivamente como facilitadores y promotores».*
- *«Los directivos han apoyado el proyecto, que era de alta importancia estratégica. Se han puesto medios, tiempo y dinero para llevar a cabo el proyecto».*
- *«Gracias al proyecto del «Equipo de innovación», los directivos de la organización han dejado de ser «coordinadores» para asumir el rol externo de «promotores» en el equipo, evitando el «eclipsado» de otros profesionales del equipo. Esta decisión, posiblemente la de mayor impacto, ha alentado la participación, la afloración de roles ocultos de coordinadores y la liberación de tiempo de directivos de la organización hacia proyectos más estratégicos e innovadores».*
- *«Una de las evidencias de la influencia del Equipo de innovación sobre el ejercicio del liderazgo en la organización es que la participación por parte de la Dirección ha sido y es activa y práctica».*
- *«Apertura por parte del promotor, mayor flexibilidad. Ha interiorizado la necesidad de dar autonomía al equipo».*
- *«Sensación por parte de los líderes de que el cambio es posible y de que hay que liberar a las personas en espacios para que ellos interactúen».*
- *«Creo que el Director General es una persona abierta, que valora los estilos participativos y que es consciente de la importancia del desarrollo de personas».*
- *«También los directivos en términos generales han sacado su vertiente más cooperativa y transversal, en parte porque el ambiente general que se respira es ese».*
- *«Comentario final sobre el tema de las personas y la coherencia a largo plazo: habría que hacer una reflexión acerca de tener a tanta parte del equipo con contratos ETT. Los contratos a través de ETT sin vacaciones pagadas y otros puntos no es el modelo ideal de hacer equipos. Tendría que reflexionarse sobre su alcance en el tiempo y a qué porcentaje del equipo».*
- *«Ha provocado el acercamiento de algunos directivos a la cultura de «a pie» de la organización».*

b) El «EQUIPO DE INNOVACIÓN» tiene mayor influencia sobre el entorno organizacional cuando en la organización existe, previamente, una cultura innovadora.

- *«De todos modos, no sé si me atrevería a hablar de que ha habido «cambio» o si es un estilo que ya tenían las personas del equipo directivo y con el «Equipo*

de innovación» se ha reforzado y/o se ha favorecido».

- *«No he notado la diferencia de comportamiento de los directivos de la organización, porque para bien (espero) siempre ha habido flexibilidad, apertura, apuesta por el liderazgo compartido y por el empoderamiento de las personas. Además, ya se trabajaba con anterioridad a estos proyectos, en otros proyectos de innovación, donde personas de diferentes procesos interactuaban y podían «ensayar» otro rol al desarrollado más marcadamente en su proceso y tarea habitual».*
- *«Siempre hemos tenido un interés por el desarrollo de las personas, pero se ha aumentado el interés en dar cada vez mayor autonomía a los equipos y a minimizar la presencia de directivos en algunos proyectos».*

2. 4. Resultados de la valoración cualitativa de la influencia del «EQUIPO DE INNOVACIÓN» sobre el Capital Intelectual del entorno organizacional.

Se han realizado 4 preguntas a las personas de la organización que no participaron directamente en los trabajos del «equipo de innovación»:

- *En el entorno próximo al equipo, ¿has percibido alguna mejora en el clima laboral?*
- *En el entorno próximo al equipo, ¿has percibido alguna mejora en la identificación de las personas con los objetivos de la organización?*
- *En el entorno próximo al equipo, ¿has percibido alguna mejora en la colaboración de las personas de la organización?*
- *En el entorno próximo al equipo, ¿has percibido alguna mejora en la comunicación con los clientes?*

A continuación, presentaremos la valoración que hacen los evaluadores externos al equipo.

a) El «EQUIPO DE INNOVACIÓN» mejora el clima laboral de la organización.

- *«Mi impresión es que el trabajo en equipo ayuda a que la relación con los compañeros sea mejor. El trabajo realizado es mejor, esto es, el resultado es mejor y se obtiene de una forma más cómoda, lo que ayuda a que las relaciones sean mejores».*
- *«Aquí respondo lo mismo que en el apartado anterior. Aún percibiendo en algunos casos algún tipo de cambio para bien, lo cierto es que yo entiendo que esos cambios no se derivan del «EQUIPO DE INNOVACIÓN». Por mucho que se haya trabajado durante meses, si el diagnóstico y resultado del mismo no se pone en práctica no es posible que dé ningún tipo de resultado».*
- *«La valoración respecto a estas preguntas sería más alta si el Plan Comercial ya se estuviera llevando a la práctica».*
- *«Considero que la mejora que he apuntado es consecuencia de que cada día que se trabaja se adquiere una mayor experiencia y vas conociendo mejor a tus compañeros, a tu empresa, y vas buscando tu lugar. Pero el clima laboral es el mismo que antes».*
- *«Creo que los participantes del equipo han asumido bien el reto y la dinámica del Equipo de innovación, y ésto ha contribuido a que fluyan las ideas y las relaciones en torno a un objetivo común que, además, está perfectamente*

alineado con los objetivos de la organización. En este sentido ha sido muy positivo».

- *«Respecto a la relación con los clientes, algo se ha notado, pero espero que con a aplicación del plan elaborado, mejorará muy considerablemente».*
- *«En este aspecto, se puede decir que las personas van siendo más conscientes de la necesidad de trabajar en equipo. El clima laboral siempre ha sido bueno, por lo que la mejora no ha sido perceptible».*
- *«Hemos conseguido crear un equipo autónomo y rápido en la ejecución de las acciones, para lograr el objetivo».*
- *«Se ha generado una mayor confianza en las personas que pertenecen al equipo, que anteriormente también existía, pero ahora se delega más y los directivos ejercen un papel de facilitador. Esto está permitiendo que haya más tiempo en la agenda de ellos para proyectar sus recursos hacia nuevos proyectos innovadores».*
- *«Todas las personas que han participado en los equipos han transmitido, incluso, su agradecimiento por la oportunidad que se les ha dado por participar activamente en esta nueva metodología».*
- *«Se sienten parte importante, con voz y voto, en la resolución y planteamiento de temas hasta ahora no trabajados».*
- *«Si por mejora en el clima laboral entendemos interactuar con otras personas con las cuales hasta el momento el contacto había sido nulo o inexistente y que dicho contacto ha sido enriquecedor, me atrevo a señalar que sí ha habido una mejora en el clima laboral».*
- *«Creo que el Equipo de Innovación ha contribuido a una mayor interacción de las personas y también a la generación de un buen clima laboral».*

b) El «EQUIPO DE INNOVACIÓN» favorece la comunicación con los clientes.

- *«Respecto a la influencia en los clientes, ésta, de momento, no es perceptible».*
- *«El clima laboral es bueno antes del inicio del proyecto y el impacto mayor se ha evidenciado, principalmente, en una gran colaboración en el espacio de libertad generado por el equipo y en el incremento del tiempo de estar con clientes y con no-clientes».*
- *«Una de las claves de su éxito ha estado en la buena capacitación de los coordinadores y de algunos miembros del equipo. Cuando el nivel competencial de los miembros del equipo es menor, los resultados de la colaboración y el impacto en los clientes es mucho menor».*
- *«Los miembros del equipo han participado activamente y se ha hecho un gran esfuerzo, por parte de todos, para conseguir el objetivo. El objetivo ha estado claro desde el inicio, y tanto la colaboración entre los miembros, como la participación, ha sido muy satisfactoria. Nos hemos apoyado unos a otros, para mejorar la comunicación con los clientes, así como para estrechar relaciones con ellos. Hemos seguido de cerca las acciones establecidas, así como su implementación y desarrollo en las fechas establecidas en cada una de las reuniones».*

c) EL EQUIPO DE INNOVACIÓN favorece el acercamiento de las personas a los objetivos de la organización.

- *«El considerar un proyecto como propio, no marcado desde la dirección, ayuda a que las personas estén más identificadas con los objetivos de la organización. El enfoque, creo, está logrado. Hay que incidir más en el despliegue».*
- *«Mi relación con el Equipo no es lo bastante fluida como para poder responder con seguridad a las preguntas que se hacen. Lo que puede afirmar es que:*
 - o *El clima es bueno en general.*
 - o *Lo más frustrante es el exceso de trabajo, y el no poder dedicar el tiempo necesario a cada cosa, pero el seguimiento que el facilitador hace de los equipos facilita la consecución de los objetivos.*
 - o *Respecto a la comunicación con los clientes debemos sistematizar y trabajar un modelo más efectivo.*
 - o *Sí ha habido cercanía y más aproximación entre los compañeros.*
 - o *Ha supuesto una mejora del clima laboral, pero no en la alineación de objetivos ni en cambios hacia una organización más transversal».*
- *«Ha fomentado el conocimiento mutuo, la colaboración, el aumento de la comunicación interna y la alineación de objetivos».*
- *«En general, creo que el Equipo de Innovación es una herramienta de largo plazo, que es conveniente potenciar asignándole objetivos y ámbitos de trabajo concretos (ejemplo: identificar y poner en marcha una herramienta para la mejora de la comunicación interna en la organización), de lo contrario le va a ser complicado contribuir a la consecución de los objetivos que busca».*

Capítulo IV: Conclusiones. ¿Qué hemos aprendido con esta «Intervención-Investigación»?

En el Capítulo 1 de la PARTE II, se formuló la hipótesis general: «Los equipos de innovación y abiertos favorecerán la mejora en el capital intelectual del entorno organizacional, en el que están situados los equipos, a través del cambio cultural y del cambio en el ejercicio del liderazgo». Esta hipótesis general se concretó en 4 hipótesis específicas:

- H1: Los equipos de innovación y abiertos evolucionarán en la dirección de una mayor sinergia, asociada a una mejora en la comunicación y una mejora en la obtención de los objetivos.
- H2: La participación en los equipos de innovación y abiertos favorecerá el desarrollo de una cultura más participativa en el entorno organizacional.
- H3: La participación en los equipos de innovación y abiertos favorecerá el desarrollo de un liderazgo transformacional en el entorno organizacional.
- H4: Como consecuencia del desarrollo de una cultura más innovadora y de un liderazgo más transformacional, habrá una mejora en el capital intelectual del entorno organizacional.

Las valoraciones, tanto de las personas que han participado directamente en los equipos, como de las personas del entorno organizacional, apoyan las hipótesis formuladas al principio de la investigación. Las hipótesis H1 y H2 obtienen un apoyo más claro, más explícito y más compartido por todas las personas evaluadoras. En cambio, respecto a las hipótesis H3 y H4, las opiniones

de las personas evaluadoras no son tan uniformes. Hay quienes discrepan de las posiciones mayoritarias.

Como conclusión general, podemos decir que para poder afirmar que los «Equipos de Innovación abiertos al entorno organizacional» constituyen instrumentos válidos para el desarrollo organizacional serán necesarias más investigaciones, realizadas con una rigurosa metodología.

Sin embargo, también se puede decir que esta «Intervención-Investigación» ha supuesto un importante avance en dicho sentido, ya que ha aportado una luz al contexto de los Equipos de Innovación. Las principales aportaciones de esta «Intervención-Investigación» se refieren más a la pregunta «¿En qué circunstancias o condiciones pueden los equipos de innovación y abiertos al entorno organizacional convertirse en tractores del cambio cultural en dicho entorno organizacional?» La respuesta a esta pregunta tiene una importancia vital, tanto para la investigación, como para la intervención en el desarrollo organizacional:

1. Para que un equipo de trabajo se convierta en tractor o agente de cambio cultural en la organización deben cumplirse una serie de condiciones, tanto por parte del equipo de trabajo, como por parte del entorno organizacional.

Era algo previsible, pero queda confirmado con mucha claridad en esta «Intervención-Investigación»: solamente, en determinadas condiciones, se podrá afirmar que un equipo de trabajo es un agente de cambio cultural en la organización. De las 10 organizaciones que han participado en esta «Intervención-Investigación», solamente en 5 se han dado las condiciones mínimas requeridas para que los equipos de innovación sean agentes de cambio cultural en el entorno organizacional.

2. Los equipos tienen que ser realmente innovadores, en el sentido de saber construir una nueva forma de trabajar en equipo.

La innovación social que se da dentro del equipo de innovación tiene dos ejes:

- Aprender a funcionar desde la sinergia, basada en la complementariedad de los roles. La diferenciación de roles, dentro del equipo, hace posible que todas las personas del equipo se sientan útiles y que ninguna persona acapare tantos roles que deje sin espacio a otras personas del equipo. Hay que recordar aquí que el aprendizaje grupal se basa en dos mecanismos: aprender de las aportaciones de las personas que mantienen posiciones minoritarias y aprender, igualmente, de las aportaciones que realizan las personas que mejor representan las funciones correspondientes a un determinado rol. Por ejemplo, si en un equipo dominan los roles innovadores (los cerebros, los impulsores y los investigadores de recursos), la innovación social consiste en integrar las aportaciones de los implementadores, finalizadores y cohesionadores. La innovación social exige la superación de mecanismos de dominación, por una parte, y de mecanismos de resistencia pasiva, que, desde los sentimientos de envidia, bloquean la influencia de los mejores del equipo.
- Compartir el liderazgo del equipo, asumiendo cada persona la responsabilidad de desarrollar las funciones correspondientes a los roles

que representa en el equipo, en un momento determinado de la evolución del mismo.

3. Es importante formar bien a las personas facilitadoras de los equipos de innovación antes de iniciar la formación de estos equipos.

Esta formación previa aporta a las personas, que van a actuar como facilitadoras en los equipos de innovación, las técnicas que necesitan para construir la confianza en el equipo, planificar la tarea y estructurarlo cognitivamente el equipo. Una buena formación del equipo es una garantía para el éxito posterior del mismo.

4. Las taxonomías de roles y funciones de equipo ayudan al conocimiento y desarrollo de las capacidades de uno mismo y del resto de los miembros del equipo.

Existen diferentes taxonomías de roles de equipo, con pequeñas variantes (Belbin, 2000; Margerison, 2001; Quinn, et al., 2007). La más elaborada y más utilizada es la de Belbin. El programa informatizado «Interplace» de Belbin es un buen instrumento para facilitar la estructuración cognitiva del equipo.

5. Los equipos tienen que ser abiertos a la organización, en el sentido de que los miembros del equipo conectan con varios miembros de la organización y hacen de enlace entre el equipo y las demandas de la organización.

Los equipos de innovación y abiertos a la organización trasladan a la organización los aprendizajes realizados dentro del equipo y se convierten en tractores del cambio en la organización. En general, los equipos tradicionales de mejora han sido equipos cerrados: 5 ó 6 personas, que reciben el encargo de un promotor, tratan de elaborar un plan de mejora, que será implantado en la organización por la dirección de la misma. En este tipo de funcionamiento de los equipos, no hay ninguna innovación social, ni dentro del equipo ni en el entorno organizacional del mismo. En cambio, los equipos de innovación están abiertos al entorno organizacional. Quiere esto decir que cada uno de los miembros del equipo se relaciona con varios miembros de la organización y lleva al equipo las demandas, las opiniones y las sugerencias de los miembros de la organización. De esta manera, el equipo trabaja con información de toda la organización.

6. El entorno organizacional del equipo de innovación tiene que ser un entorno definido.

Se intuía desde el inicio, que un posible punto débil del diseño de nuestra investigación sería el de la definición del entorno organizacional. En organizaciones pequeñas, formadas por 30 a 50 individuos, es fácil definir el entorno organizacional. El entorno organizacional de los equipos de innovación es el conjunto de la organización. Este es el caso de MAS Abogados, de Banpro, de Fondo de Formación de Euskadi, de Novia Salcedo y de Innobasque. En estos casos, es más fácil que el equipo de innovación se convierta en motor de cambio para la organización. En organizaciones que tienen un mayor número de personas, la influencia del equipo se diluye en el colectivo de la organización, a no ser que ésta tenga un sistema de gestión basado en unidades menores con cierta autonomía de gestión. En este último caso, se podrían utilizar, con

bastante probabilidad de éxito, los equipos de innovación y abiertos al entorno organizacional como tractores de cambio organizacional.

7. La dirección del entorno organizacional debe ser favorable al cambio en el ejercicio del liderazgo.

En nuestro caso, el cambio organizacional significa mayor participación de las personas en la socialización del conocimiento. Esta participación en la creación del conocimiento va asociada a la participación general de las personas en la gestión de la organización: participación en la comunicación, en la toma de decisiones y en la definición de los objetivos de la organización.

El efecto más visible de los equipos de innovación sobre la cultura del entorno organizacional es la mejora de la participación de las personas en la gestión de la organización. Este efecto ha sido subrayado por todas las personas que han evaluado, desde fuera del equipo, la influencia de los equipos de innovación sobre la cultura organizacional.

Sin embargo, a las organizaciones les cuesta entender que la innovación social siempre supone un cambio en doble dirección: i) participación de las personas en la dirección de la organización; ii) despliegue del liderazgo de arriba hacia abajo. Este doble movimiento es el que asegura el liderazgo compartido de la organización. Las tres funciones básicas del liderazgo (promoción de las personas, obtención de objetivos y calidad del producto/servicio) son asumidas, a niveles diferentes, por todas las personas de la organización.

Este cambio en el ejercicio del liderazgo es fundamental para asegurar la futura participación de las personas en la gestión de la organización. Sin embargo, es aquí donde los equipos de innovación encuentran la mayor resistencia al cambio. Los directivos apoyan la participación del personal en la gestión de la organización, especialmente su participación en la socialización del conocimiento, pero se resisten a abandonar el ejercicio del liderazgo de arriba hacia abajo.

8. La dirección de la organización tiene que apoyar la puesta en práctica de las propuestas innovadoras, elaboradas por el Equipo de innovación para la organización.

Si hay algo que desmotiva a los equipos de innovación es, justamente, la experiencia de que, después de haber trabajado durante meses en la elaboración de un plan de cambio, la dirección de la organización impida su puesta en práctica. Para evitar este hecho, es importante que el equipo de innovación se mantenga en contacto con el promotor, puesto que es éste quien asegura la conexión entre el equipo y la dirección de la organización.

Parte III

«Equipos de Innovación», motores
de transformación social y económica
en las organizaciones

A lo largo de los capítulos anteriores hemos hecho un recorrido por la historia de los equipos de trabajo y hemos conocido los resultados de una intervención experimental puesta en marcha de equipos de innovación en once organizaciones de la CAPV.

Llegados a este punto las **preguntas obligadas para la reflexión y la acción** son las siguientes:

1. ¿Por qué debería impulsar el desarrollo de Equipos de Innovación en mi organización?
2. ¿Qué valor aportan los Equipos de Innovación a las personas y al cometido de la organización?
3. ¿Está mi organización preparada para que los Equipos de Innovación puedan desarrollarse plenamente de forma natural y que den los frutos esperados a nivel de personas y de innovación?

A continuación se introducen algunos argumentos que inducirán a la reflexión y al desarrollo de acciones en el seno de su organización:

1. ¿Por qué debería impulsar el desarrollo de Equipos de Innovación en mi organización?*

Hoy más que nunca los líderes de las organizaciones tienen la responsabilidad de comprender la realidad actual y, desde ahí, visionar el futuro e impulsar el avance por nuevos caminos y fórmulas que garanticen la competitividad de sus organizaciones, explorando nuevas rutas que nos lleven a competir más y mejor en el mercado, a sobrevivir en situaciones adversas pero, sobre todo, a perdurar y a procurar el desarrollo sostenible de nuestras organizaciones en términos sociales, económicos y medioambientales.

Para ello, los modelos de gestión y las prácticas organizativas constituyen uno de los instrumentos más potentes al servicio de los líderes y de las personas de las organizaciones. Ahora bien, ¿adecuamos los modelos de gestión y las prácticas organizativas a las circunstancias y a las necesidades actuales o, por el contrario, permanecemos anclados a modelos y prácticas que nos han facilitado el éxito en el pasado?

Es indiscutible que hemos avanzado de la Sociedad Industrial (donde la tecnología ha sido el factor crítico de competitividad) a la Sociedad del Conocimiento, en la que el «conocimiento» se ha convertido en el factor clave de competitividad. En esta nueva Sociedad, la realidad es que la mayoría de nosotros queremos desarrollar organizaciones competitivas, atraer y fidelizar a los clientes, ser líderes en el mercado, ser innovadores, aprovechar el potencial de todas las personas, disfrutar del trabajo... Sin embargo nos envuelve una sensación de contradicción, de querer y no poder, ¿estamos ante una cruzada imposible?

Una de las vías para avanzar y tratar de resolver esta «sentida contradicción» es tomar como foco de referencia la reflexión sobre si los modelos de gestión y las prácticas organizativas que desarrollamos actualmente en nuestras organizaciones son un freno o favorecen nuestros «deseos personales y organizativos».

En este contexto el i-Talde I «**Conceptualización de Modelos de Gestión basados en las personas**»¹⁰ de Innobasque ha trabajado para construir un esquema conceptual y su aproximación a la práctica en las organizaciones que permita la emergencia del trabajo basado en el conocimiento. Es bien cierto que

9 Este apartado está elaborado a partir de la síntesis del trabajo desarrollado por el i-Talde I del Área de Transformación Empresarial de Innobasque «Conceptualización de Modelos de Gestión Basados en las personas» publicado en el libro «Dinámicas de gestión basadas en las personas» (2010) Innobasque.

10 «Dinámicas de gestión basadas en las personas» (2010). I-Talde I del Área de Transformación Empresarial de Innobasque.

los esquemas cognitivos condicionan la comprensión de la realidad del trabajo y de la organización. Es, igualmente, cierto que el trabajo basado en el conocimiento requiere un nuevo marco conceptual y el desarrollo de dinámicas organizativas específicas. El i-Talde I de Innobasque ha resumido el cambio conceptual y su práctica partiendo dos elementos fundamentales:

- «Cambio en la Esencia del Trabajo» : Del «*Trabajo abstracto*» al «*Trabajo Cognitivo*»
- Concepción de la «Transformación como un proceso sistémico» en el marco de la Sociedad del Conocimiento. En este contexto se entiende el Conocimiento¹¹ como Pensamiento, Emoción y Acción y se consideran claves los 7 Conceptos-Guía propuestos por el i-Talde I para los modelos de gestión basados en las personas.

11 Formulación recogida
de Alfonso Vázquez.,
«La Imaginación Estratégica»,
Gránica 2000

1.1. Desde el pensamiento ¿Qué es lo que tenemos que comprender?

Para realizar una reflexión profunda sobre la situación actual de nuestras organizaciones, e incluso si queremos plantearnos algún cambio sustancial en las mismas y prepararla para el futuro, tenemos que comprender que estamos asistiendo a un cambio de paradigma en la esencia del trabajo. Estamos asistiendo al avance del trabajo abstracto al trabajo cognitivo.¹²

Denominamos *trabajo abstracto (trabajo impersonal)* al concepto de trabajo que nos lleva a pensar en tantas horas de jornada laboral, dónde se espera del trabajador que realice unas determinadas tareas, retribuidas a fin de mes, o por jornadas... Se trata de un concepto de trabajo donde el significado de aquello que hago, salvo rara vez, queda totalmente restringido a la retribución económica, a la posibilidad de promoción y al estatus que todo ello confiere. Es decir, lo que hago en sí no tiene significado para mí, sino sólo en tanto lo intercambio como mercancía por el salario: de mí se espera que realice unas determinadas tareas (con un grado de explicitación mayor o menor según el caso), ésta es la mercancía que vendo. Lo que hago, por tanto, me es ajeno, es abstracto para mí, sólo se concreta en su retribución monetaria.

12 «Conceptuando sobre
transformación Organizacional.
Hacia un tránsito del trabajo
abstracto al trabajo cognitivo».
(2009) Maite Dárceles.

Más allá de *trabajo abstracto*, el **trabajo cognitivo (trabajo personalizado)** hacia el que estamos avanzando, viene caracterizado porque la persona:

- Aprende de la actividad que desarrolla
- Despliega su conocimiento en la actividad que desarrolla
- Tiene libertad y poder para definir, al menos en parte, la actividad que desarrolla

Y todo esto hace que el trabajo cognitivo confiera a la persona que lo realiza la potencialidad de dotarlo de **sentido y significado**, potencialidad de la que carece absolutamente el trabajo abstracto.

De esta forma y por su propia naturaleza, el trabajo cognitivo nunca podrá desplegarse en todo su potencialidad encajado en la forma de trabajo abstracto. Sin embargo, esto es lo que en muchísimas organizaciones se pretende hacer. Es la gran contradicción que hoy estamos viviendo. Porque la estructura del trabajo abstracto no permite que el trabajo cognitivo se despliegue, ya que el conocimiento se activa desde el deseo, en libertad y en cooperación. Precisamente, muchas de las estructuras y políticas organizativas actuales hacen precisamente eso: frenar el deseo, limitar la libertad de las personas y desincentivar la cooperación entre las personas de las organizaciones.

Cuadro 4: Avance del trabajo abstracto al trabajo cognitivo

Avance del Trabajo Abstracto.....(Trabajo impersonal)al Trabajo Cognitivo(Trabajo personalizado)
<p>Organización por departamentos estancos, donde predominan objetivos parciales sin relación directa con el cliente.</p> <p>Reglas de juego internas derivadas de las relaciones de poder endogámicas.</p>	<p>Organización por unidades de negocio y unidades de apoyo, con amplios márgenes de libertad y autoorganización, donde predominan las reglas de juego derivadas de la relación directa con el cliente.</p>
<p>Parcelación del trabajo en tareas o funciones, con pérdida del objetivo del mismo y del cliente final.</p> <p>Limitaciones a las iniciativas creativas y relacionales de las personas.</p>	<p>Actividad/ trabajo orientado al cliente y visión completa del proyecto compartido de empresa.</p> <p>Despliegue de las capacidades creativas y relacionales.</p>
<p>Objetivo inmediato de la persona:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La retribución y el escalamiento en la jerarquía profesional. • Desarrollo de estructuras informales donde se despliega la capacidad relacional en base a afinidades de carácter, deportivas, culturales.... 	<p>Objetivo inmediato de las personas, más allá de la retribución y el escalamiento jerárquico :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprender de la actividad y desarrollarse profesionalmente. • Participar y liderar iniciativas más ambiciosas en relación con clientes. • Desplegar el conocimiento y las relaciones a través de redes de cooperación (trabajo en equipo).

Por lo tanto, si la situación es diferente, para hacer cosas diferentes necesariamente necesitamos pensar diferente. ¿En qué se traduce este cambio en la esencia del trabajo y avance hacia el **trabajo cognitivo**?

Para que sea efectivo, este cambio de pensamiento y comprensión debemos focalizarlo en dos planos principales:

1) Plano personal: Pensar diferente respecto al papel de las personas en las organizaciones supone:

- o Entender que el conocimiento se activa desde el deseo y la libertad de las personas. El aprendizaje individual alcanza su máximo valor y se traduce en aprendizaje organizativo en cooperación
- o Ser consciente de que innovan las personas en cooperación. La innovación es el proceso de creación de algo nuevo.

El proceso de innovación se estructura en 4 fases:

- Idear
- Seleccionar ideas
- Desarrollar las ideas seleccionadas
- Implantar lo diseñado

La forma más efectiva y enriquecedora de abordar el proceso de innovación en las organizaciones es en cooperación entre diferentes personas, o lo que es lo mismo, configurando Equipos de Innovación.

- o Tener en cuenta a las personas como seres complejos y con todo su potencial:
 - Capacidad física y de absorber datos, información y conocimientos en entornos múltiples.
 - Capacidad de aprender, memorizar y crear (innovar).
 - Capacidad de autoorganizarse (trabajo en equipo)
 - Capacidad relacional y afectiva.
 - Capacidad (y deseo) de dotar de sentido a su propia existencia

2) Plano Organizativo: Pensar en la organización de forma diferente implica:

Más allá de la eficiencia y la eficacia, desde el i-Talde I se han propuesto 7 Conceptos-Guía que caracterizarían los modelos de gestión basados en las personas:

1. Contextos creativos. Se trata de facilitar los espacios para las aportaciones individuales de las personas, la generación de redes de colaboración eficaces (dentro y fuera de la organización), la potenciación de causas comunes para desarrollar el talento y conocimiento individual y colectivo, etc.

2. Cooperación y comunicación. No hay cooperación sin comunicación. Pero mientras los flujos de información son en gran parte planificables y articulables, la comunicación es una de las formas de activación del conocimiento. Para ello, se requieren contextos con máxima intensidad en flujos de comunicación. Intensidad no es volumen de mensajes, sino calidad, relevancia, oportunidad... La clave aquí está en activar el conocimiento.

3. Talento interdependiente. El paso del talento individual al colectivo requiere que seamos capaces de dar un sentido común a la actividad que

realizamos, para lo que interactuamos entre las personas a través de los equipos y las redes de cooperación.

4. Deseo. Ya no se trata tanto de motivar a las personas a participar en un proyecto ajeno de empresa, sino de crear, de forma colaborativa, un proyecto ilusionante que atraiga a los mejores profesionales, que de esa manera quieren formar parte del mismo.

5. Poder. El conocimiento se activa en libertad, por lo que debemos crear contextos donde el poder se distribuya a lo largo y ancho de la organización. Del concepto de unos pocos que piensan, dirigen, controlan y están ilusionados por el proyecto de empresa, debemos transitar a otro donde todas las personas de la organización aportan su talento y creatividad en beneficio del proyecto común. Esto significa pasar de un poder entendido como excluyente y ejercido sobre alguien o algo, a entender el poder como poder para hacer, poder generativo a través de la cooperación, donde tú ganas y yo gano, porque entre los dos tenemos más poder de hacer que individualmente.

6. Liderazgo. En una organización en red, todas las personas deben aprender a liderar nodos y a colaborar con otros nodos. A medida que avanza el proceso de transformación, la persona o grupo que lidera va perdiendo su liderazgo, para que cada persona y cada equipo vayan asumiendo un mayor liderazgo y protagonismo. El papel de los máximos responsables en la organización será facilitar este tránsito y promover esta asunción del liderazgo por cada vez más personas.

7. Propiedad. Si apostamos por organizaciones con alto componente de trabajo cognitivo, la propiedad de la empresa, es decir, de su capital, ¿no puede ser propietario del factor crítico de producción y competitividad, esto es, el pensamiento?. Por tanto, nuevas formas de relación y alianza han de ser construidas entre unos y otros propietarios, para poder avanzar con decisión en estos nuevos escenarios de empresas plenamente humanas y donde las personas pueden desplegar todo su potencial.

En definitiva, hay que entender que la organización clásica no es válida para afrontar la realidad actual y mucho menos, para organizarnos con éxito de cara al futuro. Hay que reinventar la organización para adecuarla a los nuevos tiempos. Hay que generar nuevos contextos que favorezcan el despliegue del trabajo cognitivo. Hay que transformar la organización, entendiendo esta transformación organizacional como un tránsito hacia una organización no basada en el control, con mayor componente de trabajo cognitivo en detrimento del trabajo abstracto.

1. 2. Desde la emoción. Aprendizaje emocional para el despliegue del trabajo cognitivo, el desarrollo de modelos de gestión basados en las personas y la transformación.

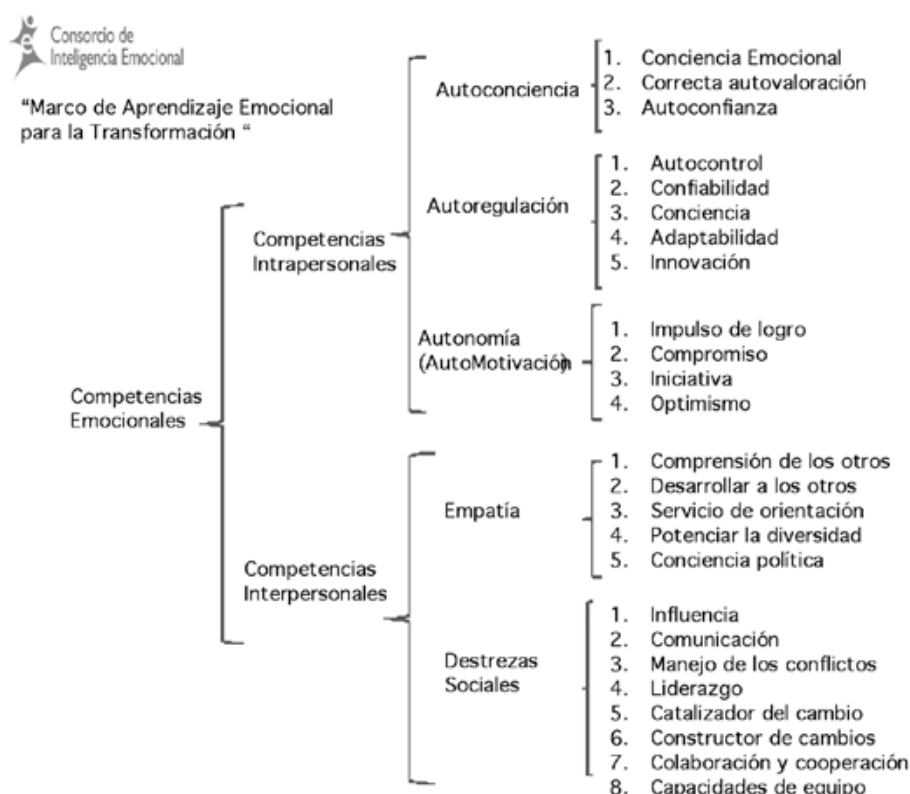
La transformación empresarial, el desarrollo de modelos de gestión basados en las personas y el despliegue del trabajo cognitivo, en los términos que estamos hablando, implica cambios, cambios muy profundos. Y es sabido que, todo cambio, en especial los cambios profundos que implican desequilibrio en las situaciones estables, incertidumbre sobre el futuro, cambio de rol, enfrentamiento a lo desconocido... hacen que se desaten las emociones en las personas de las organizaciones. Emociones de todo tipo, miedo, frustración, temor, sorpresa, alegría, tristeza.

Profundizando en las dinámicas a poner en marcha y en los retos que se plantean las organizaciones que inician los procesos de transformación, nos encontramos que, como denominador común, somos LAS PERSONAS, con nuestras actitudes, emociones y respuestas ante los cambios los principales protagonistas y responsables de facilitar o entorpecer estos procesos. Por lo tanto, es inevitable hablar de emociones como palancas o frenos, como estímulos u obstáculos para la innovación, el cambio y la transformación. Las emociones no se aparcan como el coche, a la puerta de la empresa, cuando entramos a trabajar por la mañana.

En este proceso de transformación tanto personal como organizativa, la **Inteligencia Emocional** como disciplina o cuerpo de conocimiento (conceptual y práctico) es donde hace una de sus mayores contribuciones. En la actualidad, la inteligencia emocional cobra fuerza al servicio de las personas y organizaciones como una herramienta que facilita los procesos de innovación, cambio y transformación. Esto es debido a que, el desarrollo de las competencias emocionales (intrapersonales e interpersonales), contribuye al desarrollo de competencias laborales muy ligadas con la creatividad, la innovación y la transformación tan necesarias, valoradas y demandadas hoy en día en las organizaciones.

Más allá de las múltiples definiciones y matices propios de prestigiosos autores en la materia, se entiende la Inteligencia emocional, como la capacidad de comprender y gestionar adecuadamente las emociones propias y ajenas. Profundizando un poco más, uno de los avances más importantes dentro de la Inteligencia Emocional es que ya están identificadas y definidas las distintas competencias que la componen. Al igual que nos encontramos múltiples definiciones, existen diversos modelos que agrupan de diferente manera, las competencias emocionales en competencias intrapersonales e interpersonales.

En el trabajo realizado en el i-Talde I por un equipo del «Consortio de Inteligencia Emocional»¹³, se ha elaborado como referencia el Marco de «Aprendizaje Emocional para la Transformación»¹⁴ que considera las competencias emocionales asociadas en dos planos, el intrapersonal y el interpersonal. En cada plano, existen una serie de competencias, y a cada una de ellas se le asocia una serie de competencias laborales, según se muestra a continuación.



13 **Consortio Inteligencia Emocional** <http://www.consortioin-teligenciaemocional.com>

14 **Elaborado a partir del "Mosaico Emocional" del Consortio de Inteligencia Emocional publicado en "La empresa Emocionalmente Inteligente". Gonzalez J.A, y Fernandez R. (2007) Cluster Conocimiento**

Gráfico 4. Marco de «Aprendizaje Emocional para la Transformación»

Por lo tanto, hay que ser consciente de que, si queremos abordar con mayor éxito un proceso de transformación organizativa tenemos que aprender a gestionar adecuadamente las emociones en nuestras organizaciones. Esto empieza por aprender a gestionarlas desde y por uno mismo. Es en este proceso de transformación y cambio personal u organizativo, donde la Inteligencia Emocional puede hacer su mayor aportación en el ámbito organizativo y convertirse en una «aliada estratégica en los procesos de transformación».

Para ello, hay que trabajar la dimensión emocional en tres planos: a nivel de personas, de equipos y organizativo teniendo siempre en cuenta que, el desarrollo emocional en los equipos y a nivel organizativo requiere de diferentes estrategias que el desarrollo emocional individual.

De esta manera, el desarrollo emocional aportará valor a diferentes niveles:

- 1) El desarrollo personal y profesional: autoconfianza, automotivación, manejo del estrés, relación positiva con uno mismo y con los demás, mejora de la comunicación con los demás, liderazgo,...estas competencias favorecen la mejora de la competitividad personal.
- 2) Al rendimiento y satisfacción de las personas de los equipos de trabajo e innovación a través de la gestión eficaz de las emociones para superar bloqueo, y favorecer la creatividad, confianza y espíritu de logro.
- 3) Para la competitividad de las organizaciones de forma indirecta en la medida que un clima emocional favorable, positivo...favorece la confianza, el optimismo y la positividad, la creatividad, la innovación y la adaptación menos traumática a los cambios.

1. 3. Desde la acción. Comprender la realidad actual y fomentar el aprendizaje emocional es necesario, pero no suficiente. La transformación y el desarrollo de modelos de gestión basado en las personas implica ACCIÓN.

Esta comprensión de la nueva realidad caracterizada por el cambio en la esencia del trabajo hacia el trabajo cognitivo, y la necesidad de fomentar el aprendizaje emocional tiene implicaciones, tanto a nivel de persona, como organizativo y se deben traducir en nuevas prácticas en las organizaciones. Es decir, nos tiene que motivar a identificar las claves que darán sentido a la nueva realidad organizativa, plantear un modelo de gestión adecuado y contemplar la gestión de las dificultades y/o «conflictos» que surjan durante el tránsito.

Para ello, no hay modelos, no hay guías establecidas. Cada organización debe encontrar su propio camino. Ahora bien, a modo ilustrativo, a continuación se señalan las dos clave y las principales dinámicas relacionales y de gestión que se han observado en el contraste con 9 organizaciones vascas¹⁵ con modelos de gestión avanzados que se encuentran en proceso de transformación.

En estas organizaciones se observan dos claves: Cliente y Persona

Clave 1: «Toda la organización se enfoca hacia el cliente». Vivir al cliente, a través de la cercanía y orientación por parte de un amplio número de personas de la organización.

Clave 2: A partir de la concepción amplia del cliente, se generan unas nuevas dinámicas de relación y gestión a través de las cuáles «**todas las personas de la organización** desarrollan y contribuyen al proyecto empresarial compartido con todas sus capacidades físicas, creativas, relacionales, emocionales y cognitivas».

Estas dos claves están continuamente interrelacionadas en un clima de CONFIANZA e impregnan toda la organización, lo que se traduce en nuevas dinámicas y relaciones de la empresa que se pueden sintetizar en once dinámicas de gestión para la transformación:

Dinámica 1: Construcción de un proyecto empresarial con estrategia compartida a partir del foco del cliente. Esto implica unas reglas de juego compartidas por todas las personas y la adquisición de compromisos.

15 I-Talde I. **Contraste con 9 Empresas: Alcorta Forging Group, Ampo S.Coop., Arteche, Ega Master, Finesse Rectificados, Ingemat, Lancor, Lazpiur y Walter Pack. «Dinámicas de gestión basadas en las personas»** (2010). Innobasque.

Dinámica 2: Diseño de una estructura organizativa orientada al cliente:

- Unidades de negocio y apoyo
- Trabajo en equipo y liderazgo compartido

Dinámica 3: Puesta en marcha de dinámicas de información y comunicación que favorezcan la transparencia y los flujos de información y conocimiento a lo largo de toda la organización.

Dinámica 4: Reinención de los mecanismos de planificación y estrategia, por lo que toda la organización piensa en el futuro y lo visualiza.

- Más actores
- Dinámicas participativas

Dinámica 5: Creación de contextos donde la innovación y la cooperación integran el día a día de todas las personas, con proyectos de innovación para el medio y largo plazo.

- Día a día
- Medio y largo plazo

Dinámica 6: Reinterpretación de la internacionalización con una concepción amplia de la misma. Oportunidad y visión global respecto a todos los procesos clientes, proveedores, personas y alianzas.

Dinámica 7: Formulación de un nuevo contrato Persona-Empresa ligado al proyecto empresarial y personal.

- Remuneración fija+variable
- Desarrollo profesional
- Curva vital y conciliación

Dinámica 8: Reformulación del papel de las estructuras tradicionales:

- Consejo de Administración
- Comité de Dirección
- Comité de Empresas

Dinámica 9: Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial. Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial impregnan las diferentes actuaciones, tanto a nivel social (interno y externo), como económico y medioambiental.

Dinámica 10: Transparencia y acciones especiales ante la crisis. Puesta en marcha de medidas específicas, basadas en la transparencia, la solidaridad y en prepararse para la salida.

Dinámica 11: Proactividad hacia el cambio y la renovación, tomando referencias de las experiencias del tránsito hacia empresas con modelos de gestión basados en las personas llevadas a cabo por otras organizaciones.

Ahora bien, la transformación no es un camino sencillo. Las dificultades (o retos motivadores) en el proceso de transformación que se han encontrado las empresas del contraste y que, seguramente se encontrará cualquier empresa que inicie un cambio de modelo, son las lógicas de un proceso de transformación en el que se avanza de un modelo jerarquizado y especializado en conocimiento por departamentos y funciones, a otro en que las reglas de juego y la organización se reinventan permanentemente para «vivir al cliente», desarrollando sistemas de información claros, generando espacios para la cooperación y la comunicación, aprovechando el potencial y las capacidades de todas las personas (intelectuales, técnicas, relacionales, emocionales...)

Estas dificultades tienen que ver principalmente con:

- Las personas, sus actitudes y sus resistencias al cambio
- Los sistemas vigentes y la necesidad de repensarlos
- El tiempo, la paciencia y la persistencia necesaria en este tipo de procesos

Sin lugar a dudas, en las empresas del contraste, el elemento diferenciador es que estas dificultades, lejos de convertirse en factores paralizantes se han convertido en retos motivadores para seguir avanzando en el proceso de transformación.

Este proyecto «Intervención-Investigación» es una muestra y claro ejemplo de «intervención polinizada» (para utilizar una feliz expresión de Maite Darceles)¹⁶ que supone un paso de avance en el camino de la transformación en las organizaciones. La técnica de Equipos de Innovación abiertos al entorno organizacional, es una técnica innovadora en sí misma. No responde a la forma habitual de trabajo en los equipos de mejora. Estos equipos han sido, más bien, cerrados en su funcionamiento y dominados por el poder institucional de la organización. Por eso mismo, no podían ser tractores de cambio en la organización. Los Equipos de innovación, en cambio, son equipos abiertos al entorno organizacional y comparten con la dirección de la organización el poder de transformar la cultura de la misma.

En conclusión, podemos decir que los equipos de innovación contribuyen a la emergencia del trabajo cognitivo y pueden jugar un papel importante para el desarrollo de modelos de gestión basados en las personas así como facilitar los procesos de transformación organizativa.

2 ¿Qué valor aportan los Equipos de Innovación a las personas y al cometido de la organización?

La puesta en marcha de Equipos de Innovación en las organizaciones contribuyen de forma activa a la transformación organizativa y a la innovación, aportando valor en los siguientes ámbitos:

- 2.1. Los Equipos de Innovación contribuyen a desplegar los 7 Conceptos – Guía propuestos que caracterizarían los modelos de gestión basados en las personas.
- 2.2. Los Equipos de Innovación emergen para el desarrollo de soluciones innovadoras en torno a las dos claves fundamentales de las organizaciones basadas en las personas.
- 2.3. Los Equipos de innovación generan un espacio de creación de conocimiento y aprendizaje organizativo para la modificación de esquemas mentales en épocas de cambio de paradigma.

16 Maite Dárceles: «Conceptuando sobre Transformación Empresarial» (2009)

2.1. Los Equipos de Innovación contribuyen a desplegar los 7 Conceptos - Guía que caracterizan los modelos de gestión basados en las personas

En lo que respecta a la interpretación de los 7 Conceptos-Guía, a continuación presentamos un cuadro comparativo del i-Talde I de Innobasque y los conceptos básicos utilizados en la «Intervención-Investigación: Equipos de Innovación» que muestran cómo, a través de estos equipos, se contribuye a desplegar los 7 Conceptos-Guía propuestos para los modelos de gestión basados en las personas.

Innobasque: i-Talde I «Conceptualización de modelos de gestión basados en las personas»	Intervención-Investigación «polinizada» «Equipos de Innovación»
<p>Comunicación y cooperación. La comunicación es una de las formas de activación del conocimiento, tanto en el flujo de transmisión como en el de recepción. Si mi trabajo es otra cosa, es cooperar con todo un equipo para sacar adelante una determinada actividad y descubrir mejoras y formas de expansión de la misma, quizá descubramos que la tarea que yo venía realizando no aporta valor y que se puede suprimir modificando nuestra dinámica de trabajo.</p>	<p>Comunicación: Socialización del conocimiento: Mecanismo básico para formar un equipo de innovación.</p> <p>Cooperación: En la cooperación, la comunicación está orientada a la creación de objetivos compartidos.</p>
<p>Talento interdependiente El elemento clave para este tránsito es el significado que individual y colectivamente seamos capaces de dotar a la actividad que realizamos: el paso de la tarea a una actividad que ha de ser desarrollada por un equipo, necesariamente de dimensión humana, y que es la base para alcanzar y desarrollar el talento</p>	<p>Creación de la sinergia en el equipo de innovación: Complementariedad de los conocimientos de las personas del equipo para construir conocimiento compartido.</p>
<p>Contextos creativos Hablar de contextos de gran intensidad de comunicación es lo mismo que hablar de contextos donde el conocimiento se activa y es lo mismo que hablar de contextos creativos.</p>	<p>Cultura innovadora en el entorno organizacional del equipo de innovación, que favorece la transferencia de los aprendizajes de los equipos al entorno organizacional.</p>
<p>Deseo En la medida que el conocimiento se convierte en factor crítico y masivo de producción esto empieza a cambiar: El conocimiento se despliega como conexión indistinguible entre pensamiento, emoción/deseo y acción.</p>	<p>Motivación intrínseca, basada en un trabajo que permite a la persona satisfacer sus necesidades biológicas, afectivo-sociales y cognitivas.</p>
<p>Poder Si queremos avanzar en el despliegue del potencial y del conocimiento de todas las personas, éstas requieren poder para definir su actividad. Sólo en un contexto de poder distribuido se puede activar el conocimiento.</p>	<p>Participación en la comunicación, en la toma de decisiones y en la definición de objetivos, tanto estratégicos como operativos. Sólo un contexto de participación activa permite la activación del conocimiento.</p>
<p>Liderazgo El proceso es, entre otras cosas, un proceso de distribución del poder, por lo que sería esperable que, en la medida que avanza, la persona o grupo que lidera fuera perdiendo su liderazgo para que cada persona y cada equipo fuera asumiendo un mayor liderazgo y protagonismo.</p>	<p>Liderazgo compartido. Las tres funciones del liderazgo (potenciación de las personas, obtención de objetivos y calidad del producto/servicio) son asumidas por todas las personas de la organización, cada una al nivel de la responsabilidad y de los recursos asignados.</p>

El esquema conceptual es, prácticamente, el mismo. No podía ser de otra manera, porque el punto de partida es el mismo en el trabajo de «i-Talde I: Conceptualización de Modelos de Gestión Basados en las Personas» y en nuestro trabajo «Equipos de Innovación»: una organización innovadora, donde el conocimiento constituye el núcleo del trabajo y donde las personas se mueven con una motivación intrínseca, se implican en equipos de innovación y comparten con la dirección de la organización el poder, el liderazgo y la propiedad.

Cuadro 4 (página 76).
Conexión de los 7 Conceptos-
Guía con los conceptos
subyacentes a los Equipos de
Innovación

2. 2. Los Equipos de Innovación como instrumentos para el desarrollo de soluciones innovadoras en torno a las dos claves fundamentales de las organizaciones basadas en las personas:

Clave 1: Equipos de Innovación orientados a los clientes:

Equipos de Innovación creados para dar respuestas específicas a las demandas de los clientes y despliegue de dinámicas de transformación:

Por ejemplo:

Dinámica 5: Generación de entornos para la innovación y la cooperación: Día a día y medio y largo plazo.

Dinámica 6: Concepción amplia de la Internacionalización: Oportunidad y visión global respecto a todos los procesos clientes, proveedores, personas, alianzas....

Dinámica 9: Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial impregnan las diferentes actuaciones, tanto a nivel social, económico como medioambiental.

Clave 2: Equipos de Innovación orientados a las personas:

1) Equipos de Innovación orientados a la creación de ideas y al desarrollo de nuevas dinámicas organizativas de forma participativa y abierta a toda la organización.

Por ejemplo:

Dinámica 1: Construcción de un proyecto empresarial compartido a partir del foco del cliente. Reglas de juego compartidas por todos y compromisos adquiridos.

Dinámica 2: Establecimiento de una estructura organizativa orientada al cliente

Dinámica 3: Puesta en marcha de dinámicas de información y comunicación que favorezcan la transparencia

Dinámica 4: Toda la organización pensando en futuro...Planificación y estrategia

Dinámica 7: Desarrollo de un nuevo contrato Persona-Empresa

Dinámica 8: Reformulación del papel de las estructuras tradicionales

Dinámica 10: Medidas ante la crisis, basadas en la transparencia, la solidaridad y en prepararse para la salida

Dinámica 11: Proactividad y avance en el tránsito hacia las empresas basadas en las personas

2) De manera transversal, en los Equipos de Innovación se promueve el aprendizaje y la gestión emocional entre los integrantes del equipo, lo que ya supone una fuente de innovación interna a través de la mejora de las capacidades

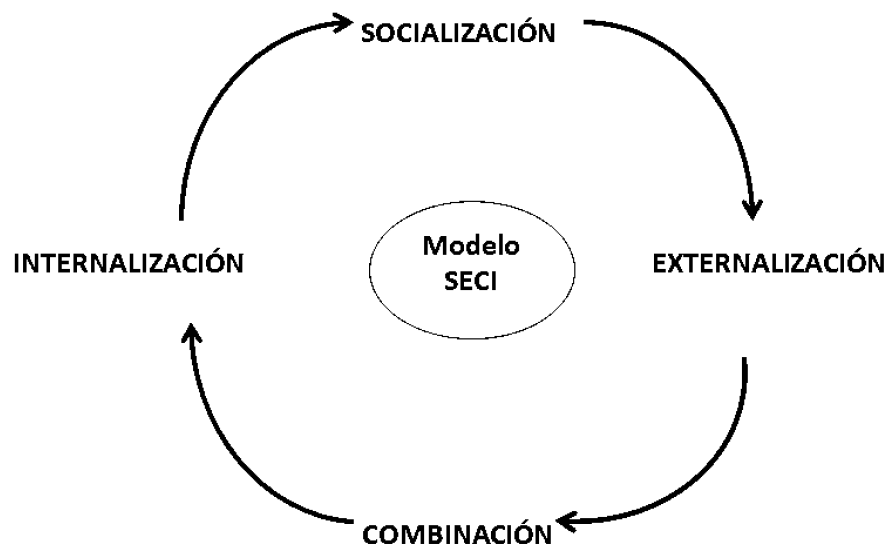
y competencias de las personas. Esto provoca un efecto multiplicador en toda la organización.

2. 3. Equipos de Innovación como espacio de creación de conocimiento y aprendizaje organizativo para la modificación de esquemas mentales en épocas de cambio de paradigma.

Desde nuestro enfoque de Equipos de Innovación, hay un matiz particular en la forma de entender la creación del conocimiento. Este proyecto es un proyecto de «Intervención-Investigación», en el que no podemos separar el conocimiento «tácito», que se construye en la Intervención, del conocimiento «explícito», que se construye en la investigación. No hay conocimiento útil sin conocimiento «tácito» y no hay conocimiento transferible sin conocimiento «explícito». De acuerdo con el modelo de la «Espiral de creación del conocimiento», llamado SECI (Nonaka y Takeuchi, 1999), la creación del conocimiento tiene 4 fases, que se van repitiendo en espiral y no acaba nunca:

- **S = Socialización:** Intercambio de experiencias en la comunicación entre individuos y creación del conocimiento tácito, como modelos mentales compartidos y adquisición de habilidades técnicas. La socialización del conocimiento se apoya en la observación y ejercicio práctico.
- **E = Externalización:** Articulación del conocimiento tácito en códigos del conocimiento explícito. La externalización del conocimiento se apoya en la reflexión, personal y/o grupal, y en la creación de un marco conceptual.
- **C = Combinación:** Es la sistematización del conocimiento explícito, combinando diferentes fuentes de conocimiento explícito. Esta sistematización permite la comparación entre diferentes organizaciones y la mejora continua de las mismas.
- **I = Internalización:** Es la transformación del conocimiento explícito en nuevo conocimiento tácito: esquemas de acción, tipos de relaciones afectivas y explicaciones de la realidad laboral, que utilizamos para organizar nuestra actividad cotidiana y que están recogidos en manuales y en documentos que se utilizan en los cursos de formación.

Cuadro 5 Modelo SECI
de Nonaka y Takeuchi (1999)



En épocas de cambio de paradigma, el conocimiento tácito, previamente interiorizado (los esquemas conceptuales, las motivaciones que nos mueven a trabajar, los sentimientos que regulan las relaciones laborales y las normas de comportamiento en el trabajo) tienen que ser modificados.

Pero no es una modificación que se realiza por decreto, sino por un largo proceso de socialización de **nuevas experiencias**, codificación de los nuevos aprendizajes en conocimiento explícito, sistematización de los diferentes conocimientos explícitos e internalización de los nuevos conceptos, nuevas motivaciones, nuevas relaciones afectivas y nuevas normas de comportamiento en el ámbito laboral.

Actualmente, se está realizando una nueva sistematización del conocimiento explícito en las nuevas relaciones laborales en organizaciones innovadoras, tal y como se refleja en las grandes revistas internacionales sobre la organización del trabajo.¹⁷

Tanto en el sector productivo como en el educativo, sanitario y administrativo, cada una de las organizaciones tiene que recorrer las 4 fases de la espiral de creación del conocimiento: socialización de nuevas experiencias, codificación de las mismas en conocimiento explícito, sistematización de los conocimientos explícitos e internalización de los nuevos conceptos y de las nuevas relaciones laborales.

Todo conocimiento útil nace de la socialización de nuevas experiencias, es decir, es conocimiento tácito: saber adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo, cambiando conceptos, sentimientos y comportamientos. Todo conocimiento transferible es conocimiento explícito, conocimiento codificado en códigos científicos. El conocimiento codificado es el que permite la transferencia del conocimiento, la discusión entre diferentes modelos de desarrollo organizacional y la sistematización del conocimiento explícito.

Los Equipos de Innovación contribuyen a la creación del conocimiento en las 4 fases, que se van repitiendo en espiral y no acaba nunca.

3. ¿Está mi organización preparada para que los equipos de innovación puedan tener resultados innovadores tanto en las personas como en la cultura de las organizaciones?

Antes de lanzarse a poner en marcha algún Equipo de Innovación o, incluso, una estrategia de transformación basada en el despliegue de «Equipos de Innovación», es recomendable hacer un análisis de la situación actual de su organización respecto a algunas de las variables que afectan al funcionamiento efectivo de dichos equipos.

Para ello, hay algunos indicadores (ver Anexos) que pueden servir para llevar a cabo esta primera aproximación a la situación:

- 1) Rendimiento de los equipos de trabajo de su organización, a través del cual se puede medir también el «clima emocional».
- 2) Estilo de liderazgo.
- 3) Nivel de participación.
- 4) Capital intelectual (relacional, sistemas, estructura, clima)

De forma complementaria, y en línea con lo apuntado en el capítulo IV «¿Qué hemos aprendido con esta investigación acción?», se tendrá que valorar en qué grado

17 Journal of Leadership and Organizational Studies; Journal of Occupational and Organizational Psychology; Journal of Organizational Behavior; Journal of Organizational Behavior Management; Journal of Organizational Change Management; Journal of Organizational Culture; Communications and Conflict; Organizational Behavior and Human Decision Processes; Organizational Dynamics; Organizational Research Methods y Research in Organizational Change and Development

se cumplen las circunstancias o condiciones, tanto por parte del equipo, como por parte del entorno organizacional, que permitan a los Equipos de Innovación, abiertos al entorno organizacional, convertirse en tractores del cambio cultural en dicho entorno organizacional:

1. Los equipos tienen que ser realmente innovadores, en el sentido de saber construir una nueva forma de trabajar en equipo.
2. Es importante formar bien a los facilitadores y facilitadoras de los equipos de innovación antes de iniciar la formación de estos equipos.
3. Las taxonomías de roles y funciones de equipo ayudan al conocimiento y desarrollo de las capacidades de uno mismo y del resto de los miembros del equipo.
4. Los equipos tienen que ser abiertos a la organización, en el sentido de que los miembros del equipo conectan con varios miembros de la organización y hacen de enlace entre el equipo y las demandas de dicha organización.
5. El entorno organizacional del equipo de innovación tiene que ser un entorno definido.
6. La dirección del entorno organizacional debe ser favorable al cambio en el ejercicio del liderazgo.
7. La dirección de la organización tiene que apoyar la puesta en práctica de las propuestas innovadoras, elaboradas por el Equipo de Innovación para la organización.

Con esta información, se podrá hacer una idea de la situación en su organización y podrá diseñar y desarrollar la estrategia más adecuada para el despliegue de «Equipos de Innovación».

- 1) Si los datos indican i) que los equipos de trabajo no son innovadores en su funcionamiento interno; ii) que el estilo de liderazgo en la organización es eminentemente directivo; iii) que el nivel de participación en la organización es bajo; iv) que el nivel de capital intelectual en relación a los clientes, sistemas y clima es, más bien bajo; v) que, en general, se cumplen pocas de las condiciones arriba mencionadas, quizá debería realizar una reflexión de los motivos y diseñar un plan de despliegue de «Equipos de Innovación» que le permita mejorar dichos ratios, como paso previo a plantear un proceso de transformación y despliegue de equipos de innovación en toda regla.

La configuración de Equipos de Innovación, tanto a nivel directivo, como en otros entornos de la organización, puede ser una buena manera de comenzar a *experimentar con estas fórmulas contribuyendo, además, a iniciar el tránsito hacia la transformación y a desarrollar modelos de gestión basados en las personas.*

- 2) Si los datos indican que hay un nivel aceptable en el rendimiento de los equipos de trabajo en su organización, un estilo de liderazgo facilitador o transformador, un nivel de participación medio-alto, un grado de capital intelectual aceptable en relación a los clientes, sistemas y clima, y se cumple un buen número de condiciones, debería realizar una reflexión de los puntos a mejorar y diseñar un plan de despliegue de «Equipos de Innovación» de una forma consensuada que contribuyan eficazmente a un proceso de transformación.

En todo caso, lo más aconsejable es **actuar**. Para ello, es imprescindible contar con gente comprometida y capaz, que crea firmemente en el trabajo en equipo y que se involucren de forma decidida en el proceso de transformación. Para ello, una herramienta útil es la formación de facilitadores de «Equipos de Innovación». Las personas facilitadoras serían las responsables de formar y acompañar a los distintos equipos de innovación a lo largo de su existencia, aportando técnicas y soluciones que les permitan afrontar con éxito los encargos encomendados.

Confiamos haberle aportado argumentos para la reflexión sobre:

- 1) Los motivos por los que debería plantearse el desarrollo de Equipos de Innovación en su organización.
- 2) El valor que aportan los Equipos de Innovación a las personas y al cometido de las organizaciones.
- 3) Aproximación a los elementos a tener en cuenta para valorar si los Equipos de Innovación podrán desarrollarse y dar los frutos esperados a nivel de personas y de innovación organizacional.

Epílogo

¿Qué entendemos por Equipos de Innovación como motores de transformación social y económica en las organizaciones?

1. Equipos que, en su funcionamiento interno, aplican el principio de la «reflexión continua» de West (2004, pp.1-4). Esta reflexión incluye los siguientes elementos:
 - Revisión constante de los objetivos de la tarea.
 - Revisión constante del funcionamiento del equipo.
 - Observación y análisis inteligente del entorno.
 - Creatividad, flexibilidad y disposición para el cambio.
 - Tolerancia ante la ambigüedad y diferencias internas del equipo.
 - Disposición para aceptar la incertidumbre que comporta el cambio.
2. Equipos que, ante un problema o reto planteado, tanto interno como externo, aplican la técnica de la creatividad y de la innovación (West, 2004, pp. 137-154):
 - *Explorar* para plantear bien el problema.
 - *Crear* un amplio abanico de soluciones alternativas.
 - *Seleccionar* las mejores tres o cuatro soluciones de las que, al menos una solución debería ser innovadora, utilizando la técnica de la selección ponderada.
 - *Diseñar e Implementar* la solución innovadora

Cuando los equipos de Innovación funcionan, además, como equipos abiertos, en un entorno organizacional definido, promueven cambios en el estilo de liderazgo y en la cultura de participación en el entorno organizacional.

Referencias bibliográficas

AYESTARÁN, S., ARITZETA, A. Y GAVILANES, J. (2006). Participación de los trabajadores en la gestión de la empresa: Análisis psicosocial de las empresas vascas. En AA. VV. La participación de las personas en la empresa. Bilbao: Asle y Diputación Foral de Gipuzkoa.

AYESTARÁN, S., ARITZETA, A. Y GAVILANES, J. (2006). Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones. Zamudio: Cluster de Conocimiento.

ALLPORT, F.H. (1923). The group Fallacy in relation to social science. The American Journal of Sociology. 29: 688-706.

AUSTIN, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. Journal of Applied Psychology. 88: 866-878.

BELBIN, R. M. (2000). Beyond the team. Oxford: Butterworth-Heinemann.

BRADFORD, D. L. Y BURKE, W. W. (Editores) (2005). Reinventing Organization Development: New Approaches to Change Organizations. San Francisco: Pfeiffer.

BRAMEL, D. Y FRIEND, R. (1987). The work group and its vicissitudes in social and industrial psychology. Journal of Applied Behavioral Science. 23: 233-53.

CAMERON, K. M., Y QUINN, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

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. 46: 823-50.

CAMPION, M.A., PAPPER, E.M. Y MEDSKER, G.J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. Personnel Psychology. 49: 429-52.

CANNON-BOWERS, J.A., OSER, R. Y FLANAGAN, L. (1992). Work teams in industry: a elected review and proposed framework, en Sweezy, R.W. and Salas, E. (Eds), Teams: Their Training and Performance, Norwood, NJ: Ablex Pub., 355-377.

CIC-IADE (2003). Documento Intellectus 5: Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid

DE DREU, C. K. W. & WEST, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. Journal of Applied Psychology. 86:1191-1201.

DE DREU, C. K. W. & WEINGART, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology. 88: 741-749.

DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U. Y WEBSTER, F. E. (1993). Corporate culture, customer organization, and innovativeness in Japanese Firms: a quadrad analysis. Journal of Marketing, 57 (1), 23-37.

GIL, F., ALCOVER, C. M. Y PEIRÓ, J.M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts. Recent research and applications in Spain and Portugal. Journal of Managerial Psychology. 20: 193-218.

HACKMAN, J.R. Y MORRIS, C.G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance: a review and proposed integration. En Berkowitz, L. (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, 8, New York: Academic Press, pp. 45-99.

HOEGL, M. Y GEMUENDEN, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A theoretical Concept and Empirical Evidence. Organization Science, 12 (4): 435-449.

ILGEN, D.R., HOLLENBECK, J.R., JOHNSON, M. Y JUNDT, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. Annual Review of Psychology. 56: 517-543.

LEVINE, J.M. Y MORELAND, R.L. (1990). Progress in small group research. Annual Review of Psychology. 41: 585-634.

LEWIN, K. (1978). La teoría del campo en la ciencia social. Buenos Aires: Paidós (Original: Field Theory in Social Science, 1951).

- MARGERISON, C. (2001). Team competencies. Team Performance Management, 7: 117-122.
- MCDUGALL, W. (1920). The Group Mind. Nueva York: G.P. Putnam's sons.
- MCGRATH, J.E. (1964). Social Psychology: A Brief Introduction. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- MCGRATH, J.E. (1964). Social Psychology: A Brief Introduction. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- MCGRATH, J.E. & KRAVITZ, D.A. (1982). Group Research. Annual Review of Psychology, 33: 195-230.
- MCGRATH, J.E., ARROW, H. Y BERDAHL, J.L. (2000). «The study of groups: past, present, and future». Personality and Social Psychology Review. 4: 95-105.
- MATHIEU, J., MAYNARD, M. T., RAPP, T. & GILSON, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007 : A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. Journal of Management, 34 (3), 410-476.
- NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University
- QUINN, R. E., FAERMAN, S. R., THOMPSON, M. P., MCGRATH, M. R., AND ST. CLAIR, L. S. (2007). Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach. John Wiley & Sons.
- SALAS, E., STAGL, K.C. Y BURKE, C.S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. En Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds). International Review of Industrial and Organizational Psychology, 19, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 47-91.
- SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. M., TRILLO HOLGADO, M. A., MORA MÁRQUEZ, C. M. Y AYUSO MUÑOZ, M. A. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22 (2), 179-202.
- SIMPSON, J.A. Y WOOD, W. (1992). Introduction: where is the group in social psychology? An historical overview. En Worchel, S. and Simpson, J.A. (Eds). Group Process and Productivity. Newbury Park, CA; Sage, pp. 1-12.
- STACEY, R. D. (2001). Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge creation. London: Routledge.
- STEINER, I. D. (1974). Whatever happened to the Group in Social Psychology? Journal of Experimental Social Psychology, 10: 94-108.
- STEINER, I.V. (1986), Paradigms and groups, en Berkowitz, L. (Ed.). Advances in Experimental Social Psychology. 19: 251-289.
- SUNDSTROM, E., MCINTYRE, M., HALFHILL, T. Y RICHARDS, H. (2000). «Work groups: from the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond». Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. 4: 44-67.
- TANNENBAUM, S.I., Beard, R.L. y Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. En Kelley, K. (Ed.). Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology, Amsterdam: Elsevier Science, pp. 117-153.
- WEST, M.A. (1996), «Preface: introducing work group psychology», en West, M.A. (Ed.), Handbook of Work Group Psychology, Chichester: John Wiley & Sons, pp. xxv-xxxiii.
- WEST, M.A. (2001), The human team: basic motivations and innovations. En Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H. and Viswesvaran, C. (Eds), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, 2. London: Sage, pp. 270-88.
- WEST, M. A. (2004). Effective teamwork. Practical Lessons from organizational Research, (2ª edición). Oxford: Blackwell.
- ZANDER, A. (1979ª). The Psychology of group processes. Annual Review of Psychology, 30: 417-451.

ZANDER, A. (1979^b). The study of group behaviour during four decades. Journal of applied behavioral science, 15: 272-282.

Anexo

ANEXO 1: GUÍA PARA LA FACILITACIÓN DE EQUIPOS DE INNOVACIÓN.

Introducción

En el año 2006, en el marco de una investigación precedente¹⁸ se elaboró la «Guía para el trabajo en equipo» (Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes, 2006). Aquella guía se redactó pensando en los «equipos de mejora», aunque ya se introdujo el mediador cognitivo «estructuración cognitiva del equipo», propio de los equipos de innovación. No en vano, aquella «Guía» está inspirada en los trabajos de M. West, el autor que más ha trabajado los aspectos cognitivos y afectivos de los equipos de innovación.

Tras el trabajo realizado y a la vista del aprendizaje desarrollado en esta Intervención –Investigación, les ofrecemos la «Guía para la Facilitación de Equipos de Innovación», una guía elaborada a partir de la revisión de la anterior y orientada a las necesidades de los «Equipos de Innovación».

GUÍA PARA LA FACILITACIÓN DE EQUIPOS DE INNOVACIÓN:

1. Función de la persona facilitadora
2. Técnica de la facilitación de equipos de innovación.
3. Competencias que debe desarrollar en el equipo de innovación la persona facilitadora, durante la fase de formación:
4. Competencias que debe desarrollar el equipo de innovación durante la fase de funcionamiento
5. Conclusión

1. Función de la persona facilitadora.

La persona facilitadora es una persona experta en formación de equipos. No es un miembro del equipo. Su presencia activa en el equipo es imprescindible en la fase de formación del equipo. Una vez formado el equipo, no es conveniente que intervenga en el funcionamiento del equipo. Es recomendable que, en la fase de funcionamiento del equipo, no esté presente en el mismo y que mantenga una relación con el equipo a través de la persona «coordinadora» del mismo.

- La intervención de la persona facilitadora es del tipo de formación-acción. Se trata de una formación, a la que sigue una acción. El resultado obtenido en la acción sirve para ajustar la formación, a la que seguirá una nueva acción. Y así sucesivamente. Se combina la formación con la acción. El resultado es la adquisición de un «saber teórico» (conocimientos), «saber hacer» (técnicas) y «saber comportarse» (destrezas personales). Todo ello está incluido en el concepto de **competencia**.
- El éxito de la persona facilitadora se mide por la rapidez con la que consigue que un equipo llegue a ser autónomo en su funcionamiento y excelente en sus resultados.

2. Técnica de la facilitación de equipos de innovación.

- En la primera sesión, la persona facilitadora actúa como docente: transmite ideas sobre los MEDIADORES EMERGENTES del equipo. Se sirve para ello de documentación escrita, previamente distribuida entre los futuros miembros del equipo. Como norma general, suponiendo que los miembros del equipo dispongan previamente de documentación escrita,

18 Proyecto Universidad-Empresa de la UPV/EHU en colaboración con el Cluster del Conocimiento 2005-2006 para el desarrollo de un estudio sobre equipos de trabajo. En dicho proyecto se desarrolló una investigación para relacionar el nivel de participación de las organizaciones con el rendimiento del trabajo en equipo. Complementariamente se desarrolló una «Guía para el Trabajo en Equipo». El resultado de dicho trabajo se publicó en el libro «Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones».

basta una sesión para aclarar las ideas esenciales de lo que es un trabajo en equipo.

- En las 3-4 sesiones siguientes, la persona facilitadora se convierte en entrenadora del equipo. Ejerce de coordinador/a del equipo, pero deja actuar al equipo. Interviene para corregir contenidos y formas de intervención de las personas del equipo. Importante: la corrección debe hacerse apoyándose en lo que dicen y hacen los miembros del equipo. Por ejemplo: «He escuchado lo que ha dicho la persona X y he visto la reacción del equipo. Quisiera saber cómo habéis entendido la reacción del equipo. ¿Cuál ha sido el mensaje del equipo a la persona X? Además de corregir, la persona facilitadora tiene que ayudar al equipo a discriminar intervenciones, reforzando y apoyando algunas intervenciones y silenciando otras intervenciones.
- A partir de la 5ª ó 6ª sesión, la persona facilitadora se convierte en una observadora. Se sitúa fuera de la mesa donde trabaja el equipo y observa cómo funciona el equipo. Procura no intervenir a lo largo de la sesión, a no ser que suceda algo grave que exija una intervención inmediata. Se limita a tomar notas. Al final de la sesión, dedica unos 10 minutos a repasar toda la sesión, subrayando tanto los aciertos del equipo como los errores. Cuando cita algún error, tiene que añadir cuál hubiera sido la intervención correcta.
- A partir de la 7ª u 8ª sesión la persona facilitadora se convierte en supervisora. La supervisión consiste en seguir manteniendo un contacto con la persona coordinadora del equipo, quien pondrá a la facilitadora al corriente de cómo evoluciona el equipo. En principio, ayuda al equipo a través de la coordinadora del mismo. Sólo en situaciones de especial gravedad y siempre a petición del equipo, podrá volver al equipo y tomar la función de observadora del equipo. Esta supervisión no tiene un límite de tiempo. La persona, que se encarga de la facilitación de un equipo, mantiene su responsabilidad mientras funciona el equipo.

3. Competencias que debe desarrollar en el Equipo de Innovación la persona facilitadora, durante la fase de formación: Confianza en el equipo, planificación de la tarea y estructuración cognitiva del equipo.

Tradicionalmente, en los equipos de mejora se ha buscado la eficiencia. Se esperan resultados relacionados con la tarea asignada al equipo. En los últimos años, sin embargo, los investigadores se preguntan por qué algunos equipos son eficientes, mientras otros no llegan nunca a superar los resultados que se podían haber obtenido con las aportaciones individuales de los mejores miembros del equipo. Un equipo eficiente tiene que ser formado como equipo para que tenga alguna viabilidad, es decir, alguna probabilidad de nacer y de crecer. Vamos a ver cuáles son las competencias que deben adquirir los miembros del equipo para que puedan formar un equipo viable.

3.1. Construir la CONFIANZA EN EL EQUIPO, mediador afectivo.

- La confianza es un sentimiento, compartido por los miembros del equipo. Un sentimiento doble: sentimiento de «potencia» del equipo y sentimiento de «seguridad» ofrecida por el equipo a sus miembros. El sentimiento

de potencia tiene relación con la calidad del trabajo que realiza el equipo. El sentimiento de seguridad tiene relación con la calidad de la comunicación dentro del equipo.

- Para desarrollar el «sentimiento de potencia», el mismo equipo debe revisar periódicamente su forma de trabajar. Si, además, se añade una evaluación externa del trabajo realizado por el equipo por parte de personas importantes para el equipo, construye rápidamente el orgullo de pertenecer a un equipo potente.
- Para desarrollar el sentimiento de seguridad, el equipo tiene que demostrar que es capaz de desarrollar una comunicación basada en la libertad de expresión, respeto a las diferencias e integrándolas.¹⁹ Las técnicas que se utilizan son:
 - i) Escoger entre todos los miembros del equipo un nombre que identifique al equipo
 - ii) Fijar 3 ó 4 normas básicas para el funcionamiento del equipo
 - iii) Definir 3 ó 4 valores que el equipo quiere potenciar de manera especial
 - iv) Definir la norma del consenso que el equipo quiere utilizar en la toma de decisiones (unanimidad, votación, técnica de la selección ponderada). Las herramientas habituales en esta actividad son la «lluvia de ideas» y «diagrama de afinidad».

19 Consultar las páginas 62-69 del libro «Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones».

3.2. PLANIFICAR LA TAREA DEL EQUIPO, mediador conductual.

La planificación de la tarea incluye múltiples acciones, pero la actividad esencial es la reflexión compartida.

- En la planificación de la tarea se aplica el ciclo Deming (P D C A). Consultar en el libro *Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones* las páginas 57-62.
- Definir el objetivo general y los objetivos específicos de cada uno de los pasos que debe dar el equipo para alcanzar el objetivo general.
- Buscar, recoger, compartir y analizar la información sobre las tareas que debe realizar el equipo.
- Identificar los problemas, tratando de ir más allá de las explicaciones habituales y aparentes; este es el momento más creativo del equipo, porque las soluciones dependerán de la perspectiva que se adopte en la definición de los problemas.
- Imaginar posibles soluciones, utilizando la técnica de la lluvia de ideas.
- Seleccionar la solución más innovadora, utilizando la técnica de la selección ponderada.
- Diseñar e implementar la solución escogida.
- Evaluar los resultados obtenidos.
- Volver a repensar los problemas y las soluciones. La innovación nace de esta reflexión sosegada de los problemas y de las soluciones.
- Cualquier persona que pretenda imponer en el equipo una determinada solución, sin dejar tiempo a la reflexión, está bloqueando la creatividad del equipo. Por esta razón, el liderazgo del equipo debe ser compartido.

3.3. ESTRUCTURAR COGNITIVAMENTE EL EQUIPO, mediador cognitivo.

Es la mayor aportación de la investigación sobre el trabajo en equipo en los últimos 20 años. Se sabía que la reflexión compartida daba mejores resultados que la reflexión solitaria. Se sabía que los miembros del equipo tenían que ponerse de acuerdo sobre los objetivos, sobre las acciones a realizar, sobre los problemas, sobre las soluciones y sobre los criterios de evaluación de los resultados. Pero la idea de la *memoria transactiva*, es decir, la «memoria compartida de lo que sabe hacer mejor cada uno de los miembros del equipo», no había sido formulada con claridad hasta muy recientemente.

La estructuración cognitiva comporta:

- Libertad para pensar cada persona desde su propia perspectiva. Unificar el pensamiento de los miembros del equipo es condenar al equipo a repetir el comportamiento habitual. Se mata la innovación.
- Cada persona tiene derecho a expresarse desde su propia perspectiva, siempre que respete las perspectivas de los demás.
- El equipo tiene que ponerse de acuerdo solamente sobre las acciones: Identificar objetivos, identificar problemas e identificar soluciones con miras a actuar en la misma dirección. Lo importante es la dirección de las acciones. Con la técnica de la selección ponderada (llamada también técnica del grupo nominal) se puede lograr la unidad de acción, respetando la diversidad de ideas.
- Los roles de equipo tienen relación con la diferente forma de abordar la solución de los problemas. En el libro *Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones*, páginas 71-82, están descritos los 9 roles de Belbin.
- Lo importante en un equipo no es la unidad de pensamiento, sino la sinergia en la acción.
- La estructuración cognitiva del equipo exige autoconocimiento, conocimiento mutuo y la capacidad de poner el conocimiento diferente de todos los miembros al servicio de una acción acordada entre todos. Aquí es donde programas informáticos como el de Belbin tienen una aplicación directa.

4. Competencias que debe desarrollar el Equipo de Innovación durante la fase de funcionamiento: compromiso con el equipo, adaptación al entorno organizacional y aprendizaje grupal.

Una vez formado el equipo y definidos los roles del equipo, ya no es necesaria la presencia física de la persona facilitadora. El equipo es autónomo, porque es capaz de autorregularse, siempre que todos sus miembros asuman la responsabilidad de la evolución del equipo. Una de las funciones importantes del equipo es la coordinación del mismo. Esa coordinación tiene dos dimensiones: i) coordinar ideas y propuestas de solución a los problemas planteados; ii) coordinar las intervenciones de las personas. En la terminología de Belbin, la coordinación de las ideas y de las soluciones es la función de las personas «monitoras y evaluadoras». Son las que ayudan al equipo a buscar semejanzas entre las diferentes aportaciones, a agrupar propuestas que, inicialmente, parecen

diferentes, pero que, a medida que avanza la reflexión, se van aproximando hasta que el equipo las agrupa, reduciendo así los tipos o categorías de opciones. Las personas que coordinan las intervenciones de los miembros son las «personas coordinadoras». Éstas cumplen con una función fundamental del equipo: adecuar las intervenciones de las personas a las necesidades del equipo en cada período de la evolución del mismo.

Cuando las funciones del equipo están bien definidas y los miembros van asumiendo estas funciones, a medida que se va desarrollando el equipo, éste tiene autonomía de funcionamiento y está preparado para demostrar que es un equipo eficiente.

En la fase de funcionamiento, el equipo se *ocupa* de cumplir el encargo que se le ha dado, pero se *preocupa*, también, del funcionamiento interno del equipo. El equipo vuelve, una y otra vez, a revisar el trabajo que está realizando y su funcionamiento interno.

En esta revisión del trabajo que está realizando el equipo, éste tendrá que hacer frente a dos problemas:

- Por una parte, el equipo tendrá que adaptarse al contexto laboral de la organización, porque las tareas asignadas a los equipos varían en función del contexto laboral de la organización. Unas tareas son concretas y simples: no exigen mucha creatividad; exigen solamente una buena distribución y coordinación de las diferentes actividades. Otras tareas son más complejas y exigen mucha reflexión y mucha creatividad para encontrar nuevas soluciones a las necesidades de los clientes. En una palabra, son tareas más innovadoras. La adaptación del equipo a las condiciones de trabajo de la organización es importante para el éxito del equipo.
- Por otra parte, la carga de trabajo de la organización afecta al funcionamiento del equipo. Dicha carga varía en función de factores externos al equipo (cambios en el mercado o en las demandas de los clientes) o internos al equipo (casos de mala distribución de la carga laboral en el equipo o casos de «vagancia social», es decir, el comportamiento de quienes se aprovechan del trabajo ajeno). La buena distribución de la carga de trabajo tiene mucha importancia en el rendimiento final del equipo.

Desde el punto de vista del funcionamiento del equipo, éste tendrá que hacer frente a dos problemas:

- Por una parte, está el problema de cómo manejar las diferencias que se dan dentro del equipo: diferencias en ideas, en ideologías, en roles, en intereses. ¿Se reconocen y se aceptan las diferencias? ¿Se viven las diferencias como una riqueza del equipo y como una oportunidad para mejorar los resultados del equipo? En caso de que surjan conflictos interpersonales, ¿aplica el equipo las técnicas de negociación creativa, a través de una solución que integre todas las aportaciones, sin marginar ninguna de ellas? La negociación creativa consiste en superar las diferencias descubriendo una nueva perspectiva que permita integrar las posiciones divergentes. El nivel de compromiso del equipo depende, en buena medida, de esta capacidad de negociación creativa en las situaciones de conflicto de intereses. El compromiso del equipo es el resultado de la capacidad que tiene el equipo

para abordar, de manera creativa, tanto las diferencias internas del equipo como los posibles conflictos que nacen de dichas diferencias.

- Por otra parte, está el problema de la utilización de todos los recursos del equipo. En la práctica, las dos cuestiones que se plantean aquí son i) tomar en consideración las ideas de las minorías y ii) aprender de las personas mejores del equipo. El aprendizaje grupal del equipo se refiere a dos mecanismos importantes para el funcionamiento del equipo: integración en el equipo de las personas que disienten de la mayoría y aceptación de las diferencias en el reconocimiento de las personas dentro del equipo. No todos los miembros del equipo reciben el mismo reconocimiento. Se reconoce más a los que aportan más y a los que se interesan más por los otros miembros del equipo. Los equipos son implacables con los «vagos» y con las personas egoístas e insensibles al sufrimiento de los demás. El equipo tiene que evitar dos peligros: i) no reconocer las aportaciones de las personas que ocupan una posición «minoritaria»; ii) no reconocer las aportaciones de los «mejores» del equipo. Los mejores del equipo son los más comprometidos con el equipo, los que dedican más tiempo y más energía al equipo y los que tratan de ayudar a las personas que tienen más dificultades en el equipo.

5. Conclusión.

Lo esencial para el éxito de un equipo de innovación es que, en la fase de formación, desarrolle un alto nivel de sinergia y de capacidad de negociación creativa. Porque, en ese caso, el equipo estará capacitado para resolver los problemas que, necesariamente, surgirán en la fase de funcionamiento. Sin embargo, en caso de dificultad, el equipo puede siempre recurrir a la ayuda de la persona facilitadora

ANEXO 2: CUESTIONARIOS PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS DEL EQUIPO DE INNOVACIÓN.

Tenemos dos cuestionarios: El cuestionario de la **fase formativa** y el cuestionario de la **fase de funcionamiento**.

1. Validez del cuestionario de la fase formativa.

Punto de partida: El cuestionario sobre la formación de los equipos, elaborado y validado en previas investigaciones (Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes, 2006).

Los 46 ítems del cuestionario original han entrado en el Análisis Factorial de Componentes Principales. Esto quiere decir, que todos los ítems tienen un peso factorial superior a .30. Se han extraído cinco factores:

Factor 1: Confianza en el equipo (Índice -: .86).

Factor 2: Planificación de la tarea (Índice -: .87).

Factor 3: Estructuración cognitiva (Índice -: .92)

Factor 4: Liderazgo directivo (Índice -: .88)

Factor 5: Liderazgo facilitador (Índice -: .68)

Extraídos estos 5 Factores, hemos aplicado el análisis del Chi Cuadrado entre los ítems (filas) y los 5 Factores (columnas). De esta forma, hemos analizado el grado de convergencia de cada ítem con el Factor correspondiente y el grado de

discriminación con el resto de los Factores. Los ítems del Factor 1 (Confianza en el equipo) y del Factor 5 (Liderazgo facilitador) tienen baja capacidad de discriminación. Hemos eliminado el Factor 5 porque no añade nada al Factor 1. De esta forma, el cuestionario queda reducido a 32 ítems.

CUESTIONARIO SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LA FASE FORMATIVA: Mide la viabilidad del equipo, que depende del grado de sinergia y de su capacidad para una negociación creativa.

Ud. va a encontrar una serie de afirmaciones que se refieren a las competencias que ha adquirido el equipo en la fase de formación. Indique su grado de desacuerdo o de acuerdo con las siguientes frases, utilizando la siguiente escala:

1 (Totalmente en desacuerdo) a 6 (Totalmente de acuerdo)

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5	6
Confío en el equipo:						
1. Nos ayuda a conocer mejor nuestras posibilidades de mejora	1	2	3	4	5	6
2. Tiene capacidad para realizar bien la tarea encomendada.	1	2	3	4	5	6
3. Nos ayuda a estimularnos mutuamente para mejorar nuestro rendimiento individual	1	2	3	4	5	6
4. Nos permite expresar con libertad nuestros sentimientos y emociones	1	2	3	4	5	6
5. Es muy eficiente porque tiene una buena metodología de trabajo	1	2	3	4	5	6
6. En situaciones de estrés, nos ayuda a relajar la tensión	1	2	3	4	5	6
7. Nos ayuda a valorar las aportaciones de los demás	1	2	3	4	5	6
8. No nos exige dar más de lo que podemos dar	1	2	3	4	5	6
El equipo ha planificado bien la tarea:						
9. Tiene claro para qué se ha constituido	1	2	3	4	5	6
10. Ha definido bien los pasos que debe dar para lograr el objetivo	1	2	3	4	5	6
11. Tiene mucha información sobre el camino a seguir en la realización de la tarea	1	2	3	4	5	6
12. Conocemos las dificultades que encierra la tarea.	1	2	3	4	5	6
13. Los miembros compartimos la información que tenemos sobre la tarea del equipo	1	2	3	4	5	6
14. Nos sometemos periódicamente a la evaluación de personas externas al equipo	1	2	3	4	5	6
15. Nos hemos puesto de acuerdo sobre los indicadores que debemos utilizar en la evaluación de los resultados	1	2	3	4	5	6
16. Revisamos con frecuencia los procedimientos utilizados en el trabajo	1	2	3	4	5	6
El equipo integra bien las diferentes aportaciones de sus miembros:						
17. Somos conscientes de nuestras diferencias en el abordaje de los problemas	1	2	3	4	5	6
18. Estamos logrando un buen equilibrio entre las aportaciones de todos los miembros del equipo	1	2	3	4	5	6
19. Hemos constatado que las diferentes formas de abordar la solución de los problemas son complementarias	1	2	3	4	5	6

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5	6
	20. Nos ayudamos en la búsqueda de nuevas ideas y de nuevos procedimientos de trabajo	1	2	3	4	5
21. Logramos ponernos de acuerdo en las cuestiones relacionadas con la realización de la tarea.	1	2	3	4	5	6
22. Compartimos tanto la valoración como los sentimientos relacionados con el funcionamiento del equipo.	1	2	3	4	5	6
23. En este equipo, se valora mucho la originalidad de las ideas.	1	2	3	4	5	6
24. Nuestra fortaleza está en la capacidad que tenemos para negociar nuestras diferencias	1	2	3	4	5	6
La persona coordinadora del equipo:						
25. Comparte la información con todos los miembros del equipo, pero las decisiones las toma ella sola	1	2	3	4	5	6
26. Ha permitido la discusión de los objetivos, pero, finalmente, se han fijado los objetivos que ella quería	1	2	3	4	5	6
27. Ha impuesto al equipo la metodología de trabajo.	1	2	3	4	5	6
28. Ha definido las funciones que deben asumir los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6
29. Emite valoraciones sobre las aportaciones de los miembros del equipo	1	2	3	4	5	6
30. No favorece que todos los miembros se sientan responsables del funcionamiento del equipo	1	2	3	4	5	6
31. No está favoreciendo la integración de los intereses de las personas con los objetivos del equipo	1	2	3	4	5	6
32. Se toman las decisiones antes de que todos los miembros del equipo expongan sus opiniones sobre el tema que se discute	1	2	3	4	5	6

2. Validez del cuestionario de la fase de funcionamiento.

El punto de partida ha sido la recogida de ítems que han sido utilizados en trabajos anteriores sobre los mediadores emergentes correspondientes al **compromiso con el equipo, adaptación al entorno laboral y organizacional** y el **aprendizaje grupal** (Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2008; Gebert et al., 2006).

El COMPROMISO DEL EQUIPO se construye a partir de dos variables:

- Reconocimiento y aceptación de las diferencias entre las personas del equipo en ideas y propuestas de soluciones.
- Negociación creativa de los problemas y de los conflictos que nacen de dichas diferencias. Los problemas están relacionados con la tarea, mientras que los conflictos se relacionan con las diferencias entre las personas. El reconocimiento de las diferencias, tanto en ideas como en propuestas de solución, no impide al equipo ponerse de acuerdo sobre una solución consensuada.

La ADAPTACIÓN AL ENTORNO LABORAL Y ORGANIZACIONAL se construye a partir de otras dos variables:

- La adaptación del funcionamiento del equipo a los diferentes entornos laborales y organizativos: entorno funcionales, con tareas simples y

repetitivos vs. entornos complejos, basados en la creación del conocimiento y mayor autonomía de las personas en su trabajo. En el primer caso, la interdependencia se sitúa en la concatenación de las acciones. En el segundo caso, la interdependencia se sitúa en el plano de la creación de nuevos conocimientos.

- La adaptación a los cambios en la carga de trabajo asignado a los miembros del equipo.

El APRENDIZAJE GRUPAL incluye dos tipos de aprendizajes:

- Aprender a reconocer las aportaciones de las personas que adoptan posiciones «minoritarias».
- Aprender a reconocer las aportaciones de los «mejores» del equipo.

El cuestionario que ofrecemos tiene un alto grado de validez de contenido, en la medida en que los ítems se ajustan al contenido de las variables que tratan de medir, pero no tenemos datos sobre su fiabilidad, ni sobre su estructura factorial. El proceso de validación de este instrumento debe ser continuado en sucesivas aplicaciones.

CUESTIONARIO SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LA FASE DE

FUNCIONAMIENTO: Mide la eficiencia del equipo.

Ud. va a encontrar una serie de afirmaciones que se refieren a las competencias de la fase de funcionamiento. Indique su grado de desacuerdo o de acuerdo con las siguientes frases, utilizando la siguiente escala:

1 (Totalmente en desacuerdo) a 6 (Totalmente de acuerdo)

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5	6
En el equipo, hemos aprendido a manejar los conflictos						
1. Hemos aceptado bien el hecho de tener diferentes ideas y posiciones	1	2	3	4	5	6
2. Cada miembro ha tratado de mantener con firmeza sus ideas y sus posiciones	1	2	3	4	5	6
3. Cada persona ha expuesto sus ideas con claridad, pidiendo a las demás que hagan lo mismo	1	2	3	4	5	6
4. En situaciones de conflicto, las personas no han ocultado sus intereses	1	2	3	4	5	6
5. Al abordar las negociaciones, cada persona ha tratado de tomar en consideración los deseos de las demás	1	2	3	4	5	6
6. Habitualmente, ha habido muy poca sensibilidad ante el sufrimiento de las personas	1	2	3	4	5	6
7. Hemos sido conscientes de los diferentes intereses de las personas	1	2	3	4	5	6
8. Se han respetado bien las diferentes posiciones de las personas	1	2	3	4	5	6
El equipo ha sabido adaptarse a las condiciones de trabajo						
9. Nos hemos adaptado bien a las condiciones materiales en las que ha trabajado el equipo	1	2	3	4	5	6
10. Hemos sabido adaptarnos bien a los diferentes horarios de trabajo de los miembros del equipo	1	2	3	4	5	6

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5	6
	11. Hemos tenido mucha dificultad para encontrar una hora para reunirnos	1	2	3	4	5
12. Nos ha resultado muy difícil ajustar el trabajo en equipo a los cambios en el trabajo y en la organización	1	2	3	4	5	6
13. Ha habido grandes diferencias entre los miembros respecto al tiempo que ha dedicado cada uno de ellos al trabajo del equipo	1	2	3	4	5	6
14. Ha habido grandes diferencias en la asistencia de los miembros a las reuniones del equipo	1	2	3	4	5	6
15. Hemos sabido distribuir bien las tareas del equipo	1	2	3	4	5	6
16. Ha habido grandes diferencias en el esfuerzo de las personas para hacer bien al trabajo del equipo	1	2	3	4	5	6
En el equipo, hemos aprendido todos de todos						
17. Ha habido grandes diferencias en el reconocimiento que el equipo ha dado a sus diferentes miembros	1	2	3	4	5	6
18. Algunas personas se han sentido marginadas en el equipo..	1	2	3	4	5	6
19. Las intervenciones de algunas personas no han sido tomadas en consideración en el equipo	1	2	3	4	5	6
20. Se ha escuchado por igual a todas las personas del equipo..	1	2	3	4	5	6
21. Hemos sido conscientes de que cada persona aporta al equipo cosas diferentes	1	2	3	4	5	6
22. No hemos tenido problemas en aprender de las personas mejores en las diferentes tareas del equipo	1	2	3	4	5	6
23. Todas las personas se han sentido reconocidas por su aportación al equipo	1	2	3	4	5	6
24. Las personas con mayor reconocimiento en el equipo han impuesto sus opciones al resto de las personas	1	2	3	4	5	6

ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CULTURA PARTICIPATIVA EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL.

Punto de partida: El instrumento que hemos utilizado para evaluar el grado de participación en la organización es un instrumento que fue validado en investigaciones anteriores (Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes, 2006).

El Análisis Factorial de Componentes Principales, aplicado al conjunto de los ítems, ha extraído dos Factores:

Factor 1: Participación en la comunicación, toma de decisiones y fijación de objetivos (Índice –: .89)

Factor 2: Participación en la creación del conocimiento (Índice–: .81)

Extraídos estos 2 Factores, hemos aplicado el análisis del Chi Cuadrado entre los ítems (filas) y los 2 Factores (columnas). De esta forma, hemos analizado el grado de convergencia de cada ítem con el Factor correspondiente y el grado de discriminación con el resto de los Factores. Hemos excluido 2 ítems por su baja capacidad de discriminación. De esta forma, el cuestionario queda reducido a 15 ítems.

CUESTIONARIO SOBRE EL GRADO DE PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Ud. va a encontrar una serie de afirmaciones que se refieren a la participación de los trabajadores en la gestión de la organización. Expresé su grado de desacuerdo o de acuerdo utilizando la siguiente escala:

1 (Totalmente en desacuerdo) a 6 (Totalmente de acuerdo)

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5	6
Participación en la comunicación, toma de decisiones y fijación de objetivos.						
La empresa funciona más con líderes naturales que con estructuras jerarquizadas.	1	2	3	4	5	6
Los trabajadores otorgan credibilidad a los directivos.	1	2	3	4	5	6
Existen reuniones periódicas para el intercambio de información entre departamentos.	1	2	3	4	5	6
Los trabajadores participan activamente en la fijación de los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6
Se socializa el conocimiento mediante jornadas de formación	1	2	3	4	5	6
Se delegan tareas y cada trabajador establece su operativa.	1	2	3	4	5	6
Los directivos motivan a los trabajadores.	1	2	3	4	5	6
Los trabajadores son autónomos en su trabajo.	1	2	3	4	5	6
Las tareas y objetivos de cada trabajador se establecen de forma consensuada.	1	2	3	4	5	6
En la empresa, existen planes de formación continua para los trabajadores.	1	2	3	4	5	6
Participación en la creación del conocimiento						
Se valora la creatividad en los puestos de trabajo	1	2	3	4	5	6
Se fomenta la comunicación directa dentro de la empresa	1	2	3	4	5	6
Existen canales que permiten la comunicación directa entre los trabajadores y la dirección	1	2	3	4	5	6
Se fomenta el trabajo en equipo en la empresa	1	2	3	4	5	6
Los responsables de los departamentos apoyan el plan de la Empresa.	1	2	3	4	5	6

ANEXO 4: CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL.

Punto de partida: Hemos utilizado el cuestionario MLQ de Bass, previamente validado en España por los profesores de la UNED. Contiene 45 ítems.

El Análisis Factorial de Componentes Principales ha extraído cuatro factores:

Factor 1: Liderazgo transformacional (Índice -: .93)

Factor 2: Liderazgo transaccional (Índice -: .93)

Factor 3: Liderazgo centrado en la calidad del producto (Índice -: .74)

Factor 4: Liderazgo laissez faire (Índice -: .81)

A continuación, hemos aplicado el análisis del Chi Cuadrado entre los ítems (filas) y los 4 Factores (columnas). De esta forma, hemos analizado el grado

de convergencia de cada ítem con el Factor correspondiente y el grado de discriminación con el resto de los Factores. Hemos eliminado los ítems que no ofrecían suficiente nivel de convergencia interna y discriminación de los demás factores. Hemos eliminado, igualmente, los 7 ítems del Factor 4 (Liderazgo «Laissez-faire»). Este Factor se refiere a la ausencia de liderazgo y no aporta nada en orden a conocer el estilo de liderazgo ejercido en la organización. Hemos retenido los tres primeros factores (Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo centrado en la calidad del producto) y hemos añadido 5 ítems tomados de los estudios sobre el liderazgo ético.

El cuestionario definitivo consta de 23 ítems.

CUESTIONARIO SOBRE EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

Ud. va a encontrar una serie de afirmaciones que se refieren a su forma de ejercer el liderazgo. Expresé su grado de desacuerdo o de acuerdo utilizando la siguiente escala:

1 (Totalmente en desacuerdo) a 6 (Totalmente de acuerdo)

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5	6
Ayudo a las personas a crecer						
Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse	1	2	3	4	5	6
Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos	1	2	3	4	5	6
Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación	1	2	3	4	5	6
Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	1	2	3	4	5	6
Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.	1	2	3	4	5	6
Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas.	1	2	3	4	5	6
Trato de alcanzar los objetivos de la organización						
Ayudo a las personas a mi cargo a cambio de sus esfuerzos.	1	2	3	4	5	6
Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.	1	2	3	4	5	6
Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes.	1	2	3	4	5	6
Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades.	1	2	3	4	5	6
Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo.	1	2	3	4	5	6
Uso métodos de liderazgo satisfactorios.	1	2	3	4	5	6
Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban.	1	2	3	4	5	6
Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior.	1	2	3	4	5	6
Busco la calidad del producto/servicio						
Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.	1	2	3	4	5	6
Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	1	2	3	4	5	6
Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos.	1	2	3	4	5	6
Llevo un registro de todos los fallos.	1	2	3	4	5	6

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5	6
	Trato de ser coherente con mis ideas y abierto a las opiniones de otras personas.					
Digo con claridad lo que pienso.	1	2	3	4	5	6
Me muestro dispuesto a admitir mis errores cuando los cometo.	1	2	3	4	5	6
Mis ideas son consistentes con mi comportamiento.	1	2	3	4	5	6
Pido a mis colaboradores su opinión, incluso cuando pienso que no están de acuerdo conmigo.	1	2	3	4	5	6
Me gusta escuchar diferentes puntos de vista antes de llegar a una conclusión	1	2	3	4	5	6

ANEXO 5: CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CAPITAL INTELECTUAL EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL.

Punto de partida: Los indicadores del Modelo INTELLECTUS, modificado por Sánchez Cañizares et al. (2006).

El Análisis Factorial de Componentes Principales ha extraído tres factores. Los ítems 2, 9, 17 y 19 no encajan en ninguno de los cuatro factores y han sido eliminados.

El Análisis Factorial de Componentes principales ha extraído los siguientes factores:

FACTOR 1: Capital negocio (relación con los clientes) (Índice -: .72)

FACTOR 2: Capital humano: Valores y actitudes (Índice -: .64)

FACTOR 3: Capital tecnológico e innovación social (Índice -: .69)

Extraídos estos 3 Factores, hemos aplicado el análisis del Chi Cuadrado entre los ítems (filas) y los 3 Factores (columnas). De esta forma, hemos analizado el grado de convergencia de cada ítem con el Factor correspondiente y el grado de discriminación con el resto de los Factores.

El cuestionario definitivo queda reducido a 15 ítems.

CUESTIONARIO SOBRE CAPITAL INTELECTUAL

Ud. va a encontrar una serie de afirmaciones que se refieren al capital intelectual de la empresa. Expresa su grado de desacuerdo o de acuerdo utilizando la siguiente escala:

1 (Totalmente en desacuerdo) a 6 (Totalmente de acuerdo)

	Total Desacuerdo			Total Acuerdo		
	1	2	3	4	5	6
Capital negocio: relación con los clientes						
Las personas de esta unidad pensamos que disponemos de una buena tecnología de información y de comunicación.	1	2	3	4	5	6
Para llevar adelante el proyecto de la innovación social de la empresa, las personas de esta unidad pensamos que es importante aprender a trabajar en equipo.	1	2	3	4	5	6
En nuestra unidad, existe mucha preocupación por mejorar la comunicación con los clientes.	1	2	3	4	5	6
Las personas de nuestra unidad dedicamos mucho tiempo a la escucha de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6
En nuestra unidad, tratamos de anticiparnos a las futuras necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	6
Capital humano: Valores y actitudes						
Se valora positivamente el ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5	6
En los últimos 4 meses, el % de rotación del personal ha sido bajo.	1	2	3	4	5	6
En los últimos 4 meses, el % de absentismo laboral ha sido bajo.	1	2	3	4	5	6
El % de personas que piensan que, en esta unidad, existe un sistema de valores bien definido es alto.	1	2	3	4	5	6
Las personas de esta unidad tenemos muy clara la misión de la empresa.	1	2	3	4	5	6
Capital tecnológico e innovación social						
La mayoría de las personas conoce el código de conducta de la empresa.	1	2	3	4	5	6
Las personas de esta unidad estamos convencidas de que el futuro de la empresa está en la innovación de productos/servicios.	1	2	3	4	5	6
Las personas de esta unidad estamos convencidas de que el futuro de la empresa depende de la innovación social de la empresa.	1	2	3	4	5	6
Las personas de esta unidad están comprometidas con proyectos innovadores.	1	2	3	4	5	6
En nuestra empresa, existe un protocolo de relación con agentes externos no vinculados al negocio de forma directa.	1	2	3	4	5	6

ANEXO 6: Fichas utilizadas en la evaluación cualitativa.**1. PREGUNTAS REFERENTES AL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS****(Deben responder todos los miembros del equipo)**

	Poco				Mucho	
Con la experiencia, el equipo ha aprendido a trabajar con una mayor eficiencia (realizando el trabajo mejor y en menos tiempo).	1	2	3	4	5	6
Con la experiencia, el equipo ha mejorado en la comunicación interna y en el manejo del estrés.	1	2	3	4	5	6
El coordinador ha ejercido un liderazgo directivo	1	2	3	4	5	6
El coordinador ha ejercido un liderazgo facilitador	1	2	3	4	5	6
<p>Cuando hayas cumplimentado el cuestionario, trata de poner ejemplos para justificar tu valoración sobre el funcionamiento del equipo.</p>						

2. PREGUNTAS REFERENTES AL CAMBIO CULTURAL EN EL ENTORNO PRÓXIMO AL EQUIPO.**(Deben responder las personas que respondieron al cuestionario sobre participación)**

	Poco				Mucho	
¿Ha tenido el equipo alguna influencia en su entorno?	1	2	3	4	5	6
¿Se puede afirmar que esta influencia se concreta en a mayor participación de las personas en la mejora de la gestión de la organización?	1	2	3	4	5	6
¿Hasta qué punto ha favorecido el equipo el intercambio de conocimientos en el entorno organizacional?	1	2	3	4	5	6
<p>Cuando hayas cumplimentado el cuestionario, intenta aportar ejemplos que expliquen tu valoración de la influencia del equipo sobre la participación de las personas en la gestión de la organización y en el intercambio de conocimientos.</p>						

3. PREGUNTAS REFERENTES AL CAMBIO EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN EL ENTORNO PRÓXIMO AL EQUIPO.

(Deben responder las personas que respondieron al cuestionario sobre liderazgo)

	Poco				Mucho	
¿Has notado alguna diferencia en el comportamiento de los directivos del entorno organizacional?	1	2	3	4	5	6
¿Se puede afirmar que el cambio ha ido en la dirección de un mayor interés de los directivos por el desarrollo de las personas de la organización?	1	2	3	4	5	6
¿Puedes afirmar que el liderazgo de los directivos de la organización ha evolucionado en el sentido de una mayor flexibilidad?	1	2	3	4	5	6
<p>Cuando hayas cumplimentado el cuestionario, intenta aportar ejemplos que expliquen tu valoración de la influencia del equipo sobre el ejercicio del liderazgo en la organización</p>						

4. PREGUNTAS REFERENTES A LOS INDICADORES DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

(Deben responder las personas que respondieron al cuestionario sobre Capital Intelectual)

	Poco				Mucho	
En el entorno próximo al equipo, ¿has percibido alguna mejora en el clima laboral?	1	2	3	4	5	6
En el entorno próximo al equipo, ¿has percibido alguna mejora en la identificación de las personas con los objetivos de la organización?	1	2	3	4	5	6
En el entorno próximo al equipo, ¿has percibido alguna mejora en la colaboración de las personas de la organización?	1	2	3	4	5	6
En el entorno próximo al equipo, ¿has percibido alguna mejora en la comunicación con los clientes?	1	2	3	4	5	6
<p>Cuando hayas cumplimentado el cuestionario, intenta aportar ejemplos que expliquen tu valoración de la influencia del equipo sobre el Capital Intelectual de la organización.</p>						

