

# Entrenamiento para el trabajo en equipos de innovación: Beneficios sobre el equipo y la organización

*Resultados, aprendizajes y experiencias  
de un proyecto de investigación-acción  
en colaboración universidad-empresa*





# Entrenamiento para el trabajo en equipos de innovación: Beneficios sobre el equipo y la organización

Resultados, aprendizajes y experiencias de un proyecto de investigación-acción en colaboración universidad-empresa

Edita: Innobasque - 2013  
Agencia Vasca de la Innovación  
Parque Tecnológico de Bizkaia  
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

**innobasque**  
berrikuntzaren euskal agentzia    agencia vasca de la innovación

Depósito Legal: BI-807-2013



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](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO))

**Autores del proyecto investigación-acción**

*Sabino Ayestarán*

*Nekane Balluerka*

*Arantza Gorostiaga*

*Aitor Aritzeta*

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

*Olga Gómez*

Innobasque. Consorcio Inteligencia Emocional

**Agradecimientos**

La presente investigación ha recibido financiación de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) en la Convocatoria para Proyectos Universidad-Sociedad (2010), Código proyecto: US10/07, así como de Innobasque (Agencia Vasca de la Innovación).

El equipo promotor e investigador agradece y felicita por su participación y contribuciones al proyecto a las personas de las organizaciones participantes y colaboradoras en la investigación-acción: ARTEZ, AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ, DECATHLON, EMUN, NOVIA SALCEDO, IPARBIT y OSAKIDETZA.

Igualmente, agradece su contribución a todas las personas y organizaciones que han participado de forma puntual a lo largo de las diferentes fases del proyecto.

Dedicado a todas las personas y organizaciones  
que tienen el coraje de explorar nuevas vías  
e iniciar un cambio de rumbo

*“No tienes que cambiar tu mundo en un solo día.  
Un viaje de dos mil kilómetros se inicia con un primer paso.  
Nos hacemos grandes poco a poco.  
Los pequeños pasos cotidianos  
nos conducen a resultados impresionantes con el tiempo”*  
Robin Sharma

### Quien tiene un por qué y un para qué, encuentra un cómo

El Consorcio Inteligencia Emocional, CIE, es una Comunidad de Innovación multiagente en la CAPV coordinada desde Innobasque e integrada por más de 113 organizaciones y 300 personas.

Nuestro propósito es provocar y favorecer la transformación de personas (a nivel personal y profesional), y entornos (equipos de trabajo, dinámicas organizativas y sistemas en general) como palanca de bienestar y acelerador de innovación para la generación de valor y empleo. Todo ello desde la educación socio-emocional, el desarrollo de competencias socio-emocionales (a nivel individual y colectivo) a lo largo de diferentes etapas de la vida y el desarrollo de procesos y dinámicas participativas y de cocreación en diferentes entornos.

Para ello, nuestras herramientas de trabajo son las TECs, Tecnologías de la Emoción y de la Cooperación. TECs es un concepto acuñado por el equipo motor del CIE que hace referencia a las herramientas, conceptos, dinámicas y metodologías que favorecen el conocimiento, aproximación, entrenamiento emocional y competencias socioemocionales que contribuyen al desarrollo personal y profesional, a la innovación, a la transformación y al trabajo en equipo y la cooperación en diversos entornos.

En este marco y poniendo foco en las organizaciones, desde el CIE e Innobasque, impulsamos y participamos en proyectos a través de los cuales:

- Aportar propuestas, metodologías y herramientas a las organizaciones que contribuyan a desarrollar una cultura innovadora.
- Promover la colaboración público-privada y entre agentes del ecosistema de la innovación en gestión, favoreciendo la construcción conjunta de conocimiento en gestión, la transferencia del conocimiento en gestión de la universidad a la empresa y contribuyendo a que la empresa participe en la creación de nuevo conocimiento.

En este contexto, la motivación por profundizar en la formación y funcionamiento de equipos de innovación en las organizaciones, como un elemento clave para dar respuesta a la siguiente pregunta recurrente surge de algunas organizaciones del CIE, Innobasque y UPV/EHU:

*¿Qué y cómo podemos hacer para lograr organizaciones más innovadoras saludables, sostenibles y competitivas aprovechando el potencial (creativo, relacional, emocional, cognitivo, aspiracional...) de todas las personas de la organización y sintonizarlas a los objetivos de la empresa?*

1 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.

2 Ayestarán, S., Gómez, O. (2010) Equipos de Innovación: Motores de transformación social y económica en las organizaciones.

Zamudio: Innobasque.

Tras dos investigaciones-acción en las que hemos abordado el papel de los equipos de trabajo como elemento impulsor de la participación en las organizaciones (Rumbo a la Innovación<sup>1</sup>), y el papel de los equipos de innovación como motores de transformación económica y social (Equipos de Innovación como motor de transformación social y económica en las organizaciones<sup>2</sup>) hemos abordado esta tercera investigación centrada en cómo formar equipos de innovación en las

organizaciones y en las condiciones que son necesarias para que estos equipos funcionen.

El presente texto recoge la situación de partida, las hipótesis y la metodología de trabajo, los resultados cuantitativos y cualitativos, los aprendizajes y las experiencias vividas por algunas de las empresas a lo largo de su participación en esta investigación-acción.

Confiamos en que el trabajo realizado en esta investigación aporte valor y resulte útil para ampliar el conocimiento y comprensión de dinámicas y técnicas diferentes, dirigidas a personas y organizaciones que deseen incorporarse a la ruta de la innovación y las dinámicas de gestión basadas en las personas, tomando a los equipos de innovación como unidades clave de transformación de las personas y de la propia organización.

***Olga Gómez***

*Innobasque*

*Consortio Inteligencia Emocional*

<b>1. Introducción</b>	8
1.1. Combinación de datos cuantitativos y cualitativos	9
1.2. Condiciones que aseguran la viabilidad de un equipo de innovación	9
1.3. Calidad e innovación en los equipos de trabajo	12
1.4. Diferencias entre equipos de mejora y equipos de innovación	13
<b>2. ¿De dónde hemos partido en esta investigación-acción?</b>	16
2.1. Influencia del entrenamiento de las personas y de los grupos sobre el desarrollo de las personas, sobre la eficiencia de la organización y sobre los resultados económicos	17
2.2. Modelo de equipo de trabajo	19
<b>3. ¿Cómo hemos diseñado y realizado la investigación-acción?</b>	22
3.1. Objetivos e hipótesis de la investigación	23
3.2. Muestra participante	23
3.3. Diseño y variables e instrumentos de medida	24
3.4. Procedimiento: formación de formadores	27
<b>4. ¿Qué resultados hemos obtenido en la investigación-acción?</b>	28
4.1. Resultados cuantitativos	29
4.2. Discusión sobre los resultados cuantitativos	30
4.3. Resultados cualitativos	32
4.4. Conclusión general del estudio	33
<b>5. ¿Qué hemos aprendido de esta investigación?</b>	36
5.1. Apertura mental hacia nuevas formas de trabajo en equipo	37
5.2. Aprendizaje de nuevas formas de trabajo en equipo	37
5.3. Valoración de la eficiencia del equipo	37
5.4. Aspectos que debemos cuidar más en el trabajo en equipo	38
<b>6. Mirando al futuro. Si volvieras a poner en marcha un equipo de innovación y/o participar en una nueva investigación...</b>	40
6.1. ¿Qué es lo que evitarías repetir?	41
6.2. ¿Qué es lo que te gustaría mantener?	41
6.3. ¿Qué es lo que te gustaría mejorar?	41
6.4. ¿Qué introducirías como nuevo?	41
<b>7. Desarrollo de la técnica de facilitación de equipos de innovación</b>	44
7.1. Función de la persona facilitadora	45
7.2. Técnica de la facilitación de equipos de innovación	45
7.3. Mediadores emergentes grupales de la fase formativa	46
7.4. La coordinación del equipo	48
7.5. Mediadores emergentes grupales de la fase de eficiencia	48
<b>8. Algunas experiencias</b>	52

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	64
-----------------------------------	----

**ANEXOS**

<b>Anexo 1: Medida de la reflexividad: la escala de Carter y West (1998)</b>	68
--	----

<b>Anexo 2: Medida de la memoria transactiva: la escala de Lewis (2003)</b>	70
---	----

<b>Anexo 3: Diagrama de afinidad</b>	72
--------------------------------------	----

<b>Anexo 4: La selección ponderada</b>	76
--	----

## 1. Introducción



**Sabino Ayestarán**  
Catedrático Emérito de  
Psicología Social  
UPV/EHU

Antes de presentar los resultados de la investigación-acción, quiero explicar mi posicionamiento en cuatro temas, relacionados con los equipos de trabajo, que han sido objeto de discusión en reuniones previas con algunas personas pertenecientes a las organizaciones colaboradoras.

- La combinación de datos cuantitativos con datos cualitativos.
- Antes de comenzar a formar equipos de trabajo en las organizaciones, debemos asegurarnos de que se cumplen unas condiciones mínimas para la viabilidad de los equipos de trabajo.
- Actualmente, todos los equipos de trabajo quieren funcionar como equipos de innovación.
- Diferencias históricas entre equipos de mejora y equipos de innovación.

### **1.1. Combinación de datos cuantitativos y cualitativos**

Este es un trabajo de investigación y, como tal, está sujeto a una metodología científica, que pretende garantizar la fiabilidad de los datos que se aportan. A partir de los resultados obtenidos, llegaremos a unas conclusiones. Como ocurre en cualquier trabajo, las conclusiones se apoyan en una interpretación de los datos.

Fiabilidad de los datos aportados y justificación de la interpretación de los datos son dos exigencias de cualquier trabajo serio. Queremos garantizar esta seriedad. Por eso ofrecemos algunos datos estadísticos que, probablemente, serán superfluos para algunas personas y oportunos y convenientes para otras.

En una palabra, pretendemos compaginar la objetividad científica con un lenguaje más próximo a la experiencia subjetiva de las personas. Dicho de otra manera, tratamos de completar los datos cuantitativos con aportaciones más cualitativas y más subjetivas de personas comprometidas con las organizaciones que han participado en la investigación.

### **1.2. Condiciones que aseguran la viabilidad de un equipo de innovación**

El seguimiento y la evaluación sistemática de los equipos de trabajo en las organizaciones nos han enseñado que hay cinco elementos que debemos asegurar antes de comenzar a formar un equipo de trabajo. Cuando falla uno de estos cinco elementos, es muy probable que el equipo no llegue a funcionar como equipo

de innovación, a pesar de la buena voluntad de los miembros que lo componen. No basta esta buena voluntad. El equipo de innovación necesita, además, unos elementos básicos que hagan viable su funcionamiento. Los cinco elementos que consideramos fundamentales para asegurar la viabilidad de un equipo de innovación son:

### **1. Cultura innovadora de la organización**

El equipo de innovación no es un instrumento adecuado para reproducir algo que ya está diseñado y protocolizado. Los procesos protocolizados, como muchos procesos administrativos, se informatizan. Los procesos físicos, convertidos en procedimientos, tarde o temprano se robotizan. Los equipos de innovación sirven para tareas complejas, en las que no tenemos ni objetivos ni estrategias ni procedimientos bien diseñados. Se trata, justamente, de aprovechar la gran variedad de informaciones y conocimientos que tienen los miembros de un equipo para construir algo nuevo: un objetivo común, con estrategias compartidas y procedimientos renovados. Los equipos de innovación sirven para aprender a dar al trabajo el valor añadido de un conocimiento compartido: a partir de las informaciones variadas que aportan los miembros del equipo, se construye un conocimiento nuevo que permita dar al problema una solución nueva. El equipo está basado en la cooperación y toda cooperación tiene que ser, necesariamente, creativa, en el sentido de que superamos los conflictos de perspectivas y de intereses diferentes construyendo una nueva solución que responde a los intereses de las personas en conflicto. Las organizaciones que fomentan la creación de nuevas soluciones a los problemas que plantea el trabajo son las que valoran y apoyan el trabajo en equipos de innovación. Donde no hay cultura de innovación es peligroso introducir equipos de innovación. Lo más probable es que la experiencia sea negativa, con lo cual confirmaremos la idea de la inutilidad del trabajo en equipo, dominante en los directivos de muchas organizaciones donde no existe una cultura real de innovación.

### **2. Asumir el “liderazgo compartido”**

El liderazgo transformacional significa estimulación intelectual y consideración personal de los individuos, es decir, empoderamiento de las personas, lo cual desemboca en un liderazgo compartido. Si el equipo de trabajo quiere ser creativo y crear conocimiento nuevo, necesariamente, tiene que evolucionar hacia un liderazgo compartido. Este liderazgo significa que todos los miembros del equipo asumen la triple responsabilidad: i) desarrollo de las personas; ii) obtención de los objetivos de la organización; iii) satisfacción del cliente. Teóricamente, los miembros de los equipos entienden pronto lo que significa el liderazgo compartido, pero en la práctica, cuando llegan las dificultades debidas a los conflictos de perspectivas y de intereses, los miembros quieren que la persona facilitadora o la coordinadora asuma la responsabilidad de hacer frente a dichas dificultades. No es fácil controlar el sentimiento de seguridad que nos produce, en los momentos de dificultad, la dirección de un líder unipersonal seguro y eficiente. Sin embargo, para ser creativos, tenemos que superar esa dependencia y arriesgarnos a equivocarnos para aprender de los errores. En un equipo de innovación, debe

quedar claro, desde el principio, que la responsabilidad del éxito o fracaso del equipo es de todos. Cada miembro del equipo asumirá una función específica en el funcionamiento del equipo, pero todas las personas tienen que asumir la responsabilidad de los éxitos y de los fracasos del equipo.

### **3. Respetar al equipo**

Cuando se discuten las normas del equipo, casi siempre se habla del respeto a las personas, en el sentido de no interrumpirlas, no humillarlas ni culpabilizarlas. Pocas veces, he visto que las personas establezcan la norma del respeto al equipo. Este respeto consiste en cuatro comportamientos: i) respetar las decisiones tomadas en el equipo; ii) cumplir las tareas asignadas por el equipo; iii) puntualidad en las sesiones presenciales; iv) comunicar de antemano al equipo cuando una fuerza mayor nos impide asistir a la sesión presencial o realizar las tareas asignadas. Este respeto al equipo es absolutamente necesario. No hay equipo que soporte mucho tiempo la falta de respeto por parte de los miembros del equipo.

### **4. Construir una plataforma digital**

Los equipos de innovación necesitan una plataforma digital para trabajar en red. Puede ser el programa “Google Drive”, “SharePoint” o simplemente el correo electrónico. Es necesario preparar una plataforma que tenga tres áreas: i) área de las actas y de los documentos elaborados por el equipo, área accesible a todos los miembros para la lectura, no para modificar el contenido; ii) área individual, reservada a cada uno de los miembros del equipo, donde aparecen las tareas asignadas a cada persona y el grado de cumplimiento de dichas tareas; el área individual es accesible a todos los miembros para la lectura, pero cada persona puede modificar solamente la información correspondiente a la tarea que tiene asignada; iii) área de trabajo, accesible a todos los miembros del equipo, donde se elaboran los temas. El equipo ahorra mucho tiempo cuando se acostumbra a no discutir sobre opiniones. ¿Cómo puedo yo discutir la opinión de alguien que no piensa como yo? Las opiniones se respetan, mientras no se aporten datos o informaciones en contra. Si quiero oponerme a la opinión de alguien, tengo que aportar nuevos datos, es decir, nuevas informaciones que hagan ver que aquella opinión no es acertada. La buena discusión es aquella que se centra sobre la fiabilidad de los datos aportados por cada miembro. Hay tres tipos de datos: datos de archivo de la propia organización, datos de autoridad y datos de investigación. Cada vez más, las organizaciones crean un “intranet” donde se recogen los resultados de evaluaciones anteriores e informaciones sobre decisiones estratégicas o sobre las respuestas que se dieron anteriormente a determinados problemas. La información proveniente de experiencias anteriores de la propia organización es, probablemente, la información más valiosa para los equipos de trabajo. Los datos de autoridad son los que hemos solido utilizar habitualmente. Se recogen en los libros y en entrevistas a personas significativas de la organización. Los datos de investigación son cada vez más accesibles, gracias a las “bases de datos” especializadas, a las que se puede acceder desde cualquier biblioteca universitaria. Los equipos deberían acostumbrarse a sopesar la fiabilidad de los datos que se aportan

y a integrar datos que provienen de diferentes especialidades. La creatividad está en saber integrar informaciones diferentes para encontrar soluciones innovadoras.

### **5. Utilización de la tecnología disponible para el trabajo en equipo**

Algunas de las herramientas de trabajo científico descritas por Scholtes (1991) han quedado obsoletas. La tecnología nos ofrece otros instrumentos: i) una gran variedad de cuestionarios y hojas de observación para la recogida de datos; ii) programas para el tratamiento de datos estadísticos (por ejemplo, SPSS, MPlus...); iii) el programa INTERPLACE de Belbin para la coordinación de los roles de equipo. El modelo PDCA sigue siendo válido como expresión de los pasos que se dan en el trabajo científico (Planificar, Implementar, Evaluar, Mejorar), pero es necesario acercarse más a las tecnologías existentes actualmente.

### **1.3. Calidad e Innovación en los equipos de trabajo**

En la medida en que un equipo quiera construir conocimiento compartido, el equipo tendrá que ser innovador. Construir algo nuevo a partir de aportaciones diferentes significa que cada individuo sale de su esquema inicial, asimila alguna idea nueva que han aportado otros individuos y, finalmente, todos se ponen de acuerdo en una nueva idea que es diferente de las ideas aportadas individualmente. Eso es creatividad. Si, además, aprendemos a implementar esa idea y crear un nuevo valor, tendremos la verdadera innovación: creatividad + puesta en práctica de la nueva idea.

Un ejemplo práctico: la discusión entre quienes apoyan reuniones presenciales de los equipos y quienes apoyan el trabajo en red de los equipos. Trabajo presencial o trabajo en red. El trabajo presencial permite una mejor gestión de las emociones. El trabajo en red facilita una discusión basada en datos y no en simples opiniones. Se pueden integrar las dos posturas reduciendo las horas de trabajo presencial y aumentando las horas de trabajo en red. Para eso, el equipo tiene que disponer de una plataforma digital y aprender a discutir por escrito, aportando datos fiables que apoyen una determinada opción.

Cuando se discute con datos, la discusión no es sobre opiniones, sino sobre la fiabilidad y la validez de los datos. La fiabilidad de los datos hace referencia a la fuente de los datos. La validez se refiere a la pertinencia de la información al problema que se estudia. Los datos aportados tienen que ser fiables, es decir, deben tener una fuente creíble. Al mismo tiempo, los datos deben ser pertinentes, es decir, deben aportar alguna luz al problema que se estudia. Esta discusión, basada en datos creíbles y pertinentes, se puede realizar muy bien a través de una plataforma digital. Las reuniones presenciales deberían reservarse para las actividades que exigen la presencia de todos los miembros del equipo: revisar el funcionamiento social del equipo, evaluar los resultados técnicos, revisar las estrategias utilizadas y las decisiones tomadas y redistribuir las actividades cuando sea conveniente hacerlo.

Hoy en día, todo equipo de trabajo tiende a ser equipo de innovación. La tecnología permite analizar muchos datos diferentes y descubrir soluciones nuevas que no se conocían anteriormente. Al equipo se le pedirá que aporte nuevas soluciones a los problemas que tiene la organización, pero esas soluciones tienen que ser aplicables y enriquecedoras. Tienen que aportar un nuevo valor a la organización.

#### 1.4. Diferencias entre equipos de mejora y equipos de innovación

En el apartado 2.2. se describen los dos modelos teóricos que se han utilizado históricamente en el trabajo en equipo. Los equipos de mejora han utilizado el modelo I-P-O<sup>3</sup>, mientras que los equipos de innovación utilizan el modelo IMOI\*. Este cambio en el modelo teórico tiene unas consecuencias prácticas importantes:

3. Ver página 19

##### 1. Importancia de la reflexividad para la eficiencia de los equipos

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.

Este funcionamiento reflexivo hace que los miembros del equipo aprendan a funcionar en equipo de una manera creativa. Pero, al mismo tiempo, la reflexividad hace que el equipo de innovación sea menos rentable a corto plazo, pero mucho más rentable a medio y largo plazo.

##### 2. Apoyo expreso a la creatividad y la innovación

La técnica para reforzar la creatividad y la innovación en el equipo consiste en la aplicación de 4 pasos (West, 2004, pp. 137-154):

- *Explorar* 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.
- *Diseñar e Implementar* la solución más innovadora.

La creatividad es la primera parte de la innovación. Una creatividad que no aporta valor al crecimiento de las personas, a la obtención de los objetivos de la organización y a la satisfacción de los clientes puede ser interesante para la producción artística, pero no para un equipo de trabajo.

##### 3. Memoria transactiva

Significa la memoria colectiva de lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo. Es un concepto de reciente aplicación en los equipos de trabajo. Sin embargo, es un concepto esencial para diferenciar un equipo innovador de un equipo de mejora. En un equipo innovador, aparece muy pronto la conciencia de que las diferentes aportaciones de las personas

son complementarias, en el sentido de que las diferentes aportaciones de diferentes individuos se van enriqueciendo mutuamente. Lo que aporta una persona da más valor a lo que han aportado otras. Nadie es capaz de responder a todas las necesidades del equipo, pero todos podemos aportar algo que sea útil para el equipo.

Es necesario subrayar, una vez más, que el verdadero significado de la memoria transactiva es *la conciencia que tienen los miembros del equipo de lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo*. En consecuencia, cooperar en un equipo significa proyectar y decidir con las aportaciones de todos los miembros del equipo. Las diferencias en características de personalidad, que constituyen la base de los roles de equipo, y las diferencias en especialidades, que conducen a informaciones sesgadas sobre la forma de resolver los problemas, constituyen una fuente de creatividad y de innovación, siempre que dichas diferencias sean percibidas como complementarias.

#### 4. Liderazgo compartido

Se distinguen dos tipos de liderazgo: i) *liderazgo externo*, ejercido de arriba hacia abajo, que representa el paradigma tradicional del líder responsable de los resultados del equipo y con autoridad para dirigir sus actividades; su valoración está ligada a su capacidad para coordinar las actividades del equipo, hacer de puente entre la dirección de la organización y las necesidades del equipo y definir la misión del equipo; ii) *liderazgo compartido*, de reciente aparición en la literatura, va adquiriendo una mayor aceptación entre los autores, bajo diferentes denominaciones, tales como liderazgo emergente, liderazgo distribuido y liderazgo compartido; la idea central es que se trata de un liderazgo que emerge del mismo grupo y no ha sido impuesto por ninguna autoridad externa (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008, pp. 449-451). Personalmente, me inclino a pensar que el mejor tipo de liderazgo es el que mejor se adapta a las características de la tarea y de las personas del equipo. Un líder externo, que conoce las capacidades de los miembros del equipo, puede regular, distribuir e integrar las *acciones* de todas las personas del equipo de tal manera que, en poco tiempo, pueda obtener los mejores resultados.

La situación cambia cuando se trata de regular e integrar estados afectivos y cognitivos, sobre todo, si queremos mantener, al mismo tiempo, la libertad y la creatividad de las personas. *Cuando se trata de modificar e integrar sentimientos y conocimientos, sólo cabe la autorregulación de las personas y la integración a través de la negociación y el consenso.*



2. ¿De dónde hemos partido en esta investigación-acción?

Nuestro trabajo conecta con la preocupación de muchas personas académicas que trabajan en el área de los equipos de trabajo: ¿Qué influencia ejerce el entrenamiento de los equipos de trabajo sobre el funcionamiento de los equipos y sobre su entorno organizacional? (Rico, Alcover de la Hera y Tabernero, 2010). Para responder a esta pregunta, debemos revisar los resultados de dos áreas de investigación: la que se refiere a la influencia del entrenamiento de individuos y de grupos sobre las personas y la organización y la que se refiere al modelo de equipo de trabajo.

### **2.1. Influencia del entrenamiento de individuos y de grupos sobre las personas, y sobre la eficiencia y resultados económicos de la organización**

Podemos afirmar que el entrenamiento influye sobre las personas, y sobre la eficiencia y los resultados económicos de la organización. Un meta-análisis de 165 trabajos de investigación demostró una clara diferencia entre individuos y equipos con entrenamiento, por una parte, y sin entrenamiento, por otra, en todas las variables relacionadas con la tarea (Arthur, Bennett, Edens y Bell, 2003). La magnitud de la influencia del entrenamiento sobre el rendimiento varía en función de dos variables: método utilizado en el entrenamiento y tarea o habilidad entrenada. Arthur et al. (2003) concluyeron que el programa de entrenamiento más eficaz fue el que entrenaba habilidades tanto cognitivas como interpersonales, seguido del programa de entrenamiento en habilidades psicomotoras ligadas a la tarea.

Una variable individual que afecta a la influencia del entrenamiento sobre el rendimiento es la motivación personal de quien participa en el entrenamiento. En este sentido, Colquitt, LePine y Noe (2000) realizaron un meta-análisis demostrando que la motivación para el entrenamiento dependía de factores personales (locus de control, grado de conciencia, ansiedad, edad, habilidad cognitiva, auto-eficacia e implicación en el trabajo). La motivación que manifestaba una persona antes del entrenamiento era buena predictora de la motivación que iba a tener esa persona después del entrenamiento.

Aguinis y Kraiger (2009) aportaron una idea importante: sólo el entrenamiento, desconectado de la cultura de la organización, no puede asegurar unos beneficios duraderos para las personas y para la organización.

Tharenou, Saks y Moore (2007) realizaron un meta-análisis de 67 estudios y analizaron el grado de influencia que ejercía el entrenamiento sobre las personas, la organización y los resultados económicos. En la Figura 1 se presenta el modelo teórico que subyace a este meta-análisis.



FIGURA 1

Modelo teórico de la investigación  
de Tharenou et al. (2007)

En la tabla 1 se presentan los tamaños del efecto medio observado en dicho meta-análisis respecto a la influencia del entrenamiento sobre las variables organizacionales.

TABLA 1

Tamaño del efecto medio de la influencia del entrenamiento sobre las variables organizacionales, medido en términos de correlaciones bivariadas (Thaarenou et al. (2007).

	Suma total del efecto	Medidas objetivas <sup>a</sup>	Medidas subjetivas <sup>b</sup>
Efecto sobre personas	.20	.16	.24
-N (número organizaciones)	2815 <sup>c</sup>	1541	1274
-K (muestras diferentes)	14	9	5
Efecto sobre la eficacia	.21	.14	.27
-N (número organizaciones)	6029 <sup>c</sup>	2883	3402
-K (muestras diferentes)	32 <sup>d</sup>	16	18
Efecto en resultados económicos	.15	.04	.30
-N (número organizaciones)	3570 <sup>c</sup>	2086	1484
-K (muestras diferentes)	19	11	8

**Notas:**

a Las medidas objetivas son datos recogidos en los archivos de las organizaciones

b Las medidas subjetivas se refieren a las percepciones subjetivas de los directivos de las organizaciones

c El término "organizaciones" se refiere a "unidades organizativas", como pueden ser tipos de negocios, plantas de trabajo, especialidades, departamentos, etc...

d La suma de muestras objetivas y subjetivas es superior a la suma total, porque en dos de las unidades organizativas se dispone tanto de medidas objetivas como de medidas subjetivas

**Conclusiones del meta-análisis de Tharenou et al. (2007)**

- En todas las mediciones, las medidas objetivas son inferiores a las medidas subjetivas, es decir, las mediciones subjetivas tienden a sobrevalorar el efecto del entrenamiento sobre la organización.
- La eficiencia de la organización y el desarrollo de las competencias de las personas son las variables más influenciadas por el entrenamiento.
- Los efectos del entrenamiento sobre los resultados económicos son más reducidos. Los resultados económicos del entrenamiento se refuerzan cuando dicho entrenamiento viene acompañado de estrategias financieras.

## 2.2. Modelo de equipo de trabajo

En la literatura especializada, encontramos dos modelos de equipo de trabajo:

1. El modelo básico es el modelo **I-P-O**, utilizado en la investigación sobre la eficacia de los equipos de trabajo: “Variables de entrada (Input)-Proceso-Variables de salida (Output)”. Este modelo fue elaborado por McGrath (1964) y modificado por Hackman y Morris (1975). Es un modelo estático. No tiene en cuenta el tiempo y los cambios que se operan en las variables de entrada a medida que cambian los procesos grupales.
2. El modelo **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 pretende enfatizar 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 y variables de proceso (M) y variables de salida (O). El modelo IMOI fue propuesto por Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt (2005) y posteriormente revisado por Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson (2008).

A partir de los años 90 del siglo pasado, el interés de los investigadores evolucionó hacia la innovación. Se pasó de los equipos de mejora a los equipos de innovación. Ya no es suficiente que el trabajo realizado en el equipo sea de buena calidad. Se pide, además, que el equipo aprenda a añadir valor al trabajo que realiza. La eficiencia de los equipos incluye la búsqueda de la innovación en el trabajo. En consecuencia, además de desarrollar los procesos conductuales, que aseguran la calidad del trabajo, al equipo se le pide que desarrolle los “mediadores emergentes grupales”, es decir, los sentimientos y los conocimientos construidos en la interacción entre personas diferentes. Se considera que son las interacciones entre personas complementarias las que construyen conocimientos y proyectos compartidos e innovadores.

En este sentido, Ilgen et al. (2005) identificaron tres “mediadores emergentes grupales” que aseguran la sinergia del equipo:

- a. *Confianza en el equipo*: sentimientos de potencia del equipo y de seguridad personal de los individuos en el equipo.
- b. *Metodología de trabajo*: recogida de la información y definición de objetivos, de estrategias de trabajo, de sistemas de evaluación y de indicadores.
- c. *Estructuración cognitiva del equipo*: construcción de significados y proyectos compartidos desde la diferencia en especialidades y estructuras de personalidad.

Un buen nivel de “*sinergia*” permite al equipo comenzar a trabajar como equipo. La sinergia es el resultado de la cooperación. La “*eficiencia*” del equipo supone que éste ha desarrollado las técnicas (reflexividad, negociación creativa, diagrama de afinidad, selección ponderada y memoria transactiva) necesarias para hacer frente a tres tipos de problemas (Ilgen et al., 2005). Por una parte, el equipo tiene que adaptarse al contexto laboral de la organización, porque las tareas asignadas a los equipos varían en función de dicho contexto. Algunas 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, es decir, soluciones de más valor. Estas tareas son tareas más innovadoras. *La adaptación del equipo* a las condiciones de trabajo de la organización es importante para la eficiencia del equipo (Burke, Stagl, Salas, Pierce y Kendall, 2006; Mathieu et al., 2008). Por otra parte, la reflexión del equipo sobre su funcionamiento interno ayuda a los miembros del equipo a descubrir otros dos problemas que nacen de las dificultades internas para comunicarse y para cooperar:

- En primer lugar, tenemos el problema de cómo manejar las diferencias que se dan dentro del equipo: diferencias en especialidades, en características de personalidad y en intereses. ¿Se reconocen y se aceptan las diferencias? ¿Se viven las diferencias como una riqueza del equipo y como una oportunidad para mejorar la eficiencia del equipo? En caso de que surjan conflictos interpersonales, ¿aplica el equipo la técnica de la negociación creativa de intereses? La negociación creativa de intereses 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 situaciones de conflicto de intereses (Covey, 2012; Gómez y Ballard, 2011).
- En segundo lugar, está el problema de la motivación y de la participación de todos los miembros del equipo. En la práctica, la cuestión que se plantea es la siguiente: ¿Se distribuyen equitativamente, entre los miembros del equipo, el reconocimiento y valoración de sus aportaciones? Es la cuestión del *aprendizaje grupal* para el empoderamiento de las personas. 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. No hay igualdad en el reconocimiento que reciben los miembros del equipo porque tampoco hay igualdad en la aportación que hacen los miembros del equipo al funcionamiento y al éxito del equipo. En cualquier grupo, el “reconocimiento” supone poder, es decir, capacidad para influir sobre las ideas, sentimientos y comportamientos de las personas del equipo. Esta capacidad de influir sobre los demás es el *liderazgo* que el equipo reconoce a los que más aportan y se preocupan por promocionar a los demás, es decir, a los miembros del equipo que ejercen el *liderazgo transformacional*. Todo líder transformacional tiende a distribuir el liderazgo en el equipo empoderando a las personas que no han desarrollado todas sus potencialidades (Seibert, Wang y Courtright, 2011).



### 3. ¿Cómo hemos diseñado y realizado la investigación-acción?

En este apartado, exponemos los objetivos y las hipótesis, la muestra utilizada, el diseño y las variables y el procedimiento que hemos seguido en nuestra investigación-acción.

### 3.1. Objetivos e hipótesis de la investigación

Partiendo del marco teórico que hemos desarrollado en el apartado anterior, la presente investigación persigue tres objetivos principales:

- a. Estudiar la influencia del entrenamiento en el trabajo en equipo sobre el desarrollo de la *sinergia del equipo*.
- b. Estudiar la influencia del entrenamiento en el trabajo en equipo sobre el desarrollo de la *eficiencia del equipo*.
- c. Estudiar la influencia del entrenamiento en el trabajo en equipo sobre la *participación* y sobre el *liderazgo* en el entorno organizacional de los equipos de trabajo.

A su vez, se pretende examinar si el entrenamiento en el trabajo en equipo ejerce influencia sobre otras variables que, aún no siendo tan relevantes como las señaladas en los objetivos principales, también afectan a las dinámicas grupales y organizacionales.

De acuerdo con los resultados obtenidos en investigaciones anteriores, esperamos que con la formación de equipos de trabajo, éstos mejoren de forma sustancial en *sinergia* (Hipótesis 1) y en *eficiencia* (Hipótesis 2). A su vez, en coherencia con las hipótesis 1 y 2, esperamos que mejore el nivel de *participación* de las personas en la gestión del entorno organizacional de los equipos (Hipótesis 3). Por último, de acuerdo con la hipótesis 3, esperamos que mejore el *liderazgo transformacional* en la gestión de dicho entorno (Hipótesis 4).

### 3.2. Muestra participante

En Innobasque, Agencia Vasca de la Innovación y en el marco del Consorcio de Inteligencia Emocional, se formaron facilitadores de 22 organizaciones. No obstante, finalmente, fueron 12 las organizaciones que aceptaron participar en la investigación. De estas 12 organizaciones, 8 son empresas, 3 centros de formación y una de ellas es un ayuntamiento. Para participar en la investigación, era necesario que, tanto los miembros de los equipos como las personas del entorno organizacional de los equipos, estuvieran dispuestos a responder a los cuestionarios que se les presentaran. Algunas organizaciones no aceptaron esta condición y fueron excluidas de la investigación. Incluso entre las 12 organizaciones que se comprometieron a cumplimentar los cuestionarios, no todas pudieron culminar la experiencia. En la tabla 2 se proporcionan los datos referentes al grado de cumplimiento de los cuestionarios por parte de las organizaciones participantes y al número de personas que cumplimentaron dichos cuestionarios en los equipos y en las organizaciones. Cabe señalar que en algunas organizaciones se formaron varios equipos de innovación.

Equipo	Datos Pretest Equipo	Datos Posttest Equipo	Organización	Datos Pretest Organización	Datos Posttest Organización	Datos Cualitativos
E1	4	4		17	10	SI
E2	4	4	O1			
E3	6	6	O9	0	0	NO
E4	5	0	O10	0	0	NO
E5	5	4	O5	0	0	NO
E6	6	0	O6	0	0	NO
E7	4	3	O7	4	4	SI
E8	9	9				
E9	8	8				
E10	5	5	O4	10	14	SI
E11	7	7				
E12	5	0				
E13	5	0	O2	10	0	NO
E14	7	7	O3	10	10	SI
E15	7	7				
E16	5	5	O11	0	0	SI
E17	7	7				
E18	5	4	O12	10	0	SI
E19	3	0	O11	0	0	SI
E20	12	10				
E21	5	8	O8	6	8	SI
<i>N=21</i>	<i>N=124</i>	<i>N=98</i>	<i>N=12</i>	<i>N=67</i>	<i>N=46</i>	

TABLA 2

Grado de cumplimiento de los cuestionarios por parte de las organizaciones participantes en la investigación.

### 3.3. Diseño, variables e instrumentos de medida

En el estudio se utilizó un diseño Pretest-Posttest, con un intervalo de 5-6 meses entre ambas medidas. Las medidas referentes a las variables de equipo fueron recogidas por el equipo investigador, mientras que las medidas referentes al entorno organizacional fueron recogidas por una empresa externa.

Se examinaron dos tipos de variables:

- Variables de equipo, que fueron evaluadas por las personas que participaron en el entrenamiento en los equipos de innovación, excepto una de ellas que fue evaluada por las personas promotoras de los equipos.
- Variables de organización, que fueron evaluadas por las personas del entorno organizacional de los equipos.

**VARIABLES DE EQUIPO**

CUADRO 1

VARIABLES ANALIZADAS E INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

<i>Sinergia del equipo</i>	<p>La <i>sinergia</i> se refiere a la capacidad de cooperación del equipo, medida en términos de <i>confianza en el equipo, método de trabajo y memoria transactiva</i>. En la publicación de Innobasque (Ayestarán y Gómez, 2010), estas tres dimensiones aparecen claramente diferenciadas. En la actual investigación, la <i>sinergia</i> es un factor único, medido por 21 ítems, con un <math>\alpha = .91</math>. Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Total desacuerdo) y 6 (Total acuerdo).</p>
<i>Liderazgo de la persona coordinadora</i>	<p>Hace referencia a la forma de ejercer la coordinación en el equipo. La coordinación del equipo facilita que las intervenciones de los miembros del equipo sean ajustadas a lo que necesita el equipo en los diferentes momentos de su evolución. Medimos el liderazgo de la persona coordinadora con 7 ítems que tienen un <math>\alpha = .94</math>. Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Total desacuerdo) y 6 (Total acuerdo).</p>
<i>Eficiencia del equipo</i>	<p>La <i>eficiencia</i> del equipo hace referencia a la capacidad técnica del equipo para: i) buscar soluciones creativas a los conflictos internos; ii) superar los conflictos de poder a través del empoderamiento de las personas menos motivadas del equipo; iii) adaptar su dinámica a los cambios laborales y organizativos del entorno organizacional. En la actual investigación, la <i>eficiencia</i> es un factor único medido por 17 ítems, con un <math>\alpha = .95</math>. Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Total desacuerdo) y 6 (Total acuerdo).</p>
<i>Adaptación del equipo</i>	<p>El cuestionario "Kirton Adaptor-Innovator Inventory" (Kirton, 1976) produce un resultado que permite distinguir a los Adaptadores de los Innovadores sobre un continuo. En nuestra investigación, el análisis factorial ha extraído dos factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor ADAPTACIÓN, con 16 ítems (<math>\alpha = .89</math>). Procesos adaptadores son los que introducen en el equipo la exigencia de soluciones prácticas, de la culminación adecuada de los trabajos, del mantenimiento de la armonía en el equipo.</li> </ul>
<i>Innovación del equipo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor INNOVACIÓN, con 9 ítems (<math>\alpha = .89</math>). Procesos innovadores son los que introducen en el equipo la creatividad, la búsqueda de nuevas experiencias y la exigencia de resultados. Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Muy difícil) y 6 (Muy fácil).</li> </ul>
<i>Inteligencia emocional grupal</i>	<p>El "Group Trait Meta-Mood Scale (G-TMMS)" está basado en la escala "Trait Meta-Mood Scale (TMMS; Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai, 1995), que es una medida de la inteligencia emocional percibida. La escala TMMS original fue adaptada al español por Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2004), quienes ela-</p>

boraron una versión abreviada de 24 ítems. Una versión anterior de la escala G-TMMS, creada para estudiar la inteligencia emocional en las aulas (Aritzeta et al., en revisión) ha mostrado adecuada fiabilidad y validez.

En esta investigación la escala consta de 18 ítems ( $\alpha = .95$ )

Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Total desacuerdo) y 6 (Total acuerdo).

---

*Calidad del producto*

Esta variable incluye cuatro aspectos: Cumplimiento del encargo, cumplimiento de los plazos, cumplimiento del presupuesto y calidad del producto. Es una variable medida por las personas promotoras de los equipos en una escala que oscila entre 1 (Bajo) y 3 (Alto). En este estudio, las puntuaciones han sido multiplicadas por dos con el objetivo de incrementar la variabilidad.

Participación de las personas en la gestión de las organizaciones.

**Variables de organización**

---

*Participación*

El instrumento que hemos utilizado para evaluar el grado de participación de las personas en la gestión de las organizaciones fue validado en un estudio anterior (Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes, 2006) y utilizado posteriormente en la investigación publicada por Ayestarán y Gómez (2010). En el presente estudio, se mantienen los 10 ítems originales de la variable *Participación 1 (Participación en la comunicación, toma de decisiones y fijación de objetivos)* ( $\alpha = .91$ ) y los 5 ítems originales de la variable *Participación 2 (Participación en la creación del conocimiento)* ( $\alpha = .90$ ). Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Total desacuerdo) y 6 (Total acuerdo).

*Participación 1*

*Participación 2*

---

*Liderazgo*

Para el estudio del ejercicio del liderazgo en la organización, se partió del cuestionario MLQ de Bass, que incluye 45 ítems. En la investigación publicada por Ayestarán y Gómez (2010) se extrajeron cuatro factores: Factor 1: Liderazgo transformacional ( $\alpha = .93$ ); Factor 2: Liderazgo transaccional ( $\alpha = .93$ ); Factor 3: Liderazgo centrado en la calidad del producto ( $\alpha = .74$ ); Factor 4: Liderazgo Laissez faire ( $\alpha = .81$ ). Se eliminaron los ítems que no presentaban suficiente nivel de convergencia interna y de discriminación respecto a los demás factores. Se eliminaron, igualmente, los 7 ítems del Factor 4 (Liderazgo "Laissez-faire"). Este Factor se refería a la ausencia de liderazgo y aportaba poco al conocimiento del estilo de liderazgo ejercido en la organización.

*Liderazgo transformacional*

*Liderazgo transaccional*

*Liderazgo centrado en el producto*

*Liderazgo ético*

Para la investigación actual, se han retenido los tres primeros factores (Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo centrado en la calidad del producto) y se han añadido 5 ítems tomados de los estudios sobre el liderazgo ético. El resultado es un cuestionario con cuatro dimensiones y 23 ítems que

corresponden a las cuatro variables del ejercicio del liderazgo en las organizaciones:

- *Liderazgo transformacional*, con 6 ítems y un  $\alpha = .85$ .
- *Liderazgo transaccional*, con 8 ítems y un  $\alpha = .92$ .
- *Liderazgo centrado en el producto*, con 4 ítems y un  $\alpha = .76$ .
- *Liderazgo ético*, con 5 ítems y un  $\alpha = .80$ .

Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Total desacuerdo) y 6 (Total acuerdo).

### 3.4. Procedimiento: formación de formadores

En una primera fase se recogieron las medidas pretest de las variables de equipo y de las variables organizacionales que se han descrito previamente. Posteriormente, se aplicó el programa centrado en el entrenamiento para el trabajo en equipos de innovación. Tras un intervalo de 5 ó 6 meses (dependiendo de la organización), se volvieron a evaluar las variables de equipo y las variables organizacionales. Como se ha señalado anteriormente, las variables que pudieron recogerse en las distintas organizaciones sufrieron importantes variaciones debidas al nivel de compromiso de tales organizaciones.

El entrenamiento se llevó a cabo en las instalaciones de Innobasque. Se formaron grupos de entre 5 y 8 personas, provenientes de 22 organizaciones. Estas personas se convirtieron en facilitadoras, es decir, en personas encargadas de formar equipos de innovación en sus propias organizaciones. Cada uno de los grupos de personas facilitadoras recibió una formación de 12 horas. El entrenamiento incluía tres bloques de actividad:

- a. El primer bloque constaba de 4 horas destinadas a trabajar el encuadre del equipo y las normas y valores que guían la construcción del mismo. El encuadre del equipo incluye 5 elementos: i) definir la forma de lograr el consenso dentro del equipo; ii) asegurar la voluntad individual y grupal de ir avanzando hacia un liderazgo compartido en el equipo; iii) aprender a respetar al equipo, cumpliendo las normas establecidas en el equipo; iv) aprender a utilizar la tecnología disponible para recoger y analizar la información pertinente al encargo del equipo, así como para conocer los roles de equipo y distribuir adecuadamente las actividades del equipo; v) disponer de una plataforma digital que permita crear espacios diferenciados para guardar actas y documentos, para describir las tareas asignadas a cada miembro del equipo y para discutir y elaborar los temas virtualmente antes de llevarlos a la reunión presencial.
- b. El segundo bloque constaba de 4 horas destinadas a adquirir una metodología de trabajo, que incluía las técnicas más importantes: Reflexividad, Diagrama de afinidad, Selección ponderada y Negociación creativa de los conflictos de interés.
- c. Finalmente, el tercer bloque constaba de 4 horas destinadas a lograr un conocimiento mutuo entre los miembros del equipo con miras a construir la memoria transactiva del mismo, es decir, el conocimiento de lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo.

**4. ¿Qué resultados hemos obtenido en la investigación-acción?**

#### 4.1. Resultados cuantitativos

Con el fin de examinar el impacto de la intervención sobre las variables de equipo, se llevaron a cabo comparaciones entre las puntuaciones previas y las puntuaciones posteriores a la intervención mediante la prueba de rangos de Wilcoxon. Asimismo, se calcularon los índices  $r$  de tamaño del efecto. En la Tabla 3 se presentan los resultados referidos a dicho análisis.

Variables	N	Mediana	Z	P	R
Pretest Sinergia	15	74			
Postest Sinergia	15	77.86	-1.93	.05	.35
Pretest Liderazgo	15	16.86			
Postest Liderazgo	15	28	-.88	.38	.16
Pretest Eficiencia	15	84.8			
Postest Eficiencia	15	87.5	-1.53	.12	.28
Pretest Adaptación	15	57.33			
Postest Adaptación	15	56	-.34	.73	.06
Pretest Innovación	15	37			
Postest Innovación	15	35.37	-.77	.44	.14
Pretest IE Grupal	15	65.6			
Postest IE Grupal	15	72.08	-2.22	.03	.40

TABLA 3  
Medianas de las variables de equipo antes y después de realizar la intervención, valores Z de Wilcoxon y  $r$

Como puede observarse en la Tabla 3, el entrenamiento produjo una mejora de la *sinergia* ( $r = .35$ ) entre los miembros de los equipos y una mejora de la *eficiencia* de los equipos ( $r = .28$ ). Asimismo, la *inteligencia emocional grupal* ( $r = .40$ ) mejoró de forma notable. Sin embargo, el liderazgo de la persona coordinadora ( $r = .16$ ), la *innovación* ( $r = .14$ ) y la adaptación ( $r = .06$ ) no sufrieron cambios relevantes.

Por otra parte, cabe señalar que los promotores de los equipos valoraron con una buena nota el cumplimiento del encargo por parte de los equipos: una media de 4.61 en una escala de 2 (Bajo) a 6 (Alto). Sin embargo, la *eficiencia*, entendida como proceso social del equipo y evaluada por los miembros de los equipos, no presentó correlación alguna con la eficacia, entendida como calidad del producto y valorada por los promotores de los equipos. Ambas variables obtuvieron valoraciones altas, pero no presentaron correlación alguna entre ellas ( $r = .03$  y  $r = .09$  para las correlaciones de la calidad del producto con la eficiencia evaluada en el pretest y el postest, respectivamente).

En la tabla 4 se presentan los resultados referidos al impacto de la intervención sobre las variables organizacionales. Se utilizaron los mismos procedimientos de análisis empleados para evaluar el impacto de la intervención sobre las variables de equipo.

Se observó una mejora sustancial en la *participación* del personal de las organizaciones tanto en lo que respecta a la participación en la comunicación, en la

toma de decisiones, en la fijación de objetivos ( $r = .40$ ) como en lo referido a la participación en la construcción de un conocimiento compartido ( $r = .36$ ).

TABLA 4  
Medianas de las variables  
organizacionales antes y después de  
realizar la intervención, valores Z de  
Wilcoxon y r

VARIABLES	N	Mediana	Z	P	R
Pretest Participación 1	10	46			
Postest Participación 1	10	46.57	- 1.80	.07	.40
Pretest Participación 2	10	25			
Postest Participación 2	10	25.58	- 1.60	.11	.36
Pretest Liderazgo transformacional	10	28.89			
Postest Liderazgo transformacional	10	28.25	- .30	.77	.05
Pretest Liderazgo transaccional	10	34.87			
Postest Liderazgo transaccional	10	34	- 2.70	.01	.60
Pretest Liderazgo producto	10	17.56			
Postest Liderazgo producto	10	17,5	- .57	.57	.10
Pretest Liderazgo ético	10	24.33			
Postest Liderazgo ético	10	25	- .67	.50	.13

Sin embargo, no se produjo una mejora en el *liderazgo transformacional* ( $r = .05$ ). Tampoco mejoró el liderazgo basado en el comportamiento ético ( $r = .13$ ) ni en la calidad del producto ( $r = .10$ ) y empeoró, de forma notable, la percepción de las personas de las organizaciones sobre el *liderazgo transaccional*, es decir, sobre la responsabilidad que tienen las personas respecto a la obtención de los objetivos de la organización ( $r = .60$ ).

#### 4.2. Discusión sobre los resultados cuantitativos

Se confirman las tres primeras hipótesis propuestas en el estudio. Tal como se esperaba, han mejorado la *sinergia* y la *eficiencia* de los equipos y ha mejorado la *participación* de las personas en la gestión del entorno organizacional. Se confirma, por tanto, la influencia positiva del entrenamiento en el trabajo en equipo sobre las personas y sobre la organización (Tharenou et al., 2007; Arthur et al., 2003). Sin embargo, no se confirma la Hipótesis 4, porque no se observa ningún cambio en el *liderazgo transformacional* y, además, desciende el *liderazgo transaccional*.

Centrándonos en el modelo IMOI, cabe señalar que la aportación fundamental de este modelo es su explicación de la dinámica del equipo de innovación a partir de la interacción entre *mediadores emergentes grupales* de contenido emocional (confianza y compromiso), contenido conductual (método de trabajo y adaptación a los cambios de la organización) y contenido cognitivo (memoria transactiva y aprendizaje grupal). En los equipos que hemos analizado, vemos un desarrollo óptimo del mediador emergente grupal emocional, pero los mediadores emergentes grupales de carácter conductual y cognitivo no han tenido el mismo nivel de desarrollo. Consideramos que los equipos analizados en esta

investigación no han profundizado en las técnicas grupales que favorecen el desarrollo de los mediadores emergentes grupales de carácter conductual y cognitivo.

En primer lugar, en la tabla 3, observamos que la persona coordinadora no cambia su forma de ejercer el liderazgo en el equipo: mantiene el mismo liderazgo unipersonal y no avanza hacia el liderazgo compartido del equipo (Bligh, Pearce y Kohles, 2006; Mathieu, 2008). Si los equipos hubieran utilizado la *técnica de la reflexividad* (West, 2004) en mayor medida, habrían corregido este funcionamiento del equipo, distribuyendo de forma más adecuada el liderazgo y la responsabilidad de los miembros en el funcionamiento y en los resultados del equipo.

En segundo lugar, en la misma tabla 3, se constata que los equipos no mejoran en innovación. Una muestra de 104 estudios independientes sobre la innovación en los equipos de trabajo ha puesto de relieve que la innovación depende, fundamentalmente, de procesos y mediadores emergentes grupales del equipo (Hülshager, Anderson y Salgado, 2009). En el modelo IMOI, la innovación está muy ligada al desarrollo de la *memoria transactiva* y del *aprendizaje grupal*, variables ambas de carácter cognitivo (Ilgen et al., 2005). Conviene recordar las 4 fases que propone West (2004) como técnica para el desarrollo de la innovación: *Explorar* el problema; *Crear* un amplio abanico de soluciones alternativas; *Seleccionar* las tres o cuatro mejores soluciones, de las que al menos una debería ser innovadora; *Diseñar e Implementar* la solución innovadora. La mejor forma de aplicar esta técnica en los equipos es la utilización de la técnica del *diagrama de afinidad*.

Por otra parte, se observa que los promotores de los equipos han valorado con una buena nota la calidad del producto de los equipos de trabajo. Teniendo en cuenta los criterios utilizados por los promotores de los equipos (cumplimiento de plazos, cumplimiento del presupuesto, cumplimiento de las tareas asignadas y calidad del trabajo realizado) podemos decir que, en realidad, los promotores de los equipos han medido la *eficacia* de los equipos, entendida como beneficio inmediato para la organización. La *eficiencia*, entendida como proceso de enriquecimiento de las personas y de las organizaciones y evaluada por los miembros de los equipos, supone un beneficio más a largo plazo y no guarda, necesariamente, relación con el interés inmediato de la organización. Este tema del conflicto entre *eficacia* (corto plazo) y *eficiencia* (largo plazo) no es nuevo. Lo plantean, en otros términos, autores como Magnusson, Boccadelli y Börjesson (2009) o Roberts (2004). Nos encontramos con el problema de la integración de la calidad con la innovación. La calidad se relaciona con un valor inmediato para la organización, mientras que la innovación supone un valor para las personas y para la organización más a largo plazo. Se suele resolver el problema distinguiendo *grupos de mejora* (más centrados en resultados inmediatos para la organización) y *equipos de innovación* (más centrados en resultados a largo plazo que benefician tanto a las personas como a la organización). Los equipos de mejora tienen más sentido cuando el objetivo es mejorar la productividad de la organización. Los equipos de innovación tienen más sentido cuando se trata de resolver problemas complejos que requieren nuevas soluciones.

En nuestra investigación, consideramos que la falta de correlación entre *calidad del producto* y *eficiencia* de los equipos tiene que ver con la apertura de los equipos

a la responsabilidad en el logro de los objetivos de la organización. Parece que los equipos están muy centrados en el desarrollo de las personas y descuidan el compromiso con los objetivos de la organización. En la tabla 4, la mejora en la *participación* de las personas en la gestión del entorno organizacional (participación en comunicación, en la toma de decisiones, en la fijación de objetivos y en la creación de un conocimiento compartido) está asociada a un descenso en el *liderazgo transaccional*, es decir, en la responsabilidad que asumen las personas de la organización en relación al logro de los objetivos de la organización. Compartir el liderazgo significa compartir la triple responsabilidad de toda persona líder: desarrollo de las personas (*liderazgo transformacional*), logro de los objetivos de la organización (*liderazgo transaccional*) y satisfacción del cliente (*liderazgo centrado en el producto*). La conclusión es bastante lógica: el entrenamiento de los equipos ha tenido mayor efecto sobre el desarrollo de las personas que sobre la obtención de los objetivos de la organización.

#### 4.3. Resultados cualitativos

Para profundizar en el análisis de la relación entre el entrenamiento en el trabajo en equipo y la participación de las personas en la gestión del entorno organizacional, recurrimos a preguntar directamente a los facilitadores de los equipos de las 12 organizaciones que participaron en la investigación sobre dicha participación. Estas personas facilitadoras respondieron tras consulta directa a los directivos de su propia organización. Les pedimos que respondieran a varias preguntas colocándose mentalmente en dos momentos diferentes: en el momento del inicio del período de entrenamiento y al final del período de entrenamiento. Contestaron 7 organizaciones. En la columna *Datos cualitativos* de la Tabla 2 aparecen señaladas las organizaciones que respondieron a este conjunto de preguntas.

En la Tabla 5 se presenta la batería de preguntas formuladas a los facilitadores y las medias derivadas de las respuestas proporcionadas por 7 de ellos.

Preguntas	N	Antes del inicio del período de entrenamiento MEDIA	Al final del período de entrenamiento MEDIA
¿Cuál es el grado de participación del personal en la gestión de la organización?	7	3,00 (D.T. = 1.26)	4.00 (D.T. = .89)
¿Qué importancia se le da al desarrollo de las personas en su organización?	7	4.33 (D.T. = .81)	4.33 (D.T.= .82)
¿Qué importancia se le da al cumplimiento de los objetivos en su organización?	7	4.00 (D.T. = 1.10)	4.67 (D.T.= .82)
¿Qué importancia se le da a la satisfacción de los clientes en su organización?	7	4.333 (D.T.= .81)	4.67 (D.T. = .52)
¿Qué importancia se le da a la calidad en su organización?	7	3.67 (D.T.= 1.50)	4.00 (D.T. = .90)
¿Cómo valora Ud. el grado de cooperación que se da en su organización?	7	3.00 (D.T. = .62)	3.67 (D.T. = 1.03)
¿Cómo valora Ud. el grado de comunicación interna en su organización?	7	3.33 (D.T. = 1.21)	3.83 (D.T. = 1.17)
¿Cómo valora Ud. la importancia de la inteligencia emocional en la organización?	7	2.83 (D.T. = 1.83)	4.00 (D.T. = 1.26)
¿Qué valor se le da a la innovación social y organizacional en su organización?	7	3.00 (D.T. = 1.67)	3.67 (D.T. = 1.21)

TABLA 5  
Medias de las respuestas de las organizaciones a la batería de (escala de 1=Bajo a 5=Alto)

A nivel descriptivo cabe señalar que excepto en una de las preguntas, el entrenamiento comporta una mejora en la media de las respuestas proporcionadas por las 7 organizaciones. Esto significa que, efectivamente, las personas facilitadoras consideran que el entrenamiento en el trabajo en equipo ejerce una influencia positiva sobre los aspectos de la organización evaluados por la batería de preguntas. Hay una excepción. Se refiere a la pregunta *¿Qué importancia se le da al desarrollo de las personas en su organización?* En este caso, no se observa mejora en los resultados. La explicación es muy sencilla: todas las organizaciones que han participado en la investigación hasta el final, presentan una característica común y es que tienen una cultura que da mucha importancia al desarrollo de las personas.

#### 4.4. Conclusión general del estudio

La enseñanza fundamental que se puede extraer de esta investigación es que un equipo de trabajo es un sistema socio-técnico. Tiene una importante dimensión social, que se traduce en la mejora de la sinergia, eficiencia e inteligencia emocional grupal de los equipos y en la mejora en la participación de las personas en la

gestión de las organizaciones. No ha habido mejora en el ejercicio del liderazgo en las organizaciones. Tampoco la ha habido en el ejercicio del liderazgo dentro de los equipos: las personas coordinadoras de los equipos han mantenido su liderazgo vertical e unipersonal. No han evolucionado en la dirección de un liderazgo compartido. Ambos datos están, probablemente, relacionados. Las personas no han mejorado en el ejercicio del liderazgo porque no han desarrollado, suficientemente, las técnicas que permiten potenciar los mediadores emergentes de contenido conductual y cognitivo. En concreto, estas técnicas son las que fomentan: i) la búsqueda de información ajustada al encargo del equipo; ii) la fijación de unos objetivos y una estrategia de trabajo; iii) la definición de unos indicadores que permitan evaluar la calidad del trabajo realizado; iv) la aplicación de la técnica de reflexividad para identificar y corregir los errores en el funcionamiento del equipo, en la metodología de trabajo y en las estrategias que adopta el equipo; v) la utilización de la técnica de negociación creativa y de la técnica del diagrama de afinidad para el desarrollo de la memoria transactiva. Aplicando estas técnicas los miembros de los equipos aprenden a sentirse líderes responsables de las personas, de la organización y de la calidad del trabajo realizado.

Consideramos que si el período de entrenamiento de los equipos que han participado en la investigación hubiera sido superior, se hubiera obtenido una mayor eficiencia organizacional de los equipos de innovación. Sin embargo, la experiencia ha sido suficiente para que los equipos tomen conciencia de los pasos que tienen que dar para mejorar su influencia sobre la organización.



5. ¿Qué hemos aprendido de esta investigación?

En este capítulo se recogen un conjunto de opiniones proporcionadas por los miembros de los equipos respecto a distintos aspectos que han supuesto aprendizajes derivados de su participación en el estudio.

### **5.1. Apertura mental hacia nuevas formas de trabajo en equipo**

1. Cambio de lenguaje: evolución hacia un lenguaje compartido.
2. Interiorización de nuevos conceptos como memoria transactiva, complementariedad, etc.
3. Crecimiento de las personas: sensación de crecimiento personal de los participantes.
4. Aumento de confianza en el equipo y reducción de conflictos interpersonales.
5. Reducción de egos personales: mayor fomento de la escucha y más respeto a las ideas de los demás.

### **5.2. Aprendizaje de nuevas formas de trabajo en equipo**

1. Hemos tomado conciencia de que se puede mejorar la metodología de trabajo en equipo.
2. Se ha dado más valor a la necesidad de aportar al equipo evidencias y conocimiento más que impresiones y puntos de vista basados en creencias.
3. Hemos aprendido a establecer unas normas básicas de funcionamiento o códigos de comportamiento en el equipo.
4. Hemos aprendido a preparar las reuniones presenciales.
5. Se ha barajado la posibilidad de exportar esta dinámica a otros ámbitos de la organización.

### **5.3. Valoración de la eficiencia del equipo**

1. Nos hemos sentido muy satisfechos al constatar que hemos cumplido los objetivos.
2. La experiencia de unir los aportes de varias personas para el desarrollo de los encargos nos ha ayudado a comprender la importancia de los equipos para la organización.
3. Desarrollamos un producto innovador (un curso de formación de relación con el cliente) que ha sido enviado a otras delegaciones.
4. En la encuesta de satisfacción del cliente, su valoración ha pasado de 5.7 a 8.1.
5. El propio trabajo del equipo ha servido para introducir nuevas formas de trabajo en equipo: introducción de Roles de Belbin; desarrollo y metodología de las sesiones de trabajo; estudio y análisis de sistemas de comunicación interna; análisis DAFO; sesiones de creatividad para generar ideas valiosas para el foco del proyecto; construcción de la Memoria Transactiva; técnica de la reflexividad para mejorar el funcionamiento del equipo; intro-

ducción del concepto “apadrina un/a compañero/a” para la transmisión de información y conocimiento de los equipos a la organización.

#### **5.4. Aspectos que debemos cuidar más en el trabajo en equipo**

1. El liderazgo compartido.
  - Excesiva influencia de la persona facilitadora.
  - No se ha entendido que “compartir liderazgo” significa asumir personalmente la responsabilidad del funcionamiento del equipo.
  - Sería conveniente que la persona facilitadora hiciera un seguimiento de los equipos para corregir ciertos hábitos como la excesiva competencia entre los miembros del equipo.
  - Sería conveniente una mejor formación de las personas coordinadoras.
2. La definición de los objetivos.
3. La evaluación de los resultados: sería bueno realizar un análisis costes-beneficios del impacto de los equipos de trabajo sobre las organizaciones.
4. Hemos detectado mucho desequilibrio en los roles: mucho evaluador y poco implementador y cerebro. Se requiere mayor libertad y así los roles se manifestarán con mayor claridad.
5. Sería bueno mejorar la conexión entre los resultados de autopercepción de Belbin y la distribución de tareas entre las personas del equipo.
6. Plataforma digital: necesitamos mejorar la comunicación entre los miembros entre reunión y reunión. No hemos prestado atención a la plataforma digital.
7. Debemos afianzar en la práctica el concepto de “memoria transactiva”.



6. Mirando al futuro. Si volvieras a poner en marcha un nuevo equipo de innovación y/o a participar en una nueva investigación...

Aquí se recogen las reflexiones de los miembros del equipo sobre la experiencia vivida.

### **6.1. ¿Qué es lo que evitarías repetir?**

1. No haber asegurado la continuidad de las personas que forman parte del equipo.
2. No haber asegurado la continuidad de las sesiones de trabajo.
3. No haber preparado las sesiones de trabajo del equipo.
4. No haber mantenido la frecuencia quincenal de las sesiones de trabajo.

### **6.2. ¿Qué es lo que te gustaría mantener?**

1. El desarrollo de las sesiones de trabajo.
2. El despliegue formativo de técnicas de trabajo en equipo.
3. El despliegue de los Roles de Belbin.
4. El desarrollo de la Memoria Transactiva.
5. Estudio y análisis de Sistemas de Comunicación Interna.
6. Análisis DAFO.
7. Sesiones de creatividad para generar ideas valiosas para el foco del proyecto.
8. Introducción de la práctica “apadrina un/a compañero/a” para la transmisión de información y conocimiento generado en el equipo a la organización.
9. Reparto de tareas a realizar por los miembros del equipo, con posibilidad de organizarse en grupos de trabajo.
10. Respeto, sin censura, de las aportaciones de los miembros del equipo.

### **6.3. ¿Qué es lo que te gustaría mejorar?**

1. Adelantaría el momento de aplicación del test de Belbin.
2. Mejor planificación de las tareas de cada miembro del equipo entre reunión y reunión.
3. Documentar más los resultados obtenidos en el equipo.
4. Dejar por escrito los estudios y las investigaciones que se realizaron.
5. Concretar mejor los objetivos del equipo.
6. El seguimiento del equipo por parte de la persona facilitadora.
7. Realizar un acto de reconocimiento público al equipo.

### **6.4. ¿Qué introducirías como nuevo?**

1. Mayor implicación de cada persona en los trabajos del equipo:
  - Análisis y seguimiento de los roles de equipo de Bellbin en las reuniones de equipo.

- Usar tecnología para las actas, intercambiar información, etc.
2. Evaluación del impacto de los equipos:
    - Análisis de costes – beneficios de los equipos para la organización.
    - Buscar resultados publicables dentro y fuera de la organización.
    - Exportar el método de funcionamiento de equipo a otros ámbitos de la organización.
  3. Trabajar el proyecto con mayor implicación de los directivos de la organización.



## **7. Desarrollo de la técnica de facilitación de equipos de innovación**

## Introducción: ¿Cómo debemos entender la técnica de la facilitación?

La técnica de facilitación<sup>4</sup> no puede decirnos cómo actuar en las diferentes situaciones en las que nos podemos encontrar como personas facilitadoras de equipos de innovación. Cada persona facilitadora tiene que encontrar su forma propia de intervención. Pero, entonces, ¿para qué sirve la ciencia? La ciencia es el poso que han dejado miles de investigaciones que se han realizado en el ámbito de los equipos de trabajo en los últimos 50 años. El poso que dejan las investigaciones se traduce en un modelo teórico. Aquí hemos utilizado el modelo IMOI (ver apartado 2.2. Modelo de equipo). Un modelo teórico sirve para indicarnos qué objetivos debemos lograr y en qué orden. El modelo IMOI nos dirá cuáles son los emergentes grupales que debemos construir en el equipo y cuál es el orden que da mejores resultados. Una persona facilitadora debe tener un marco teórico, es decir, un conocimiento de cómo se construye un equipo, y una experiencia en la formación de equipos.

4. Sabino Ayestarán, S; Balluerka, N; Gorostiaga, A; Aritzeta, A; Gómez, O. (2013) Facilitación de equipos de innovación. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

### 7.1. 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. Pero, una vez formado el equipo, no debería intervenir en el equipo sin una petición expresa por parte de los miembros del equipo. Es recomendable que, una vez formado el equipo, éste funcione con autonomía respecto a la persona facilitadora. Sólo cuando el equipo se muestra incapaz de afrontar los problemas, tanto los problemas sociales como los problemas técnicos y problemas de estrategia, sería recomendable una nueva intervención de la persona facilitadora en el equipo. Pero es importante que sea el equipo quien asuma la responsabilidad de pedir la intervención de la persona facilitadora.

La intervención de la persona facilitadora es del tipo 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 para el trabajo en equipo*.

### 7.2. Técnica de la facilitación de equipos de innovación

#### 7.2.1. Facilitadora como docente

Dedica dos horas a transmitir ideas sobre los mediadores emergentes del equipo. Se sirve para ello de documentación escrita, previamente distribuida entre los miembros del equipo. Como norma general, suponiendo que los miembros del equipo dispongan, previamente, de documentación escrita, bastan *dos horas* para aclarar las ideas esenciales de lo que es un trabajo en equipo. No conviene dedicar

mucho tiempo a las explicaciones teóricas sobre el funcionamiento de los equipos. Aprender a trabajar en equipo es cuestión de práctica y del cambio personal de los miembros del equipo: cada una de las personas tiene que ser capaz de encontrar nuevas formas de pensar, de sentir y de actuar. Sólo así puede cooperar con otras personas en la realización de proyectos compartidos.

#### 7.2.2. Facilitadora como entrenadora de comportamientos

En las diez horas siguientes, la persona facilitadora se convierte en entrenadora de comportamientos. Se trabaja a nivel conductual, es decir, se entrenan comportamientos para mejorar i) la expresión de lo que pensamos y sentimos; ii) la escucha empática, es decir, saber escuchar a las personas desde su propia perspectiva; iii) formas de analizar y de negociar las diferencias referentes a la metodología de trabajo y al funcionamiento social del equipo. Lo que se aprende en un equipo es una forma nueva de interactuar con otras personas, basada en una red de comunicación abierta a todos los miembros del equipo. Esta nueva forma de interacción dará lugar a estados psicológicos compartidos, que llamamos los mediadores emergentes grupales. Los tres mediadores emergentes (*confianza en el equipo, planificación de la tarea y estructuración cognitiva del equipo*) son resultado de la nueva forma de interacción de los miembros del equipo.

### 7.3. Mediadores emergentes grupales de la fase formativa

#### 7.3.1. La confianza de los miembros en el equipo

Significa desarrollar en el equipo sentimientos compartidos de “potencia del equipo” y de “seguridad en el equipo”. ¿Cómo? Depende de las habilidades que tenga la persona facilitadora. Sin embargo, la experiencia enseña que, para facilitar el desarrollo de los sentimientos de potencia y seguridad en el equipo, es bueno que la persona facilitadora comience reforzando las siguientes conductas de los miembros del equipo:

1. Consensuar la asignación de las funciones “Control del tiempo” y “Redacción del acta” a miembros del equipo. Con frecuencia, estas funciones suelen ser rotatorias y no tienen, necesariamente, relación con los roles de equipo.
2. Ponerse de acuerdo sobre un nombre del equipo.
3. Definir las normas y los valores del equipo.
4. Fijar la frecuencia de reuniones del equipo y determinar el día, la hora y el lugar de las reuniones.
5. Aprender a utilizar los siguientes instrumentos para el trabajo en equipo:
  - Una plataforma digital que permita a los miembros del equipo trabajar en red todo el tiempo. Un equipo sigue trabajando en equipo, aunque no estén reunidos en torno a una mesa. El trabajo en equipo no se reduce a las reuniones presenciales.
  - Utilizar la técnica de la selección ponderada en la toma de decisiones de equipo.
  - Utilizar la técnica del diagrama de afinidad para analizar fenómenos de

grupo desde una perspectiva multinivel.

- Utilizar la técnica de la negociación creativa de conflictos de intereses.

### 7.3.2. Planificación de la tarea del equipo

Significa definir, de manera operativa, la tarea del equipo: objetivos y estrategias a seguir en su realización. Un equipo es un sistema socio-técnico. Sistema social, porque exige unas relaciones de cooperación entre las personas. Sistema técnico, porque se trata de realizar un trabajo que requiere cierta formación técnica. El carácter técnico de la tarea requiere:

1. Recoger la información adecuada sobre el encargo recibido.
2. Conocimientos referentes al encargo.
3. Una tecnología apropiada para el encargo recibido.
4. Definición de objetivos.
5. Definición de estrategias.
6. Distribución de las actividades, relacionadas con la tarea, teniendo en cuenta los roles de equipo.
7. Definición de un sistema de evaluación de las actividades.
8. Definición de indicadores para la evaluación de los resultados.

### 7.3.3. Estructuración cognitiva del equipo

Significa construir los modelos mentales compartidos y la memoria transactiva del equipo. Los modelos mentales compartidos hacen posible la cooperación. La memoria transactiva permite que la cooperación sea realmente innovadora. Los medios que facilitan la estructuración cognitiva del equipo son:

1. La reflexividad: reflexión compartida sobre el trabajo y el funcionamiento del equipo.
2. Aplicación del programa informático de Belbin.
3. Intercambio sobre la autopercepción de los roles de equipo.
4. Intercambio sobre la percepción mutua de los roles de equipo.
5. La negociación creativa de intereses:
  - Presentación de los intereses individuales y concreción de los puntos de conflicto entre los miembros del equipo.
  - Lluvia de ideas sobre posibles soluciones a los conflictos de intereses.
  - Selección de una nueva solución que satisface a todos los miembros, al menos parcialmente (innovación social).
  - Puesta en práctica de la solución escogida.

Al cabo de doce horas de trabajo, el equipo puede ser considerado como un equipo formado, con capacidad para funcionar con cierta autonomía. Se considera que el equipo ha logrado un buen nivel de sinergia y es capaz de funcionar sólo.

*Al final de la fase formativa, la persona facilitadora pide a los miembros del equipo una reflexión sobre su voluntad y capacidad para trabajar en equipo. Esta reflexión termina con la respuesta a la pregunta: ¿Queremos continuar trabajando en equipo?*

En caso afirmativo, la persona facilitadora pasa a ejercer en el equipo la función de una persona observadora. Observa y corrige, procurando que las correcciones se realicen al final de la sesión. Solamente, en casos de un comportamiento muy negativo, que está perjudicando gravemente al equipo, debería intervenir interrumpiendo el trabajo del equipo. La persona facilitadora ejerce esta función observadora durante un tiempo, el tiempo necesario para que el equipo aprenda a trabajar de acuerdo con la formación recibida.

Una vez formado el equipo y asegurado su funcionamiento autónomo, ya no es necesaria la presencia física de la persona facilitadora. En cualquier momento, puede ser consultada por la persona coordinadora del equipo. Puede, incluso, volver al equipo, si los miembros están de acuerdo y las circunstancias lo aconsejan. El ideal es que el equipo llegue a ser autónomo, es decir, capaz de autorregularse. Esto es posible solamente cuando todos sus miembros asumen la responsabilidad de la evolución del equipo.

#### **7.4. La coordinación 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 encontrar 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.

#### **7.5. Mediadores emergentes grupales de la fase de eficiencia**

Una vez formado el equipo, comienza su andadura con la autonomía que haya decidido mantener con respecto a la persona facilitadora. Se centra en la realización del encargo recibido. En esta fase, el equipo encontrará dificultades que tendrá que identificar y afrontar, si quiere ser eficiente, es decir, si quiere realizar el encargo de una manera innovadora, lo que significa realizar el trabajo aumentando, al mismo tiempo, la capacidad creativa del equipo. No es suficiente cualquier tipo de trabajo. Al equipo de innovación se le pide que responda al problema planteado de una manera creativa. Tiene que aportar una solución novedosa. Esto es lo que significa *eficiencia*.

Para que el equipo avance en la eficiencia, es imprescindible que haga uso de la técnica de la *reflexividad*, tanto en lo referente a la metodología de trabajo como en lo referente al funcionamiento social del equipo y a las estrategias que utiliza para tomar decisiones y para afrontar los conflictos interpersonales. El equipo vuelve, una y otra vez, a revisar su forma de trabajar y su forma de hacer frente a los problemas que aparecen en el equipo.

#### 7.5.1. La adaptación del equipo a la organización

Gracias a esta revisión de la forma de trabajar, el equipo aprenderá a reconocer y afrontar dos tipos de problemas que provienen del entorno de la organización:

1. 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.
2. 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.

#### 7.5.2. El compromiso con los objetivos del equipo y el aprendizaje grupal

La reflexión del equipo sobre su funcionamiento interno llevará al equipo a descubrir otros dos problemas, que nacen de las dificultades internas para comunicarse y para cooperar:

1. En primer lugar, está el problema de cómo manejar las diferencias que se dan dentro del equipo: diferencias 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 aparezcan conflictos interpersonales, ¿aplica el equipo la técnica de la negociación creativa de intereses? La negociación creativa de intereses 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.

2. Por otra parte, está el problema de la participación de todos los miembros del equipo. En la práctica, la cuestión que se plantea es la siguiente: ¿Se distribuyen equitativamente, entre los miembros del equipo, el reconocimiento y valoración de sus aportaciones? Es la cuestión del *aprendizaje grupal en el ejercicio del liderazgo transformacional*. 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. No hay igualdad en el reconocimiento que reciben los miembros del equipo. En un equipo, *reconocimiento significa poder*, es decir, capacidad para influir sobre las ideas, sentimientos y comportamiento de las personas del equipo. Fácilmente, en el equipo se crean dos tipos de personas: personas *centrales* y personas *periféricas*. Las personas centrales son las que aportan mucho al equipo y conectan emocionalmente con los miembros del equipo. Las personas periféricas no han desarrollado suficientemente sus habilidades sociales y emocionales y tienen peligro de quedar marginadas en el equipo. El equipo tiene que evitar dos peligros: i) no reconocer las aportaciones de las personas *periféricas*; ii) criticar a las personas *centrales* del equipo. Las personas centrales suelen ser los mejores del equipo y 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. Si éstos se callan, enmudece todo el equipo. La solución a este problema está en que los que reciben mayor reconocimiento en el equipo estén dispuestos a “empoderar” a los que reciben menos reconocimiento. La buena distribución del poder en el equipo exige el “empoderamiento” de las personas más débiles para que el equipo utilice y saque provecho de todas las capacidades que tienen sus miembros. Este empoderamiento de las personas más débiles del equipo viene de los miembros más reconocidos del equipo, quienes utilizan su prestigio para ofrecer un mayor reconocimiento a los miembros que reciben menos reconocimiento en el equipo. Esto no es más que la aplicación del liderazgo transformacional a los que ejercen el liderazgo del equipo.



## 8. Algunas experiencias

El propósito de este apartado es compartir la experiencia de algunas organizaciones que han participado en el proceso completo de la investigación acción y la formación de equipos de innovación en sus organizaciones.

---

### Experiencias de equipos de innovación en 5 organizaciones

Artez

Ayuntamiento de Vitoria-Gazteiz

Decathlon

Emun

Fundación Novia Salcedo

---

#### ORGANIZACIÓN:

ARTEZ EUSKARA ZERBITZUA KOOP. E.

#### Breve descripción

Somos una empresa que ofrece asesoramiento lingüístico; y brindamos el asesoramiento técnico necesario para que el euskara sea idioma laboral o de servicios a lo largo de todo el proceso.

En una trayectoria de veinte años, hemos sido pioneros promoviendo y desarrollando planes de normalización del euskara en el mundo laboral.

Contamos con un equipo profesional con años de experiencia. Nuestros ejes fundamentales son la innovación y el euskara, y ofrecemos servicios cualificados en todos los campos que cultivamos.

#### Personas participantes

Arritxu, Aintzane, Eva, Estiñe, Gotzon, Leire, Koldo, Joserra y Urko

*Persona promotora:* Leire Solozabal

*Nº de equipos de innovación:* 2

*Personas facilitadoras formadas:* 4

*Nº de Personas participando en los equipos:* 9

#### Para más información

Leire Solozabal Bergara (lsolozabal@artez.net)

#### Breve relato de nuestra participación en el proyecto investigación-acción y la formación de equipos de innovación nuestra organización

Tuvimos noticia de este proyecto a través de nuestra asesora Eva Isasi. Sabino Ayestarán e Innobasque nos ofrecieron la oportunidad de participar y nos pareció interesante. En primer lugar, asistimos a unas sesiones de preparación.

En ellas nos expusieron la trayectoria del proyecto y recibimos algunos conocimientos que nos iban a resultar útiles como punto de partida, Para poner en marcha el proyecto, decidimos crear dos equipos de innovación: el equipo Eragin y el equipo Itzul. A cada uno asignamos un encargo, y nos pusimos a trabajar de acuerdo con ellos. Hay que decir que la puesta en marcha de este proyecto ha complementado la Transformación basada en las Personas que estamos desa-

rollando durante los últimos años y ha resultado una experiencia mutuamente enriquecedora.

“Creo que está siendo una experiencia interesante y enriquecedora, en nuestro caso, complementando la Transformación basada en las Personas. Nos ha brindado la oportunidad para aprender y desaprender, entre otras. Tenemos intención de seguir profundizando en la misma dirección. Creo que merece la pena y animaría a otras organizaciones a hacerlo.”

Leire Solozabal  
(gerente de la cooperativa)



### **¿Qué ha supuesto para nuestra organización la participación en este proyecto investigación-acción y la introducción de equipos de innovación?**

Hemos estado inmersos en el Proyecto de Transformación basada en las Personas, y éste ha sido un paso más en dicho proyecto. No entendemos este proceso sin el otro; efectivamente, lo hemos realizado como continuación del trabajo hecho anteriormente. Hemos cultivado la confianza, la autonomía, la comunicación y otros valores y nuestra estructura es horizontal, sin jerarquías, y está distribuida de acuerdo con las funciones. Por tanto, estando donde estábamos nos ha resultado fácil emprender este proceso, ya que ya habíamos recorrido un tramo del camino. No obstante, nos ha servido para recordar algunos criterios básicos y mejorar nuestra metodología.

La aportación de los roles ha sido también muy importante. Nos ha dado la oportunidad a cada uno de reconocer su rol, tomando en consideración todos los roles y dando a cada uno su valor. Además, nos hemos percatado de que los roles son complementarios, lo que resulta importantísimo para realizar los trabajos de forma eficaz. Igualmente, hemos visto que al integrar los equipos la definición de los roles y que cada cual tenga claro su cometido puede influir en el funcionamiento del grupo y en sus resultado.

### **¿Qué y cómo tenemos previsto seguir avanzando para seguir profundizando y mejorando la experiencia de formación de equipos de innovación en nuestra organización?**

En lo sucesivo tenemos la intención de crear otros equipos de innovación y de seguir esa metodología. Hemos llevado a cabo algunas pruebas piloto, y a partir de ellas queremos extender el método Belbin a otros ámbitos. En lo sucesivo trataremos de definir previamente los roles de los equipos y daremos a cada grupo facilidades para que recorra su camino. Queremos compartir la experiencia de todos nuestros colaboradores, para que las personas, los equipos y las organizaciones tengan su desarrollo y cultivemos la riqueza del grupo, por encima de los beneficios y los logros meramente individuales.

## ORGANIZACIÓN: AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ

### Breve descripción

La experiencia se lleva a cabo en el Servicio de Policía local (Departamento de Seguridad Ciudadana) con el objetivo de trabajar sobre la Comunicación Interna del Servicio.

### Personas participantes

Equipo del área de gestión de Policía Local

*Persona promotora:* director del Departamento de Seguridad Ciudadana

*Nº de equipos de innovación:* 1

*Personas facilitadoras formadas:* 1

*Nº de Personas participando en los equipos:* 8

### Para más información

Servicio de Gestión de la Calidad (Departamento de Función Pública)

Txus Imaz (timaz@vitoria-gasteiz.org)

Tfno. 945161616 ext. 3519

Fco. Javier Bárez (jbarez@vitoria-gasteiz.org)

Tfno 945161616. ext. 3567

### Breve relato de nuestra participación en el proyecto investigación-acción y la formación de equipos de innovación nuestra organización

En el año 2012, los policías y el personal administrativo adscritos al Área de Gestión de Policía Local, bajo la supervisión de Javier Bárez, del Servicio de Calidad de Función Pública del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, iniciamos una experiencia novedosa. Tratamos de crear un equipo de trabajo de alto rendimiento para detectar las carencias y los fallos que afectaban a la Organización Policial, **las comunicaciones internas**.

Bajo el nombre de “*La bitácora de los Otros*”, el equipo trabajó durante 6 jornadas, analizando los distintos factores que, a juicio del equipo, afectaban a una correcta y adecuada comunicación (se estudiaron los factores humanos, la estructura de la organización policial y los modos en que se gestionaba la comunicación dentro del servicio de policía y dentro del área de gestión). Una vez analizada la situación del momento a través del análisis DAFO, se intentó ofrecer soluciones a las cuestiones planteadas. En línea con las quejas de algunos agentes, se plantearon diversas estrategias de actuación, algunas sencillas como instalar un buzón de quejas y sugerencias con el compromiso de dar respuesta a las mismas, y otras más complejas. Todo ello quedó registrado en un procedimiento interno de actuación.

Hay que decir que la actividad del grupo se vio inmersa en el proceso de renovación del modelo policial iniciado en el año 2012, por lo que las aportaciones que salieron del mismo se integraron en el documento-borrador elaborado al efecto.

### ¿Qué ha supuesto para nuestra organización la participación en este proyecto investigación-acción y la introducción de equipos de innovación?

La participación, en todo caso, ha supuesto una experiencia muy positiva ya que nos ha permitido trabajar como un equipo y poder detectar e identificar los

fallos que se producen en nuestras comunicaciones internas.

Por otro lado, ha sido satisfactorio conocer y poder contrastar los diferentes puntos de vista de los miembros del equipo y estudiar con ellos los ámbitos de mejora en nuestras comunicaciones internas.

Igualmente, la participación ha permitido introducir en la organización modos de trabajo que inciden, sin duda alguna, en la calidad y en la gestión de los procesos.

**¿Qué y cómo tenemos previsto seguir avanzando para seguir profundizando y mejorando la experiencia de formación de equipos de innovación en nuestra organización?**

La participación supone adquirir una nueva metodología de trabajo que permite encarar las áreas de mejora de forma más eficiente y eficaz. Esta metodología, más participativa, más democrática, si se permite la expresión, se sugiere como herramienta de trabajo para encarar los retos del **nuevo modelo policial** puesto en marcha.

Dentro de los aspectos formativos destinados a Policía Local se sugiere la aplicación de la metodología para crear equipos de alto rendimiento.

## ORGANIZACIÓN DECATHLON CAPITOL

### Breve descripción

Decathlon Capitol. Centro de distribución de material deportivo ubicado en Calle Villarías 10. Cuenta con una plantilla de 100 colaboradores jóvenes. El sentido de la empresa es favorecer la práctica del deporte.

### Personas participantes

*Personas promotoras:* Iñigo García y Aitor Rodríguez. Guillermo Matía como gerente del centro

*Nº de equipos de innovación:* 2

*Personas facilitadoras formadas:* Los mismos

*Nº de Personas participando en los equipos:* 10

### Para más información

Guillermo Matía (Guillermo.matia@decathlon.com)

### ¿Qué ha supuesto para nuestra organización la participación en este proyecto investigación-acción y la introducción de equipos de innovación?

- Sensación de crecimiento personal de los participantes.
- Desaparición de egos personales, fomento de la escucha y el respeto de las ideas de los demás.
- Cierta frustración ante objetivos no bien definidos.
- Satisfacción cuando los objetivos se estaban cumpliendo.
- Aportes de varias personas para el desarrollo de los encargos, lo que provocó trascender de los equipos a la organización.
- Las ideas que se produjeron las valoramos esencialmente como mejoras.
- Desarrollamos un producto innovador (un curso de formación de relación con el cliente) y que además salió hacia otras delegaciones.
- Por la parte del facilitador: cuando el facilitador ha tenido mucho peso sobre el equipo, el equipo, en su ausencia, se ha parado (vuelta a un liderazgo unipersonal).
- Buenos resultados en uno de los encargos: medición de los resultados (ej. encuesta satisfacción cliente): 5.7 a 8.1.

En resumen, una toma de conciencia sobre el trabajo en equipo, hemos desarrollado nuevas competencias en la organización y, en particular, en una decena de personas. Un creciente interés por el papel del equipo en la empresa (sensibilidad hacia las personas) y un encargo que salió francamente bien.

### ¿Qué y cómo tenemos previsto seguir avanzando para seguir profundizando y mejorando la experiencia de formación de equipos de innovación en nuestra organización?

- a. ¿Qué mejorarías en el proyecto?
  - Documentar más los resultados. Dejar por escrito la labor de estudio y de investigación que se llevó a cabo.
  - El reconocimiento llevado a cabo a los equipos.
  - Adelantaría el momento de hacer Belbin.

- La facilitación quizá más exhaustiva.
  - Concreción de los objetivos.
- b. ¿Qué harías nuevo que no se ha hecho?
- Comunicación con la organización más estructurada.
  - Usar tecnología para las actas, intercambiar información, etc.
  - Tender a buscar en los encargos resultados publicables internamente o fuera de la organización.

## ORGANIZACIÓN

### EMUN euskera e innovación social

#### Breve descripción

Desde la creación de Emun en 1997, hemos trabajado en favor del desarrollo de la sociedad de Euskal Herria, asumiendo como nuestra la misión de la normalización de la situación del euskera. Dos décadas después, conscientes de que contamos con la experiencia y las herramientas para responder a las necesidades actuales de la sociedad, iniciamos con entusiasmo una nueva andadura.

En Emun, partiendo del eje de la innovación social, ofrecemos asesoría y servicios de calidad para responder a las necesidades que puedan tener todo tipo de entidades respecto al euskera y la gestión lingüística, así como a la gestión de la cultura, la diversidad y la participación. Entre nuestros clientes se encuentran todo tipo de empresas, asociaciones, ayuntamientos y organismo de la administración general, y ellos son el principal exponente de nuestra labor.

La innovación, el trabajo en equipo, la formación de sus profesionales, la participación, la implicación y la cercanía son inherentes al modo de trabajar de Emun, teniendo siempre presente la satisfacción del cliente.

El activo principal de Emun es un equipo de trabajo multidisciplinar formado por 87 profesionales. Este equipo de trabajo, con la experiencia acumulada en dos décadas, actualmente es referente en su ámbito de actuación, y particularmente en la normalización del euskera.

Somos una cooperativa de trabajo asociado, y, además de la sede social de Arrasate (Gipuzkoa), con ánimo de estar más cerca de nuestros clientes, también contamos con oficinas en Derio (Bizkaia), Andoain (Gipuzkoa) y Berriozar (Nafarroa).

Puesto que dentro de la filosofía de Emun cobra importancia la colaboración con agentes externos de la organización, participamos en las siguientes entidades: APD, Arrasateko Euskalgintza, Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkarte, Colegio Vasco de Economistas, Euskalit, Eusko Ikaskuntza-Sociedad de Estudios Vascos, Observatorio Gaindegia, Inno-basque, Consejo de Organismos Sociales del Euskera, Langune, Puntu eus, Soziolingüística Klusterra y Universidad Vasca de Verano. Además, entre nuestros aliados se encuentran los centros HUUHEZI y Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea.

#### Personas participantes

Fueron 7 las personas participantes en el equipo de innovación

*Persona promotora:* Dani Larrea Mendizabal

*Nº de equipos de innovación:* 1

*Personas facilitadoras formadas:* 1

*Nº de Personas participando en los equipos:* 7

#### Para más información

Anaida Agirre Mandaluniz, coordinadora del equipo (anaida@emun.com)

Jon Zuazabeitia Olabe, facilitador del equipo (jon@emun.com)

#### Breve relato de nuestra participación en el proyecto investigación-acción y la formación de equipos de innovación nuestra organización

Durante estos últimos años EMUN ha avanzado considerablemente en la profundización y desarrollo del modelo de gestión y de la cultura de empresa. Hemos

impulsado un modelo de cultura constructiva, en la cual se trabajan aspectos como la INNOVACIÓN, EQUIPO y PERSONAS.

Convencidos de que una de las palancas principales de la cultura constructiva es el modelo de LIDERAZGO (competencias, funciones, roles... de los líderes), optamos por la metodología BELBIN para esta labor, por su carácter innovador, porque facilitaba que los líderes experimentasen de cerca esta nueva dinámica y porque nos ofrecía la oportunidad de que los participantes tomaran una mayor conciencia de sus actitudes y capacidades.

Así, la dirección de la cooperativa fijó como objetivo profundizar en el conocimiento del liderazgo, definir el tipo de liderazgo que deseamos para EMUN y consensuar la planificación para su desarrollo.

Se decidió realizar dicho trabajo utilizando la metodología de los equipo de innovación. Así pues, se escogió al colaborador que se dedicaría a las tareas de facilitación, y recibió la formación de Innobasque.

Tras compartir con el equipo de innovación el conocimiento recibido por el facilitador, el equipo integrado bajo el nombre de “Bageinke” emprendió la tarea de elaborar el proyecto sobre el liderazgo que tenía como objetivo.

#### **¿Qué ha supuesto para nuestra organización la participación en este proyecto investigación-acción y la introducción de equipos de innovación?**

La participación en el proyecto de investigación nos ha ayudado a acercarnos al funcionamiento de acuerdo con las características de los equipos de innovación. Dicho estilo nos ha brindado notables facilidades en algunas áreas, por ejemplo, a la hora de establecer unas normas mínimas para el funcionamiento del equipo y hacer su seguimiento, para la distribución trabajos y cometidos entre los miembros del equipo, para implicar a los miembros, para aclarar los objetivos y llevar a cabo la distribución de trabajos a tal fin. Asimismo, nos ha resultado provechosa la experiencia para tomar conciencia de los roles, ya que el desarrollo de los miembros de un equipo y el intercambio de los roles entre los miembros de cada equipo y el intercambio de los roles entre los miembros exige tiempo y práctica.

#### **¿Qué y cómo tenemos previsto seguir avanzando para seguir profundizando y mejorando la experiencia de formación de equipos de innovación en nuestra organización?**

Tenemos intención de extender a otros espacios o grupos de la cooperativa el conocimiento recibido: siempre que el objetivo, tipo de trabajo y la composición de los grupos que hay que integrar resulten adecuados para actuar a la manera de un equipo de innovación.



## ORGANIZACIÓN FUNDACIÓN NOVIA SALCEDO

### Breve descripción

Fundación Novia Salcedo (en adelante, NSF), entidad no lucrativa, independiente, con más de 32 años de experiencia, tiene el objetivo de acompañar a los jóvenes en el proceso de integración profesional y social.

### Personas participantes

*Persona promotora:* Begoña Etxebarria

*Nº de equipos de innovación:* 4

*Personas facilitadoras formadas:* 8

*Nº de Personas participando en los equipos:* 23 (72% de la plantilla)

### Para más información

Iratxe Herboso (iratxe@noviasalcedo.es)

### Breve relato de nuestra participación en el proyecto investigación-acción y la formación de equipos de innovación de nuestra organización

Desde siempre habíamos identificado nuestro sistema de gestión como un factor crítico de éxito y habíamos tratado de potenciar un liderazgo compartido por todas las personas de la organización, **suponiendo un salto cualitativo importante en el equilibrio entre el ejercicio de la “libertad individual” y “la responsabilidad” sobre el bien común.**

Las finalidades que perseguíamos eran:

1. Formular una estrategia exitosa que atendiera equilibradamente las necesidades de todos los grupos de interés.
2. Materializar dicha estrategia a través de un modelo organizativo basado en la gestión por procesos, que superara el sistema jerárquico-funcional y que mejorara la efectividad de NSF.
3. Lograr que las personas estuvieran dispuestas a dar lo mejor de sí mismas y a poner su conocimiento, experiencia y motivación al servicio de la organización y de la sociedad. Para ello, era necesario impulsar su desarrollo, formación, participación responsable y motivación.

NSF ha venido trabajando en los últimos 17 años en esta dirección y con esta finalidad, y lo está consiguiendo:

- **Integrando a todas sus personas** en la estrategia de la organización.
- Diseñando y, posteriormente, **desplegando, un sistema de gestión** que genera la entrega de dicha estrategia: gestión por procesos, indicadores alineados con el cuadro de mando y desplegados en los planes individuales de las personas, gestión de interfaces entre los procesos, conexión entre los equipos operativos y el comité directivo,...

En 2007 dimos un salto cualitativo. NSF, como cualquier organización, corría riesgos importantes de estancamiento, y por tanto, de extinción si no impulsaba de forma sistemática la innovación. Se inicia entonces un **trabajo por proyectos de innovación** que rompe el orden de tarea y nos adentra en el cambio. La nueva disciplina que nos impone un **sistema por procesos y proyectos** nos obligó a

desarrollar una visión sistémica que sirvió como punto de partida para que los procesos participativos realmente permitieran construir de forma conjunta.

Sin embargo, la incertidumbre del cambio no siempre es fácil de entender y/o asumir, porque genera un “caos” dentro de la organización que debe ser muy bien gestionado. Y no todas las personas son capaces de desarrollar la necesaria tolerancia como para moverse con agilidad a través de este sistema. Por ello, las luchas de poder y territorio aparecen inevitablemente, y si no son mitigadas, acabamos perdiéndonos en la mediocridad y desviándonos de las finalidades. La **cooperación** entre personas y equipos tomó, por tanto, una especial relevancia para que el conocimiento no se convirtiera en una propiedad y dejase de ser un bien común. Y así, evitamos que poco a poco nuestro nivel de autoexigencia fuese disminuyendo y nuestra preocupación principal se centrara en aportar cada vez más valor al conjunto de la organización y a la sociedad.

**Y es así como surge el concepto de equipos en NSF**, así como el descubrimiento y la vivencia de su complejidad, y la sensación de no dar con las claves.

Para ello, NSF está destinando todo su esfuerzo hacia el impulso de la **Metodología de Equipos de Innovación** en la totalidad de los equipos de la organización, ya sean de proceso o de proyecto. La finalidad que perseguimos es que los equipos de trabajo se conviertan en el espacio para el desarrollo de habilidades para la cooperación, que permitan que la participación y el compromiso en NSF fluya e impulse el crecimiento de las personas y de la organización.

Iniciamos esta tarea conformando un equipo llamado “Constructoras de Equipos” (formado por el equipo directivo de la organización- 8 personas – 25% de NSF), encargado de formarse en la citada metodología, con el fin de diseñar un modelo de trabajo en equipo propio en NSF que fuese la estrategia a desplegar y el modo de dirigir la organización en los próximos años. Este equipo de nivel directivo capacitó a cada miembro para actuar como facilitador de equipos.

Posteriormente se inició el despliegue de la metodología en todos los equipos de la organización (100% de las personas de NSF). Para ello, nos aseguramos de que todos los equipos cumplieran con los siguientes requisitos:

- Todos los equipos cuentan con la presencia de, al menos, una persona del equipo “constructoras de equipos”, que actúa como promotor-facilitador de la metodología. Su cometido es ir ayudando al equipo a que vaya desarrollando las competencias necesarias para que poco a poco la figura del “constructor” se vaya diluyendo.
- Los miembros de los equipos de proyecto pertenecen a diferentes procesos, con el fin de promover la transversalidad entre procesos.
- Todas las personas de la organización están asignadas, al menos, a uno de los proyectos.
- Todos aceptamos un lenguaje y una metodología común de trabajo basada en la “Metodología de Equipos de Innovación”, que se está desplegando rigurosamente. La persona que vela por su despliegue es la “constructora” correspondiente.
- Es el equipo de “constructoras de equipos” quienes dan el encargo a los equipos de proyecto y proceso, y a quien todos los equipos deben reportar, al menos cada dos meses, su grado de avance.

**¿Qué ha supuesto para nuestra organización la participación en este proyecto investigación-acción y la introducción de equipos de innovación?**

- Mejora de la arquitectura de la organización, equipos y personas, rompiendo con esquemas mentales jerárquicos-funcionales y fomentando el liderazgo compartido entre todas las personas.
- Lograr que el conocimiento fluya y se comparta, mejorando la calidad de las aportaciones de los equipos.
- Reforzar el talante necesario ante los retos globales de la organización: lenguaje y metodología común, visión compartida, actitud hacia el cambio y orientación de toda NSF a las metas estratégicas.
- Mejorar las competencias de las personas para cooperar en la actualización de conocimientos, tanto propios como compartidos.
- Surgen estados emocionales colectivos positivos.
- Se mejora la comunicación interna y la transparencia en la información individual y en lo que afecta a los otros.
- Compromiso con el desarrollo personal y evolución de las tareas actuales asumidas por cada persona: equilibrio entre la expectativa de cada persona sobre hacia dónde quiere avanzar, y las necesidades de NSF.

**¿Qué y cómo tenemos previsto seguir avanzando para seguir profundizando y mejorando la experiencia de formación de equipos de innovación en nuestra organización?**

Pese a las dificultades de la realidad actual, NSF continúa alcanzando sus objetivos estratégicos vinculados a su misión de abordar el alto nivel de desempleo entre los jóvenes en un contexto muy complejo para las organizaciones. Sin embargo, debemos preguntarnos si estamos preparados para abordar los grandes retos planteados a corto, medio y largo plazo, y para ello, es imprescindible reflexionar sobre nuestras capacidades organizativas actuales, y sobre las que debemos esforzarnos por desarrollar, siendo la flexibilidad el eje clave en el presente y futuro próximo:

- Debemos estar dispuestos a salir de nosotros mismos para construir con otros. Esto supone que cada vez más personas desarrollen las habilidades necesarias para construir futuro en equipo y representar interna y externamente a la organización (habilidades gerenciales).
- La gestión de los equipos requiere la condición básica de “saber manejar emociones”. Esto supone un reto para cada individuo.
- Hay que invertir tiempo y enfoque de largo plazo para abordar y comprometerse al máximo con las personas y los equipos. Los líderes deben comenzar con esta premisa.
- También necesitamos continuar apostando por construir y cooperar con aliados y colaboradores externos, cuyo apoyo nos ayudará a obtener un mejor resultado final. Por tanto, debemos continuar desarrollando competencias de diálogo, escucha, trabajo en equipo y negociación creativa, tanto para la cooperación con personas internas como con externas.

## Referencias bibliográficas

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-74.

Aritzeta, A., Balluerka, N., Alonso-Arbiol, I., Haranburu, M., Gorostiaga, A. & Gartzia, L. (En revisión). Classroom Emotional Intelligence and its associations with school performance and gender.

Arthur, W. J., Bennett, W. J., Edens, P. & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234-45.

Ayestarán, S., Aritzeta, A. & Gavilanes, J. (2006). *Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones*. Zamudio: Cluster de conocimiento.

Ayestarán, S. & Gómez, O. (2010). *Equipos de Innovación. Motores de Transformación Social y Económica en las Organizaciones*. Zamudio: Innobasque.

Carter, S. M., West, M. A., 1998. Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV productions teams. *Small Group Research*, 29, 583-601.

Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 296-318.

Burke, C.S., Stagl, K. C. Salas, E. y Pierce, L. (2006). Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207.

Colquitt, J. A., Lepine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative Theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 678-70.

Covey, S. R. (2012). *La 3ª Alternativa*. Barcelona: Paidós.

Gómez, L. F. & Ballard, D. I. (2011). Communication for change: Transactive memory systems as dynamic capabilities. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 91-115.

Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94, 751-755.

Hackman, J.R. & 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* (Vol. 8) (pp. 45-99). New York: Academic Press,.

Hülshager, U. R., Anderson, N. & Salgado, J. F. (2009). Team-Level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-Analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145.

Ilgén, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.

Kirton, M. J. (1976). Adaptors and Innovators: A description and a measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.

Lewis, K., 2003. Measuring Transactive Memory Systems in the Field: Scale Development and Validation. *Journal of Applied Psychology*, 88, 587-604.

Magnusson, M., Boccardelli, P. & Börjesson, S. (2009). Managing the Efficiency-Flexibility tension in innovation: Strategic and organizational aspects. *Creativity and Innovation Management*, 18, 2-7.

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.

Mcgrath, J.E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Rico, R., Alcover De La Hera, C. M. & Taberner, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 47-71.

Roberts, J. (2004). *La empresa moderna*. Barcelona: Antoni Bosch.

Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, Disclosure and Health* (pp. 125-151). Washington, DC: American Psychological Association.

Scholtes, P. R., 1991. *El Manual del equipo*. Traducido del inglés por José G. Ramirez. Madison, Wisconsin: Joiner. Original inglés de 1988,

Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003.

Tharenou, P., Saks, A. M. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.

West, M. A. (2004). *Effective teamwork. Practical Lessons from organizational Research*, (2ª edición). Oxford: Blackwell.

**ANEXOS**

## **Anexo 1**

**Medida de la reflexividad:  
la escala de Carter y West (1998)**

No existe todavía una traducción española, debidamente validada, de la escala de Carter y West, pero disponemos de una traducción francesa, adecuadamente validada (Facchin et al., 2006). En el proceso de validación de la escala, el equipo de investigadores franceses aplicaron el análisis factorial confirmatorio y han encontrado que el modelo de tres factores tiene mejor ajuste estadístico que el modelo de dos factores aplicado por Carter y West. A continuación, presentamos el modelo de tres factores:

**1. El factor RT, reflexividad de tarea, incluye los siguientes ítems:**

RT1: Nuestro equipo revisa con frecuencia sus objetivos.

RT2: Nuestro equipo discute con frecuencia sus métodos de trabajo.

RT3: Nosotros discutimos regularmente sobre la efectividad del trabajo de nuestro equipo.

RT4: En nuestro equipo, nosotros modificamos nuestros objetivos en función de los cambios de circunstancias.

RT5: Evaluamos con frecuencia la calidad de nuestra comunicación en el equipo.

RT6: Nuestro equipo revisa con frecuencia su forma de trabajar.

**2. El factor RS, reflexividad social, incluye los siguientes ítems:**

RS1: Los miembros del equipo se apoyan mutuamente en los momentos difíciles.

RS2: Cuando el trabajo es muy estresante el equipo supone un gran apoyo.

RS3: En nuestro equipo, abordamos con rapidez los conflictos.

RS4: Los miembros de nuestro equipo aprenden unos de otros nuevas habilidades.

RS5: En nuestro equipo, se tratan los conflictos de una manera muy constructiva.

RS6: Cuando el trabajo es estresante el equipo se mantiene unido.

RS7: Los miembros de nuestro equipo tienen, habitualmente, un comportamiento agradable.

**3. El factor RTS, reflexividad estratégica, incluye los siguientes ítems:**

RTS1: En nuestro equipo, revisamos periódicamente las estrategias de trabajo.

RTS2: Siempre que el equipo lo considere oportuno, modificamos sin ningún problema las estrategias de trabajo.

RTS3: En nuestro equipo, revisamos con frecuencia los procedimientos de la toma de decisiones.

## **Anexo 2**

**Medida de la memoria transactiva:  
la escala de Lewis (2003)**

El proceso de validación de la escala Lewis ha sido realizado sobre el texto inglés. Desconocemos validaciones de la escala en otros idiomas. La validación de la escala inglesa se ha realizado con tres factores: especialización (ES), credibilidad (CR) y coordinación (CO). A continuación presentamos los ítems que componen cada uno de los tres factores:

ES1: Cada uno de los miembros del equipo tiene un conocimiento especializado de algún aspecto de nuestro proyecto.

ES2: En mi especialidad, soy la persona del equipo que tiene mayores conocimientos.

ES3: Diferentes miembros del equipo son responsables de aportar conocimientos específicos en diferentes áreas.

ES4: Para completar las entregas del proyecto ha sido necesario el conocimiento especializado de diferentes miembros del equipo.

ES5: Sé qué miembros del equipo son expertos en áreas específicas.

CR1: Me he sentido cómodo al aceptar sugerencias de carácter procedimental de otros miembros del equipo.

CR2: He confiado en la credibilidad del conocimiento de otros miembros sobre el proyecto del equipo.

CR3: Confiaba en la información que aportaban a la discusión otros miembros del equipo.

CR4: Me sentía cómodo al utilizar la información que me daban otros miembros del equipo.

CR5: Veo a los demás miembros del equipo como verdaderos expertos en su especialidad.

CO1: En nuestro equipo, hemos trabajado juntos de una manera bien coordinada.

CO2: En nuestro equipo, hemos tenido muy pocos malentendidos sobre qué teníamos que hacer.

CO3: Nuestro equipo tiene una línea de trabajo bien consensuada y bien enfocada.

CO4: Hemos completado la tarea de una manera suave y eficiente.

CO5: Hemos logrado un buen acuerdo sobre la manera de realizar la tarea del equipo.

**Anexo 3**  
**Diagrama de afinidad**

### *Herramienta para la obtención y agrupamiento de ideas.*

#### **¿Por qué usarlo?**

Para permitir que el equipo genere creativamente un gran número de ideas/asuntos y luego organice y resuma agrupando las ideas afines a fin de comprender la esencia de un problema y hallar soluciones.

#### **¿Qué hace?**

- Promueve la creatividad de todos los integrantes del equipo en todas las fases del proceso.
- Derriba barreras de comunicación.
- Promueve conexiones no tradicionales entre ideas/asuntos.
- Permite que las soluciones emerjan naturalmente, aún en asuntos que datan de tiempo atrás.
- Promueve el paso de ideas individuales a ideas construidas por los miembros del equipo.
- Vence la "parálisis de equipo" que surge de la existencia de una gama abrumadora de opciones y de la falta de consenso.

#### **¿Cómo lo hago?**

##### **1. Plantee el asunto que se está analizando en una oración completa.**

**Sugerencia:** Desde el inicio, se debe llegar a un consenso con relación a las palabras que se van a usar. Los planteamientos neutrales funcionan bien, pero las preguntas positivas, negativas y orientadas hacia soluciones también funcionan.

##### **2. Busque y analice al menos 20 ideas o asuntos.**

Registre cada idea en una hojita de papel Post-it, en letras grandes y oscuras, para que sea visible desde una distancia de 1 metro. Use frases cortas. Como mínimo, un sustantivo y un verbo. Evite usar palabras aisladas.

**Sugerencia:** Un diagrama de afinidad "típico" tiene de 40 a 60 elementos; no es inusual tener de 100 a 200 ideas.

##### **3. Sin hablar separe/clasifique las ideas simultáneamente en 5-10 columnas.**

Mueva las hojitas Post-it hacia donde mejor encajen según su opinión; no pregunte, simplemente mueva cualquier nota que piense deba estar en otra columna. La clasificación disminuirá o se detendrá cuando cada persona se sienta lo suficientemente cómoda con los agrupamientos.

**Sugerencia:** Separe/clasifique en silencio para concentrarse en el significado de las ideas y las conexiones entre todas las ideas en lugar de analizar las emociones y la historia que a menudo surgen en las discusiones.

**Sugerencia:** Según una idea es movida hacia un lugar u otro trate de ver la conexión lógica que la otra persona está haciendo. Si el movimiento continúa más allá de un punto razonable convenga en crear un Post-it duplicado y colocarlos en columnas diferentes.

**Sugerencia:** Está bien si algunas frases se quedan solas. Estas frases "solitarias" pueden ser tan importantes como otras que encajan en agrupamientos de manera natural.

**4. Para cada columna, cree tarjetas resumen o de encabezamiento usando el consenso.**

- a. Obtenga un consenso rápido del equipo con respecto a una palabra o frase que capte la idea/tema central de cada columna o agrupamiento; regístrela en una hojita Post-it y colóquela arriba de cada columna. A estas hojitas se les llama borradores de tarjetas de encabezamiento.
- b. Para cada agrupamiento convengan en una oración concisa que combine la idea central del agrupamiento y lo que todas las notas Post-it específicas añaden a dicha idea; regístrela y sustituya la versión del borrador. Esta sería la tarjeta de encabezamiento final.
- c. Divida los agrupamientos grandes en sub-agrupamientos según sea necesario y cree los sub-encabezamientos apropiados.

**5. Dibuje el diagrama de afinidad final conectando todas las tarjetas de encabezamiento finalizadas.**

Este último paso es muy importante para integrar las diferencias en ideas, en alternativas, en soluciones etc... Casi siempre es posible integrar las diferentes ideas en una nueva idea que incluya las ideas anteriores.



## Anexo 4

### La selección ponderada

### ¿Qué es?

Es un método de selección o priorización entre factores cualitativos que intervienen en un suceso.

### ¿Para qué sirve?

Sirve para seleccionar un factor o un reducido conjunto de factores como prioritarios entre una lista más amplia de los mismos, cuando los factores no admiten una clasificación cuantitativa debido a su carácter cualitativo. Esta herramienta de selección reduce la subjetividad y busca el consenso del grupo.

### ¿Cómo se aplica?

Se listan todos los factores o hechos entre los que se quiere encontrar un factor o un conjunto de factores prioritarios.

Si el número de hechos entre los que se quiere realizar la selección es muy grande, por ejemplo mayor de 20 se seleccionará no un único factor prioritario, sino un conjunto de, por ejemplo, cinco factores prioritarios escalados en orden de importancia. Si el número de factores está comprendido entre 20 y 10 este conjunto de factores prioritarios podría reducirse a 4 y si se trata de un número global de hechos aún menor, podría bastar con determinar tres o dos prioritarios entre el conjunto global de hechos. A esta acción de determinar el número de hechos que se van a seleccionar como prioritarios en función del número global de factores que se consideran se le llama establecer la escala de valoración de la selección y puede presentar esta forma:

Nº de hechos	Escala de puntos
Menos de 10	Los 3 prioritarios
De 10 a 20	Los 4 prioritarios
Más de 20	Los 5 prioritrios

Lo que viene a decir es que si se quiere discernir un conjunto de tres factores como prioritarios de entre la selección global, cada persona del grupo que está realizando la selección ponderada seleccionará entre todo el conjunto los tres que para ella sean más importantes.

Luego cada persona puntuará el conjunto seleccionado dando el valor máximo de puntos, en este caso tres, al factor que, según su criterio, tenga más importancia, dos al segundo en importancia y uno para el tercero.

Se construye una tabla en cuyas columnas aparece el conjunto global de los factores a seleccionar y en las filas, por ejemplo, las personas que dentro del grupo están realizando la selección ponderada. Se toma nota en las casillas correspondientes de la puntuación dada por cada persona a cada factor. Se añaden tres filas más: la primera en la que parecen sumados los puntos que se han asignado a cada factor, la segunda registra el número de personas que han seleccionado ese







[www.innobasque.com](http://www.innobasque.com)

