

EQUIPOS DE INNOVACIÓN COMO INSTRUMENTOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL



Ainhoa Gurrutxaga Azurmendi 2015



eman ta zabal zazu



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

Facultad de Psicología

Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento

Programa de doctorado

Psicología: Individuo, grupo, organización y cultura

EQUIPOS DE INNOVACIÓN COMO INSTRUMENTOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Tesis doctoral presentada por

Ainhoa Gurrutxaga Azurmendi

Director: Sabino Ayestarán Etxeberria

Codirectora: Edurne Martínez Moreno

Donostia - San Sebastián. Diciembre 2015

Para mis padres, a quienes siempre
tengo presentes, y a quienes les debo
todo.

Si extraño al mundo es quien no conoce lo que hay en él, no menos extraño es también quien no conoce lo que en él acontece.

Desterrado es el que huye de la razón social.

Marco Aurelio, Meditaciones, IV, 29.

“Nada más difícil de emprender ni más peligroso de conducir que tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tropieza con la hostilidad de todos aquellos a quienes les sonrió la situación anterior y sólo encuentra tibios defensores en quienes esperan beneficios de la nueva”

Niccoló Machiavelli

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha sido realizado gracias a la constancia, a la perseverancia, al esfuerzo y al compromiso, valores básicos y fundamentales para alcanzar el objetivo, la meta, el sueño, allá por el 2010.

He de mencionar especialmente a mí director de tesis, Sabino Ayestarán, fuente de inspiración y sabiduría. El camino no ha sido fácil pero lo hemos conseguido. Gracias por tu paciencia, por tu impaciencia, por tu ilusión y por tu desilusión, por tus ganas de enseñar, de querer transmitir, compartir, por tu fuerza, por tu pasión... Siempre me he considerado una afortunada por haber tenido la suerte de haberte conocido y haber podido compartir tantas y tantas horas de aprendizaje contigo. Nunca te estaré lo suficientemente agradecida.

A mi Codirectora Edurne, ha sido una gran suerte haberte conocido y haber tenido la oportunidad de trabajar juntas en este estudio. No tengo más que palabras de agradecimiento por tu interés en que todo saliera bien, por tus ganas de aportar, por tu tiempo y esfuerzo invertido, por tu paciencia. Gracias por querer enseñarme... Gracias por todo!!!

A Lorena, por haber hecho lo que estaba en tu mano para ayudarme, facilitándome de esta manera el camino.

Me gustaría hacer una mención muy especial a mi compañera y amiga Alazne. Nos conocimos al inicio del camino. Hemos trabajado juntas y muy duro, hicimos un buen equipo. Nuestra amistad ha superado con creces todo aquello que nos hemos propuesto hacer y hemos conseguido. Creo que esta ha sido una de nuestras mejores recompensas. Gracias por tu apoyo incondicional y tú siempre disposición para ayudarme en todo aquello que necesitara, por tu paciencia, por escucharme, por comprenderme... No tengo más que palabras de agradecimiento. Y no podría faltar Aritz, amigo y compañero. Gracias por tu apoyo sincero, por tus aportaciones, por tus ganas de ayudar... sois una pareja increíble!

A Natalia, especial, particular y única. Siempre hemos sabido entendernos. Creo que muchas veces no hemos necesitado hablar demasiado para trasmitirnos muchos de nuestros sentimientos. Quizás parte de nuestra inteligencia emocional nos lo haya permitido. Agradezco enormemente tu ofrecimiento para apoyarme en la tesis, por tus aportaciones, por tu interés en ayudarme en todo aquello que necesitara. No me olvidaré de aquel desayuno en el que una vez necesite sentirme escuchada....gracias sinceramente por todo tu apoyo.

Nagore, gracias, gracias, gracias, sin ti esto no hubiera sido posible. Siempre has estado ahí, desde el inicio, haciendo lo imposible para conseguir esa muestra que tanto nos costó encontrar. Hemos pasado momentos muy difíciles, tanto personales como profesionales, pero siempre nos hemos apoyado y hemos sabido buscar la manera de afrontarlos y superarlos. Gracias por tu apoyo, por tu perseverancia, por confiar en mí, por trasmitirme tu fuerza para que no abandonara.

A Javier, por todo lo que hemos vivido, por apoyarme en el inicio de esta aventura. Gracias por tu ayuda en esos momentos tan delicados en los que necesité un apoyo y que fueron tan importantes para conseguir esa muestra tan deseada. Gracias por todo.

Alberto, una gran persona que he tenido la suerte de haber conocido. Muchas gracias por tu colaboración desinteresada. Siempre he admirado tu forma de comportarte, tu saber estar, tu carácter aparentemente tranquilo, esa forma tan natural tuya de hacerte querer sin pretenderlo. Por todo ello, muchas gracias.

A la persona más especial, Alvaro, gracias por tu infinita paciencia, gracias por tu apoyo incondicional, gracias por estar ahí en todo momento. Hemos compartido situaciones difíciles, pero las hemos superado, siempre juntos. Nunca te estaré lo suficientemente agradecida por tu sincero apoyo, por tu gran capacidad de trabajo, por colaborar y aportar, dos verbos que están siempre tan presentes en tu vida. Eres un ejemplo a seguir.

A mis primas, Arantxa, Idoia, Inge y Maider, a todas mis amigas y amigos, Amaia, Eduardo... por comprender mi aislamiento y no ponérmelo difícil....No os imagináis lo que esto ha supuesto para mí. Gracias de verdad.

Y por último me gustaría agradecer a las 185 personas que han participado y mostrado su interés por colaborar en este estudio. Así como a las que lo hicieron posible. Gracias a Aitor, Elena, José, Javier, Iosune y Ramón. Sin todos/as vosotras/as esto no hubiera sido posible.

Además de todas aquellas personas que han hecho posible la finalización de este trabajo, así como a todas aquellas que conocí al inicio del camino, a las que me han acompañado a recorrerlo, a las que estuvieron, a las que han creído en mí y a las que de alguna manera han influido en mí muy positivamente.

A cada uno, a mi manera, siempre os tendré presentes.

Gracias a todos y a todas desde el corazón...

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL ESTUDIO DE LOS GRUPOS EN LA PSICOLOGÍA SOCIAL.....	13
1.1. La evolución del estudio de los grupos a través de las principales corrientes del pensamiento psicosocial	13
1.1.1. <i>La tradición colectivista</i>	13
1.1.2. <i>La tradición individualista</i>	14
1.1.3. <i>El enfoque interaccionista</i>	15
2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.....	19
2.1. Desarrollo teórico	19
2.2. El modelo I-P-O (Input, Process, Output)	24
2.3. El modelo IMOI	28
2.3.1. <i>Desarrollo teórico del modelo IMOI</i>	28
2.3.2. <i>Fase de Formación del equipo</i>	30
2.3.2.1. Variables que intervienen en el proceso de construcción del equipo de trabajo: la confianza en el equipo, el método de trabajo y la estructuración cognitiva.....	30
2.3.3. <i>Fase de funcionamiento o eficiencia del equipo</i>	35
2.3.3.1. Variables que influyen en la funcionalidad del trabajo en equipo: compromiso, adaptación y aprendizaje grupal.....	35
3. LIDERAZGO Y CULTURA. LA BÚSQUEDA DE LA NEGOCIACIÓN CREATIVA.....	45
3.1. El enfoque de un nuevo liderazgo: desde un liderazgo unipersonal hacia un liderazgo compartido.....	45
3.2. Los conflictos en los equipos de trabajo	50
3.2.1. <i>Tipos de conflicto</i>	50
3.2.2. <i>La toma de decisiones</i>	54
3.3. La búsqueda de la negociación creativa	56
3.4. Cultura organizacional	60

4. METODOLOGÍA.....	69
4.1. Objetivo General	69
4.2. Objetivos específicos e hipótesis de trabajo.....	72
4.3. Método.....	74
4.3.1. <i>Participantes</i>	74
4.3.2. <i>Diseño</i>	76
4.3.3. <i>VARIABLES UTILIZADAS</i>	76
4.3.3.1. Variables sociodemográficas.....	77
4.3.3.2. Variable individual: comportamiento creativo	78
4.3.3.3. Variable de equipo: cooperación	78
4.3.3.4. Variable de equipo: eficiencia	79
4.3.3.5. Variable de equipo: inteligencia emocional.....	79
4.3.3.6. Variable de equipo: liderazgo de la persona coordinadora	79
4.3.3.7. Variable de equipo: cultura de la organización.....	80
4.3.4. <i>Análisis</i>	80
4.3.4.1. Análisis de datos preliminares y exploratorios.	80
4.3.4.2. Análisis de agregación de datos.	81
4.3.5. <i>Análisis de datos para la comprobación de hipótesis</i>	82
4.4. Procedimiento: Técnica de recogida de Datos	83
5. RESULTADOS	87
5.1. Resultados descriptivos	87
5.2. Resultados para la comprobación de hipótesis.....	91
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	101
6.1. Discusión	101
6.2. Implicaciones prácticas	105
6.3. Alcance del estudio	108
6.4. Conclusiones	109
REFERENCIAS	115
ANEXOS	129

INTRODUCCIÓN

Introducción

¿Es verdad que las personas cada vez tenemos más importancia dentro de las organizaciones? Si esto es así, ¿por qué?, ¿qué es lo que está cambiando?, ¿cómo? y sobre todo, ¿hacia dónde vamos?, ¿se ajustan los modelos actuales de empresa a las nuevas demandas y necesidades del mercado?, ¿son compatibles los modelos de las empresas con sus nuevas exigencias acerca del compromiso, la responsabilidad y la implicación de las personas en ellas?

Hoy en día, aun estando en el siglo XXI, ¿están las empresas preparadas para enfrentarse a estos retos? Es decir, ¿somos realmente conscientes de la importancia del capital humano en las empresas? ¿Son las empresas realmente consecuentes con el valor que pueden llegar a aportar las personas?

El Gobierno Vasco reflexiona sobre un Nuevo Modelo de Empresa. Un modelo que potencie los conocimientos, competencias y capacidades de las personas implicadas (incluyendo las capacidades afectivas, relacionales, creativas), un modelo basado en la transparencia y la participación de todas las personas, con el fin de que las empresas sean competitivas.

En esta misma línea, el grupo vasco del Club de Roma está desarrollando seminarios para responder a la iniciativa de distintas sensibilidades políticas, sociales y empresariales que coinciden en la conveniencia de reflexionar sobre un nuevo modelo de empresa. Un modelo participativo que posibilite una estrategia de innovación, donde se aprovechen de forma intensa todas las capacidades de las personas trabajadoras, poniendo el valor del conocimiento de todas ellas, teniendo en cuenta las exigencias del cliente en cuanto al producto y al servicio.

Por tanto la pregunta es, ¿cómo se consigue todo esto?

En este estudio hemos utilizado los equipos de trabajo como instrumentos de cambio para el funcionamiento de las organizaciones. Las reflexiones están adquiridas a través de un estudio empírico realizado a cinco empresas de la CAPV gracias al cual hemos podido medir las siguientes variables:

- El grado de cooperación logrado en el equipo: la confianza en el equipo, la metodología de trabajo, la integración de las diferencias y los procedimientos utilizados.
- El ejercicio del liderazgo de la persona coordinadora.
- El grado de eficiencia del equipo: compromiso mutuo y compromiso con los objetivos del equipo, adaptación a los cambios de la organización y el aprendizaje grupal.
- La Inteligencia Emocional Grupal: la gestión de las emociones en el equipo.
- Comportamiento creativo de los miembros del equipo.
- Dos dimensiones de la cultura organizacional; el nivel de jerarquización y el grado de participación de las personas en la gestión de la organización.

Estamos en un continuo proceso de transformación en el interior de las organizaciones y es el ejercicio del liderazgo transformacional uno de los conductores de esta transformación. El líder transformacional trae consigo una mayor capacidad de cooperación y ésta aporta la participación en el proyecto de la empresa.

El líder transformacional, además, tiene una función muy importante en los equipos de trabajo, que es empoderar, hacer crecer a las personas para que desarrollen su creatividad y la innovación. ¿Qué queremos decir con esto? Que la Innovación, a través de la creatividad de los miembros del equipo, es un factor importante en el éxito y la ventaja competitiva de las organizaciones.

Debemos tener presente que en este estudio no hablamos ni de Innovación Tecnológica ni de Innovación Económica. Nos centramos en la Innovación Social. Es cierto que las tres, aunque son diferentes, están relacionadas entre sí, de modo que los resultados de una afectan a los resultados de las otras. En nuestro caso, diremos que la innovación social no asegura resultados económicos o tecnológicos, pero sí un cambio de estilo en

las relaciones de las personas. Por la tanto, cada vez que nos refiramos en este estudio a la innovación, siempre estaremos haciendo referencia a la perspectiva social.

La innovación social se construye con la colaboración entre personas diferentes en personalidad y en especialidad y la integración de las aportaciones de todas ellas al equipo. La pregunta es, ¿cómo aprenden las personas a reconocer e integrar sus diferencias y a dejar de competir para colaborar? La individualización de las relaciones laborales significa que las personas asumen la responsabilidad de la gestión de los equipos de trabajo, incluyendo en dicha gestión tanto la toma de decisiones en el área de responsabilidad del equipo, definir los objetivos operativos del equipo, así como la construcción de un conocimiento compartido y ajustado a los objetivos establecidos.

Otra cuestión que nos ha hecho reflexionar es la siguiente: ¿existe relación entre la cultura de la organización, la forma de ejercer el liderazgo y el funcionamiento de los equipos? Pues es cierto que si nos enfrentamos a culturas muy verticales, muy jerárquicas, no es posible que se den equipos de innovación y esto pueda, lógicamente, influir tanto en el ejercicio del liderazgo y éste a su vez en la forma de funcionar de los equipos.

Por lo tanto, nos planteamos las siguientes cuestiones: ¿cómo debemos actuar si queremos cambiar la cultura de una organización?, ¿cómo se aprende a ejercer el liderazgo compartido? Y por último, ¿cómo aprenden los equipos de trabajo a ser innovadores?

En definitiva, el fin es la integración de las personas en la construcción de los equipos y éstos en el cambio organizacional. El futuro pasa por aquellas empresas que enfoquen sus recursos hacia las actividades que impulsan la creación de valor y las personas que integren la empresa deben influir en esa dirección.

Mi más sincero agradecimiento a esas empresas que verdaderamente sí han apostado por el conocimiento, por querer saber, por querer reflexionar para ponerse en el camino del cambio, de la innovación, en definitiva, de apostar por la importancia del valor de las personas en ellas.

Marco teórico

Este trabajo parte del interés en dar respuesta a muchas de las preguntas que hemos planteado. Lo que nos ha llevado a reflexionar previamente sobre cómo están funcionando los equipos de trabajo y cuáles podrían ser las claves de su crecimiento para convertirse en verdaderos equipos de innovación. El marco teórico de este estudio se desarrollará en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se expone una visión sintetizada de cómo se ha abordado el estudio de los grupos en psicología social, a través de las principales corrientes del pensamiento psicosocial. La primera formulación del grupo, la de McDougall en su obra *“The Group Mind”*, es una interpretación colectivista del grupo. F. Allport desde una posición individualista, niega la existencia de una entidad como la mente de grupo que fuera independiente y distinta a la suma de las mentes individuales. Y Lewin, que propone un concepto de grupo basado en la interdependencia entre los miembros.

En el segundo capítulo nos centramos en los equipos de trabajo en las organizaciones. Presentamos el modelo I-P-O como modelo básico funcional que explica el desempeño del equipo (Outputs) a partir de una serie de variables de entrada (Inputs) y de otras relativas a los procesos (Process) que ocurren en el mismo. Y el modelo IMOI. Este modelo señala el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación, de forma que los outputs del equipo en un momento dado representan nuevos inputs para actuaciones posteriores. Además, este modelo acentúa la importancia de los mediadores cognitivos y afectivos, que no pueden ser considerados como procesos, sino como estados psicológicos emergentes. Un estado emergente es un constructo dinámico que se refiere a variables motivacionales, cognitivas o afectivas de los miembros del equipo.

En el tercer capítulo, hacemos una revisión generalizada de la evolución del liderazgo y nos centramos en el tipo de liderazgo que nos interesa, el liderazgo transformacional, que desemboca en un liderazgo compartido. Vemos cómo se ejerce este tipo de liderazgo, qué implicaciones tiene en los equipos, cómo se aprende a ejercerlo y cómo aprenden los equipos de innovación a asumir sus responsabilidades con todo lo que ello

implica. Aprender a gestionar las diferencias, la toma de decisiones. Además, vemos la importancia del concepto de cooperación, la dificultad de crear sinergias y las limitaciones que supone pensar en términos de dos alternativas. Presentamos como técnica la negociación creativa. Por último, reflexionamos acerca de cómo la cultura de la organización puede influir en el funcionamiento de los equipos.

El cuarto capítulo, presenta el objetivo del estudio empírico y se plantean las hipótesis de trabajo. Además se expone el diseño de la investigación, las variables utilizadas, los instrumentos de medida, los análisis estadísticos utilizados y el procedimiento seguido en la recogida de datos.

En el quinto capítulo, presentamos los resultados de los análisis estadísticos. Lo que nos ha permitido identificar las variables más significativas del estudio.

Por último, en el capítulo sexto, presentamos la discusión y las conclusiones del estudio, así como sus limitaciones y las futuras líneas de investigación que se vislumbran a partir de este trabajo.

CAPITULO I

UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL ESTUDIO DE LOS GRUPOS EN LA PSICOLOGÍA SOCIAL

1. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL ESTUDIO DE LOS GRUPOS EN LA PSICOLOGÍA SOCIAL

1.1. LA EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE LOS GRUPOS A TRAVÉS DE LAS PRINCIPALES CORRIENTES DEL PENSAMIENTO PSICOSOCIAL

Conocer la evolución de los grupos es fundamental para estudiar sus trayectorias, los cambios, los momentos y contextos sociales en los que surgen determinadas perspectivas teóricas.

1.1.1. La tradición colectivista

William McDougall (1871-1938), psicólogo inglés y reconocido como uno de los fundadores de la Psicología Social, plasma una interpretación colectivista del grupo en su obra "*The Group Mind*". Este autor estaba totalmente convencido de que los seres humanos solo pueden desarrollarse y actualizar la totalidad de sus potencialidades a través de su participación en la sociedad (Farr, 1986). La mente grupal desde esta perspectiva cuenta con capacidad para moldear a los miembros que componen el grupo, así como para perpetuarse como un sistema idéntico a sí mismo, que sufre modificaciones sólo de manera lenta y gradual.

Según McDougall, para que un grupo logre desarrollarse hasta alcanzar la organización, es preciso distinguir una serie de fases:

- Cierta grado de continuidad en la existencia del grupo.
- La autoconciencia de la mente de grupo, es decir, una representación compartida del grupo y de su naturaleza.
- Interacción con otros grupos similares bajo la forma de conflicto o de rivalidad.
- Desarrollo de tradiciones, costumbres y hábitos en las mentes de los miembros del grupo que determinan las relaciones mutuas y las relaciones de cada uno con el grupo en su totalidad.

- Una especialización funcional y una división del trabajo, que son las que permiten alcanzar al grupo resultados valiosos tanto individual como socialmente.

La tradición colectivista del grupo está muy presente, actualmente, en aquellas colectividades que priorizan el sentimiento de pertenencia y la identidad social en detrimento de la identidad personal y ven en la sumisión de los individuos a las normas de la organización como un instrumento de socialización de los individuos.

1.1.2. La tradición individualista

La postura de Floyd H. Allport (1890-1978) era clara: el concepto de grupo no es real. Encierra una ficción que pretende explicar lo que no es sino el comportamiento de los individuos que lo componen. Nada hay en un grupo diferente o por encima de las acciones individuales. Un grupo no es más que la estricta suma de sus partes.

En la concepción colectivista, el grupo se convierte en trasmisor de normas y valores contruidos fuera del mismo e impuestos a los individuos, a través de un liderazgo unipersonal y directivo, ejercido en nombre de la institución. Anula la autonomía de las personas y se hace imposible el cambio social de los grupos y organizaciones.

En cambio, en la concepción individualista, los individuos no son capaces de construir valores y normas propias y, en consecuencia, el grupo se convierte en un agregado de individuos. Es el líder quien transmite a los individuos los valores de la organización. Los individuos se identifican con el líder o se someten al líder. El líder se convierte en intermediario entre la organización y los individuos.

A lo largo de los años las posturas individualistas han sido rebatidas con la misma contundencia a como ellas lo hicieron con el enfoque de la “*mente de grupo*”. El principal argumento en contra lo encontramos en la perspectiva interaccionista.

1.1.3. El enfoque interaccionista

Al definir el concepto de “*grupo social*”, Kurt Lewin (1890-1947) señaló de manera explícita el modo de superar la falacia planteada por los individualistas acerca de la relación de las partes componentes con la totalidad. “*El todo es mayor o diferente que la suma de sus partes*”, el grupo, como sistema organizado, genera propiedades de un nivel superior o distinto a las que poseen por sí mismos los elementos que lo componen.

La esencia de un grupo no reside en la semejanza o en la desemejanza de sus miembros, sino en su interdependencia. “*Es posible caracterizar a un grupo como un todo dinámico, lo que significa que un cambio en el estado de alguna de sus partes altera el estado de todas las demás subpartes*” (Lewin, 1948, p.184).

Además, la Psicología reconoce hoy que existen “*todos*” con distintos grados de unidad dinámica: por un lado, agregados de objetos independientes; otros cuyo grado de unidad es muy pequeño; otros de un grado medio de unidad; otros con un grado muy elevado de unidad. Finalmente, en el otro extremo, “*todos*” de tal grado de unidad que resulta inadecuado hablar de partes (Lewin, 1951, p. 142).

Es a Lewin a quien se le debe el concepto de dinámica de grupos, que utilizó por primera vez en 1939 en la descripción del clásico estudio experimental, realizado junto a Lippitt y White, acerca de la influencia de diversos estilos de liderazgo sobre el comportamiento y las características de un grupo (Cartwright y Zander, 1968b). El trabajo de Lewin dedicado al estudio de los grupos se centró en los siguientes intereses básicos (Collier, Minton, y Reynolds, 1991):

- El estudio de la dinámica interna del grupo.
- El análisis de las relaciones, la interdependencia y la influencia de los miembros entre sí.

CAPITULO II

LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1. DESARROLLO TEÓRICO

El estudio de la dinámica de grupos en psicología social se realizaba en los laboratorios, fuera del contexto real de las organizaciones. Fue en los años 70 cuando se estudiaron los grupos de trabajo y se pasó de la psicología social de laboratorio a la psicología social aplicada en el marco de las organizaciones. Y fue en los años 80 cuando comenzó la investigación sobre los equipos de trabajo.

En la revisión de Levine y Moreland (1990), se describen los motivos por los que en los años 80, las investigaciones sobre grupos pequeños abandonaron los laboratorios de psicología social y se desplazaron al entorno natural de las organizaciones. Estas investigaciones tratan de transformar el conocimiento tácito, adquirido en experiencias reales de trabajo en equipo, en conocimiento explícito, es decir, conocimiento codificado en conocimientos científicos, lo que permite el contraste entre diferentes investigaciones y la transferencia del conocimiento a otros entornos organizacionales (Nokada y Takeuchi, 1999).

Las organizaciones utilizan los equipos de trabajo como herramienta organizacional para afrontar tareas complejas y de naturaleza diversa (Fiore y Salas, 2002). Según estos autores, se pueden buscar muchas razones a este hecho, pero la razón básica es la creencia generalizada de que las decisiones tomadas por un grupo de personas son mejores y que el desempeño grupal ofrece mayores garantías que el desempeño de una sola persona.

La mayor parte de los autores coinciden en la descripción de un equipo de trabajo en las siguientes características (Belbin, 2011; Katzenbach y Smith, 1996; Rico, Alcover de la Hera y Taberner, 2010).

1. *Dos o más personas* (preferentemente entre 5 y 7 personas). No interesa que el equipo sea muy pequeño, ya que faltarían personas para asumir todas las funciones necesarias en el equipo, ni demasiado grande, ya que en este caso el equipo tiende a subdividirse en subgrupos.
2. *Tienen un objetivo en común*. Todos los miembros del equipo deben tener muy claro cuál es el objetivo a alcanzar. Los equipos de trabajo son rentables cuando se trata de organizar una tarea compleja. Esta tarea tiene que ser analizada y solucionada por el propio equipo.
3. *Los miembros del equipo interactúan socialmente*. El contenido de la interacción se refiere a las acciones, emociones e ideas compartidas que se construyen en el grupo. Los diferentes tipos de grupos dan prioridad a unos contenidos u otros.
4. *Han sido formados como equipo para realizar tareas importantes de acuerdo con los objetivos de la organización*. Aprender a trabajar en equipo, necesariamente, es un aprendizaje grupal. El equipo se construye en la interacción entre personas. Hay que reforzar las formas cooperativas de interacción y reducir las formas competitivas de interacción.
5. *Los miembros del equipo tienen una estructura diferenciada de roles, actividades y responsabilidades, pero un alto nivel de interdependencia respecto a las decisiones que se adoptan y respecto a los resultados que se persiguen*. Buena parte del éxito de un equipo depende del acierto en la distribución de actividades y responsabilidades y el grado de autonomía del equipo.
6. *Los miembros del equipo desarrollan un alto grado de complementariedad en la construcción de ideas, sentimientos y proyectos compartidos*. Complementariedad significa enriquecimiento mutuo. Aunque en principio parezca que las personas con diferentes roles o funciones en el equipo puedan estar enfrentadas a la hora de realizar el trabajo, descubren que sus aportaciones son complementarias.
7. Los equipos se *establecen en un sistema organizacional*, con conexiones más o menos fuertes con elementos del entorno organizacional. Muchos fracasos de equipos se deben a que la cultura de la empresa no admite el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se consigue cuando los miembros interactúan eficazmente para conseguir unos objetivos comunes. Así el trabajo en equipo exige, entre otras cosas, que los miembros se adapten a una serie de estrategias de coordinación, que se definan los roles de acuerdo con las características de las tareas, una comunicación abierta que permita manejar los conflictos de manera eficaz y un sentido de pertenencia al grupo (Cannon-Bowers y Salas, 1998).

Mohammed y Angell (2004) apuntan que la implementación exitosa de grupos de trabajo debería favorecer un proceso dinámico de adaptación constante de la organización al entorno externo y a sus necesidades internas, generando un equilibrio entre la jerarquía organizacional y la autonomía de las personas. Pero las estructuras se resisten por la pérdida de poder que ocasiona y los directivos, ante esta tesitura, pueden generar impedimentos para el normal funcionamiento de los equipos.

Molleman, Nauta y Jehn (2004), sostienen que los equipos de trabajo se introducen en las organizaciones con el objetivo de mejorar el rendimiento global, pero también con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo de los empleados (mayor satisfacción y motivación intrínseca, por ser las tareas más atractivas y por implicar mayor involucración en las tareas realizadas). El equipo de trabajo lo componen personas que tienen capacidades diferentes, intereses diferentes y estilos diferentes de personalidad. Un equipo es eficiente cuando aprende a aprovechar las diferencias para crear una mayor complementariedad entre los miembros del equipo y, de esa forma, obtener resultados que benefician a todos (Katzenbach y Smith, 1996).

Es cierto que la globalización de la economía, la necesidad de asegurar modelos eficaces de negocios en un mercado cada vez más abierto y cambiante, los avances tecnológicos y la imperiosa necesidad de la innovación están convirtiendo a los equipos de trabajo en un instrumento clave para lograr la integración de la acción individual del trabajador con el esfuerzo cooperativo de grupos que comparten objetivos y métodos de trabajo (Gil, Alcover y Peiró, 2005).

Es a partir de los años 90 cuando el interés de los investigadores evolucionó hacia la innovación. Se pasó de los equipos de mejora a los equipos de innovación. Los equipos de mejora han utilizado el modelo I-P-O. Centrado en los procesos conductuales. Los equipos de mejora se basan en el método de trabajo y en la distribución de tareas. La confianza es interpersonal, no está basada en el equipo. Mientras que los equipos de innovación utilizan el modelo IMOI, centrado más en los “*mediadores emergentes*” de carácter cognitivo y afectivo. 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. Los miembros de un equipo de innovación además de compartir objetivos y métodos de trabajo, tienen que aprender a diferenciar roles y funciones y a construir sistemas de coordinación que favorezcan la complementariedad y la sinergia. Veremos más tarde que para su desarrollo, es esencial el papel de la Memoria transactiva y del Aprendizaje grupal. El liderazgo es compartido.

El núcleo del mecanismo grupal de la innovación está aquí: para que dos o más personas puedan llegar a un consenso, es necesario que cada una de ellas salga de su esquema mental para construir entre todos los miembros del equipo una nueva perspectiva que les permita diseñar y realizar mejor el trabajo asignado al equipo. Esto significa que hoy en día no es suficiente con mejorar los procesos laborales sino que es necesario crear nuevos procesos laborales. Hay que hacer las cosas de otra manera. De aquí nace la necesidad de cooperar en los equipos de innovación.

La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes. El conocimiento solo puede surgir de la interacción social, es decir, de la cooperación. En la medida que un equipo quiera construir un conocimiento compartido, el equipo tendrá que ser innovador.

Los equipos de innovación tienen como objetivo generar cambios para mejorar los resultados del equipo y como consecuencia los de la organización. La creación de nuevos conocimientos se realiza a través de tres procesos psicosociales:

1. *Participación de todos.* Todos los miembros del equipo tienen experiencia del proceso que se trata de mejorar. Todos los conocimientos son válidos y tienen que ser tomados en consideración.
2. *La construcción de un objetivo compartido,* capaz de integrar los diferentes intereses personales de los miembros del equipo. Dicha construcción supone aprender a pensar a partir de las aportaciones de todos.
3. *Integración de las diferencias,* lo que se consigue profundizando sobre las ideas aportadas y tratando de relacionar ideas aparentemente opuestas.

Trabajar en equipo es una de las competencias transversales fundamentales para la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa. Pero también es verdad, que no se puede avanzar mucho en dicha participación si la cultura organizacional de la empresa no permite la participación de los trabajadores en la gestión de la misma y, al mismo tiempo, si las personas de la organización no adquieren las competencias necesarias para dicha participación.

La mayoría de las investigaciones tienen como principal objetivo analizar la eficacia de los equipos de trabajo (Lepine, Piccolo, Jackson, Mathieu y Saul, 2008; Rico, Alcover de la Hera y Taberner, 2010; West, 2003). El uso del término eficacia hace referencia a lo bien que un equipo logra su propósito o misión (Tannenbaum, Salas y Cannon-Bowers, 1996). En cuanto a los modelos explicativos de la eficacia de los equipos de trabajo, son numerosos los modelos que detallan el funcionamiento de dicho fenómeno (Arrow, Scott-Poole, Henry, Wheelan y Moreland, 2004; Hackman y Morris, 1975; Mathieu, Maynard, Rapp y Gibson, 2008; McGrath, 1964).

A continuación desarrollamos dos modelos teóricos utilizados en el estudio de la eficiencia de los equipos en el contexto organizacional: el modelo I-P-O y el modelo IMOI.

2.2. EL MODELO I-P-O (INPUT, PROCESS, OUTPUT)

Desde los años setenta hasta la actualidad se ha multiplicado la formulación de modelos y marcos teóricos que tratan de analizar las variables que influyen en el funcionamiento de los equipos en contextos organizacionales. Ello se debe, en buena medida, al carácter aplicado de la mayor parte de las investigaciones que se realizan sobre la eficiencia de los equipos de trabajo. Cada investigador trata de ajustarse a las características de la organización en la que trabaja. De ahí que varíen mucho las dimensiones o variables que se toman en consideración en cada uno de los estudios. Sin embargo, la mayor parte de las teorías se pueden considerar como variantes del modelo básico funcional.

Este modelo básico funcional, utilizado en la investigación sobre la eficiencia de los equipos de trabajo, es el modelo I-P-O. Este modelo explica el desempeño del grupo (Outputs) a partir de una serie de variables de entrada (Inputs) y de otras relativas a los procesos (Process) que se dan en el grupo.

El modelo I-P-O fue desarrollado por McGrath y Kravitz (1964) y posteriormente modificado por Hackman y Morris (1975). Este modelo se apoya en tres supuestos:

1. *Productividad*: los equipos están orientados al logro de un objetivo.
2. *Evaluación*. Se evalúa la productividad del equipo.
3. *Interacción entre los factores internos y externos*. La productividad del equipo depende de la interacción entre los factores internos y externos.

Los factores internos y externos se refieren a las variables de entrada (*Inputs*). Se estudian dos variables externas y dos variables internas.

Las dos variables externas son:

- 1) *Estructura de trabajo*: asignación de tareas, normas de funcionamiento, sistema de comunicación. La estructura es más o menos centralizada y, en la práctica, se manifiesta en el tipo de liderazgo que se ejerce en el equipo.
- 2) *Características de la tarea*: organización, tipo y complejidad de las tareas.

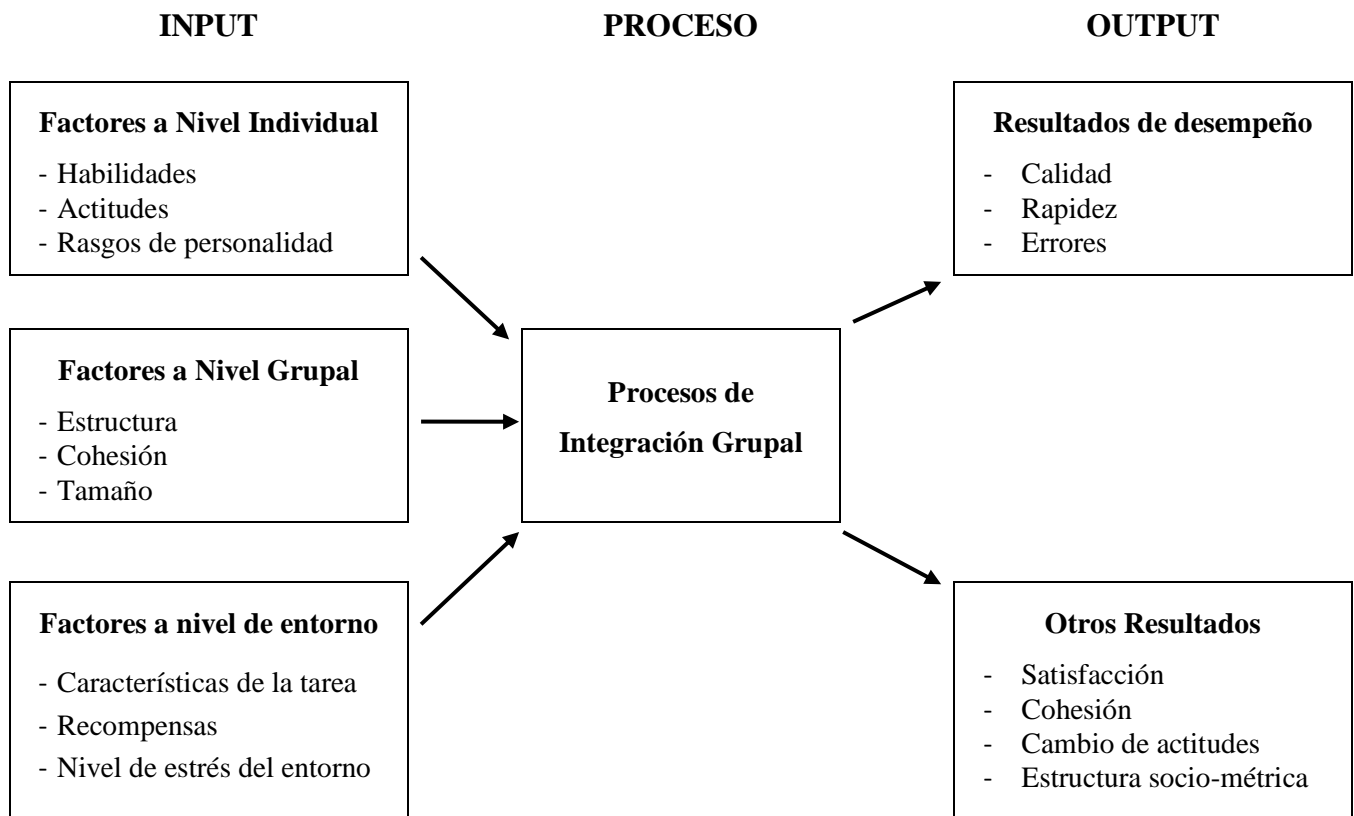
Y las dos variables internas:

- 1) *Características personales de los miembros*: conocimientos, habilidades, motivación, actitudes, estilos cognitivos.
- 2) *Características del equipo*: distribución del poder, semejanza de los miembros, recursos del equipo, cultura y cohesión.

Las variables de salida (*Outputs*) se refieren a los resultados obtenidos en el equipo. Los resultados del equipo retroalimentan el sistema y favorecen el mantenimiento o el cambio de los procesos del equipo. Se diferencian cuatro variables de salida:

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

A continuación, se presenta un resumen del modelo (ver cuadro 1):



Cuadro 1: Modelo I-P-O (Mc Grath, 1964)

El modelo I-P-O fue seguido por otros autores (Galdstein, 1984; Hackman, 1987; Tannenbaun, Salas y Cannon-Bowers, 1996) y ha dominado el ámbito hasta finales de los años 90 (Cannon-Bowers y Bower, 2011).

Sin embargo, algunos autores plantean algunas limitaciones de este modelo como por ejemplo, Kozlowski e Ilgen (2006), quienes apuntan a que este modelo no refleja la naturaleza dinámica de los grupos. Por otro lado, Kozlowsky y Klein (2001) resaltan el papel del contexto y la necesidad de una perspectiva multinivel que refleje mejor su complejidad. Por su parte, Ilgen, Hollebeck, Johnson y Jundt (2005) destacan la consideración de la variable de proceso y que sólo considera relaciones lineales, olvidando las interacciones entre los inputs, los procesos y lo que denominan estados emergentes.

Sin negar la importancia de los procesos conductuales, los estudios más recientes acentúan el valor de los mediadores cognitivos y afectivos, que no pueden ser considerados como procesos sino como estados mediadores emergentes (Marks, Sabella, Burke y Zaccaro, 2002). Del análisis de la relación entre variables de entrada (inputs) y variables de salida (outputs) se ha pasado al análisis de los procesos, es decir, al análisis del funcionamiento o eficiencia del equipo. Este cambio se debe principalmente a tres factores:

1. *A una nueva forma de entender los procesos grupales*: a los elementos conductuales se añaden elementos emocionales y cognitivos.
2. *A una visión más dinámica de la evolución de los equipos*: esta evolución es percibida como una sucesión de ciclos, donde los resultados del primer ciclo modifican las variables de entrada del siguiente ciclo.
3. *Y a una visión más compleja del funcionamiento del equipo*: lo que cambia en el equipo es el tipo de interacción entre las personas. De la interacción conductual, basada en el intercambio de acciones, se pasa a una interacción afectiva y cognitiva, basada en el intercambio de sentimientos y de conocimientos.

Esta mayor complejidad de la interacción entre personas produce un cambio en el tipo de productividad del equipo:

- a) *Productividad a corto plazo*, entendida como respuesta conductual a un problema de la organización.
- b) *Productividad a largo plazo*, entendida como construcción de mediadores emergentes grupales de carácter conductual, afectivo y cognitivo.

La productividad a corto plazo se relaciona con la eficacia del equipo y está más ligada a los equipos de mejora. En cambio, la productividad a largo plazo se relaciona con la eficiencia del equipo y es propia de los equipos de innovación que transforman las formas de interacción entre las personas del equipo. Por todo ello, el modelo I-P-O tiene que ser reformulado para introducir una nueva forma de entender los procesos, entendidos como secuencia de acciones orientadas a un objetivo.

2.3. EL MODELO IMOI

2.3.1. Desarrollo teórico del modelo IMOI

La reformulación del modelo nos lleva a esta nueva fórmula: IMOI, (Input, Mediator, Output, Input). En el modelo IMOI, la eliminación de los guiones entre las letras, lo que quiere resaltar es precisamente la relación circular, no lineal, de las interacciones entre las variables de entrada (I), variables mediadores emergentes y variables de proceso (M) y variables de salida (O). Esto quiere decir que este modelo señala el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación, de forma que los outputs del equipo en un momento dado representan nuevos inputs para actuaciones posteriores.

Además, este modelo acentúa la importancia de los mediadores cognitivos y afectivos, que no pueden ser considerados como procesos sino como estados psicológicos emergentes. Un estado emergente es un constructo dinámico que se refiere a variables motivacionales, cognitivas o afectivas de los miembros del equipo. El interés de estudio se va centrando en los procesos que median entre las variables de entrada 1 y las variables de salida 2.

Los mediadores emergentes son los que van construyendo equipos eficientes. Estos mediadores emergentes son los agentes de la sinergia del equipo. Son como redes de sentimientos, de acciones y de conocimientos, que nacen directamente de la interacción entre sus miembros. Las características individuales, la estructura del trabajo, las características del equipo y las características de la tarea son factores que influyen sobre su sinergia.

El modelo IMOI tiene dos fases, una primera fase de formación y una segunda fase de funcionamiento del equipo. A continuación, se muestra un cuadro resumen de la fase de formación y de funcionamiento de los equipos (ver cuadro 2):

¹ variables de entrada (características personales de los miembros, estructura de trabajo, características del funcionamiento del equipo y características de la tarea)

² variables de salida (cambios en el funcionamiento del equipo, productividad del equipo, características personales, y satisfacción de los miembros del equipo).

FASE DE FORMACIÓN					
Confianza: Mediador afectivo		Método de trabajo: Mediador conductual		Estructuración: Mediador cognitivo	
Los miembros confían en la capacidad del equipo para realizar su tarea y para ayudarse mutuamente.		El equipo se muestra eficiente en la obtención de objetivos.		El equipo construye significados y valores compartidos y conserva la memoria de las habilidades de cada miembro del equipo.	
Potencia del equipo es el sentimiento compartido de que el equipo es capaz de lograr sus objetivos.	Seguridad en el equipo es un sentimiento compartido de que el equipo ayudará al desarrollo de cada uno de los miembros del equipo.	El equipo recoge y analiza la información pertinente a la tarea del equipo.	El equipo elabora estrategias adecuadas al logro de los objetivos.	Modelo mental compartido , considerado como una "cultura compartida".	Memoria transactiva , condición para lograr la "sinergia del equipo".
FASE DE FUNCIONAMIENTO					
Compromiso: Mediador afectivo		Adaptación: Mediador conductual		Aprendizaje: Mediador cognitivo	
El equipo se sabe gestionar, de manera constructiva, la diversidad de las personas y conflictos internos.		El equipo sabe adaptarse a las características del entorno laboral y a la carga de trabajo.		El equipo es capaz de aprender tanto de las personas que mantienen posiciones minoritarias como de los mejores miembros del equipo.	
Gestión de la diversidad , tiene relación con el tipo de liderazgo utilizado en el equipo.	Gestión del conflicto , conflicto social y conflicto de tarea.	Adaptación a entornos rutinarios y adaptación a entornos cambiantes.	Adaptación a la carga laboral del equipo.	Aprender de los miembros minoritarios en conflicto con la mayoría.	Aprender de los mejores miembros del equipo.

Cuadro 2: Mediadores emergentes que configuran al equipo

Fuente: Este cuadro ha sido elaborado a partir de la revisión de Ilgen y cols., 2005

2.3.2. Fase de Formación del equipo

La primera fase de cualquier equipo es la fase de formación. En esta fase hay que formar equipos que sean viables o tengan viabilidad, es decir, que tengan capacidad de éxito. Se considera que son las interacciones entre personas complementarias las que construyen conocimientos y proyectos compartidos e innovadores. En este sentido, Ilgen y colaboradores (2005) identificaron tres mediadores emergentes grupales que aseguran la sinergia del equipo, y que se amplían en el epígrafe que viene a continuación:

2.3.2.1. Variables que intervienen en el proceso de construcción del equipo de trabajo: la confianza en el equipo, el método de trabajo y la estructuración cognitiva.

a) Confianza en el equipo (*mediador afectivo emergente*)

Partimos de la base de que si en un equipo no hay confianza, no podemos decir que hay equipo. Por lo tanto, *la primera pregunta* que nos planteamos es: *¿cómo se genera la confianza en el equipo?* Para dar respuesta a esta pregunta los miembros del equipo tienen, por un lado, que ir conociendo los puntos fuertes y los puntos débiles a nivel individual y de cada miembro del equipo y por otro lado, sentir que el equipo es capaz de cumplir con sus objetivos. Es muy importante que las expectativas estén claras, esto es lo que sería, la *potencia del equipo*. Asimismo, el equipo ayudará al crecimiento de las personas. Cada miembro del equipo tiene que pensar que el equipo no perjudicará sus intereses personales, es decir, sentir seguridad en el equipo.

La segunda pregunta que nos hacemos es: *¿cómo aumenta la potencia del equipo?* Este sentimiento aumenta (Campion, Papper y Medsker, 1996; Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993).

- Con la evaluación positiva que realizan sus miembros sobre el rendimiento del equipo.
- Con la evaluación positiva que realizan los gestores de la organización sobre el rendimiento del equipo.
- Con la evaluación positiva de los clientes de la organización.

Por último, *la tercera cuestión* que se plantea es: *¿qué es tener seguridad en el equipo?* Esta pregunta se refiere al sentimiento que tienen los miembros acerca de cómo el equipo les ayudará a mejorar en sus competencias. Este sentimiento tiene mucha relación con la manera de ejercer el liderazgo en el equipo.

Por un lado, cuanto más compartido sea el ejercicio del liderazgo, mayor será la satisfacción de los miembros del equipo. El conocimiento compartido de los miembros del equipo sobre sus capacidades ayuda a conocer las fortalezas de cada individuo y lo que puede aportar al equipo, a través de una buena distribución de las funciones de cada miembro. Además, el comportamiento reflexivo del equipo permitirá buscar soluciones a los problemas que se plantean en el equipo y por último, la creencia compartida de que el equipo quiere que sus miembros asuman los riesgos de una conducta innovadora.

En definitiva, la seguridad del equipo dependerá de la creencia compartida de que el equipo apoyará la iniciativa y la capacidad de tomar decisiones de sus miembros, tratando de lograr consensos que permitan avanzar hacia los objetivos compartidos (Edmondson, Bohmer y Pisano, 2001).

b) Método de trabajo (*mediador conductual emergente*)

La información y la estrategia son los dos elementos esenciales de una buena planificación de la tarea del equipo (Pritchard, Diaz Granados y Guzman, 2008). Una planificación eficiente del equipo tiene dos componentes:

- 1) Recoger la información disponible para los miembros del equipo. Esta recogida de información está relacionada con el intercambio de conocimientos y de experiencias del equipo. Este intercambio es más fácil que se dé cuando:
 - La cultura del equipo fomenta la participación de sus miembros.
 - Los individuos tienen una alta autoestima.
 - Los individuos tienen una gran variedad de experiencias y de conocimientos personales. (Erez, Lepine y Elms, 2002).
 - Cuentan con una tecnología y un sistema para la recogida de análisis y de la información.

- 2) Evaluar y utilizar la información para elaborar una estrategia válida con el fin de lograr los objetivos propuestos. Esta estrategia incluye:
 - Definición y priorización de los objetivos a alcanzar y acuerdo sobre los medios a utilizar.
 - Definición de las fases o pasos a dar, para alcanzar los objetivos definidos.
 - Distribución de las tareas, teniendo en cuenta las capacidades de los miembros de equipo.
 - Una estrategia clara para la toma de decisiones en el equipo.
 - Definir los sistemas y criterios de evaluación de los resultados que se van alcanzando.
 - Evaluación de los resultados que el equipo va obteniendo.

c) Estructuración Cognitiva (*mediador cognitivo emergente*)

Las últimas investigaciones han centrado su atención en dos componentes cognitivos: el Modelo Mental Compartido y la Memoria Transactiva (Austin, 2003).

El *modelo mental* compartido se define como conocimiento compartido relevante para el funcionamiento del equipo y para la obtención del objetivo del equipo (Mohammed y Dumville, 2001). Los modelos mentales compartidos son considerados como una característica emergente del grupo, que es más que la suma de los modelos individuales. Las características emergentes son el resultado de la cognición de los integrantes del equipo, sin embargo, se manifiestan como un fenómeno del grupo (Kozlowski y Klein, 2000). Un modelo mental del grupo es esencialmente una experiencia a nivel del grupo (Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008).

En el modelo mental compartido la estructura de conocimiento proviene de compartir información, siendo probable que se desarrolle con rapidez en el grupo y se tenga mayor exactitud en ella. Además esta estructura implica elementos del trabajo en equipo que están relacionados con la tarea del mismo (Mohammed y Dumville 2001). Es decir, los equipos desarrollan dos tipos de conducta: uno relacionado con la tarea de su trabajo, y el otro relacionado con el funcionamiento del equipo. Así, para ser exitosos, los miembros de los equipos no solamente necesitan llevar a cabo bien las responsabilidades relacionadas con la tarea, sino también, deben trabajar bien, como equipo (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas y Cannon-Bowers, 2000).

El modelo mental compartido ayuda a los miembros del grupo a adaptarse a las condiciones difíciles y cambiantes de la tarea. Los modelos, implican el conocimiento que otros miembros tienen; así, los modelos compartidos afectan el desempeño del grupo de acuerdo al grado de conocimiento compartido por los miembros del grupo (Tindale y Kameda, 2000). No obstante, ¿cómo se construye este modelo?

- Con un entrenamiento del equipo, utilizando como unidad de análisis el equipo en su conjunto y no a cada individuo.
- Con la participación activa de cada miembro del equipo en la creación de significados compartidos.
- Con una reflexión continuada del equipo sobre el trabajo que realiza y sobre su propio funcionamiento.

La *memoria transactiva* ha sido definida como “*una combinación del conocimiento que posee cada individuo y una memoria colectiva de qué es lo que conoce cada individuo*” (Austin, 2003, p. 866). Austin (2003) identifica el sistema de memoria transactiva como la combinación de cuatro dimensiones:

1. Combinación de los conocimientos individuales. Considera el conocimiento individual de cada uno de los miembros del área. Es un factor importante en el éxito del grupo.
2. Consenso (acuerdo sobre las fuentes de conocimiento). Hace referencia a que los miembros del área están de acuerdo sobre qué sabe cada cual.
3. Especialización. Permite al grupo utilizar mejor a cada uno de sus miembros, reduce la repetición de esfuerzos y facilita el acceso a una amplia gama de conocimientos.
4. Exactitud en la identificación del conocimiento. Determina el grado de acierto que tiene el grupo en identificar adecuadamente los conocimientos que poseen los demás componentes del grupo. Esto permite una resolución de problemas más eficiente.

Por otro lado, Wegner (1986) define el sistema de memoria transactiva como la combinación del conocimiento que tiene cada individuo del grupo, sabiendo cada uno lo que saben los otros. Para este autor, este sistema es una manera de entender cómo los grupos se coordinan para resolver los problemas de información. Este sistema da la oportunidad de acceder a un nivel de conocimiento que un solo individuo no sería capaz de alcanzar.

Pero, ¿cómo se construye la memoria transactiva? Sobre las diferencias entre los miembros del equipo. Este concepto es esencial para diferenciar un equipo innovador de un equipo de mejora. En un equipo innovador las diferentes aportaciones de las personas son complementarias. ¿Qué quiere decir esto? que las diferentes aportaciones de los diferentes miembros del equipo se van enriqueciendo mutuamente.

La clave está aquí, en aprender a cooperar para poder decidir con las aportaciones de todos los miembros del equipo. La construcción de conocimientos compartidos para los objetivos del equipo es el mecanismo fundamental para la creación de la cultura del equipo. Sin embargo, saber qué conocimiento posee cada miembro del equipo y cómo se distribuye dicho conocimiento es lo más importante para reforzar la memoria transactiva del equipo. Este sistema de memoria colectiva se desarrolla conforme los miembros del equipo aprenden cuáles son las experiencias, preferencias, intereses y habilidades de los demás. Para mantener la eficacia de la memoria colectiva, los miembros necesitan interactuar y actualizar continuamente la información sobre la habilidad de cada uno.

2.3.3. Fase de funcionamiento o eficiencia del equipo

La eficiencia de los equipos incluye la búsqueda de la innovación en el trabajo. En consecuencia, además de desarrollar los procesos conductuales, que asegura 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. A continuación se desarrollan las variables que influyen en la funcionalidad del trabajo en equipo:

2.3.3.1. Variables que influyen en la funcionalidad del trabajo en equipo:

compromiso, adaptación y aprendizaje grupal

a) Compromiso mutuo y compromiso con los objetivos del equipo (*mediador afectivo*)

El compromiso es reflejo de los sentimientos que unen a los miembros con los objetivos del equipo. Va más allá de la voluntad de trabajar juntos (confianza). *Refleja un sentimiento de pertenencia que no se da en la fase inicial sino que se va construyendo durante el funcionamiento del equipo* (Ilgen y cols., 2005, p. 527).

Los estudios centrados en el compromiso están adquiriendo una gran importancia principalmente por dos motivos:

- 1) El compromiso tiene mucha relación con el rendimiento del equipo, especialmente, cuando existe una gran interdependencia en la ejecución de las tareas individuales.
- 2) El miedo a no ser capaces de gestionar constructivamente los conflictos que nacen de las diferencias entre personas, reduce el compromiso de las personas con el equipo. La incapacidad del equipo para gestionar constructivamente los conflictos interpersonales es un factor importante en el fracaso del mismo (Duffy, Shaw y Stark, 2000).

La gestión de la diversidad de los miembros del equipo está siendo objeto de mucha atención en los últimos años. Gestionar bien la diversidad es esencial para salvar la autonomía de las personas en el equipo y para asegurar el éxito del mismo. Es más fácil gestionar equipos muy homogéneos o muy heterogéneos que equipos moderadamente diferentes, porque éstos tienden a crear subgrupos (Earley y Mosakowski, 2000; Polzer, Milton y Swann, 2002). En el capítulo 3, hablaremos con más detalle sobre los conflictos en los equipos de trabajo.

Es importante tener en cuenta *la relación entre el compromiso y el conocimiento* ya que si los individuos que componen un equipo carecen de compromiso, la transmisión de conocimiento será escaso, puesto que no tendrá ningún interés en mejorar ni a nivel individual, ni aportar valor al equipo, lo que impide desarrollar el potencial para aprender a aprender (Swieringa y Wierdsma, 1992).

El grado de compromiso va a depender también del nivel de confianza que haya en el equipo. Hislop (2003) sugiere que el desarrollo de la confianza y el compromiso de los trabajadores representan cuestiones clave en relación con la gestión de los trabajadores de conocimiento. Además es necesario destacar la importancia de la confianza en relación con la transmisión de conocimiento (Roberts, 2000).

b) Adaptación al entorno laboral y adaptación a la carga de trabajo (*mediador conductual*)

La adaptabilidad del equipo al entorno laboral tiene que ver con dos tipos de entornos laborales:

- Entornos funcionales, con tareas bien definidas y alta interdependencia de tareas.
- Entornos más complejos, donde las tareas no están bien definidas y donde las personas tienen mayor incertidumbre respecto a lo que tienen que hacer.

Actualmente estamos pasando de entornos funcionales a entornos más complejos, más creativos y de mayor incertidumbre. Los factores que favorecen la adaptabilidad del equipo al cambio de entorno laboral son:

- Las habilidades cognitivas de los miembros del equipo y su apertura a nuevas experiencias son factores que favorecen el paso de entornos funcionales a entornos divisionales (LePine, 2003).
- Las destrezas adquiridas por el equipo en la comunicación y en la interacción, favorecen también el paso de entornos rutinarios a entornos más complejos (Marks y cols., 2002).
- La rapidez con la que los miembros del equipo reconocen los cambios del entorno es otro factor fundamental para la adaptabilidad del equipo a entornos más complejos.
- Los equipos acostumbrados a trabajar en estructuras funcionales, con tareas bien definidas, que exigen mucha conciencia de interdependencia de tarea, se adaptan fácilmente a estructuras de tipo divisional (estructuras de trabajo basadas en la creación de conocimientos compartidos), que permiten una mayor autonomía personal. Por el contrario, es más difícil el cambio de estructuras complejas de trabajo, a estructuras funcionales, es decir, es más fácil que personas acostumbradas a trabajar en equipo de mejora de procesos conocidos,

evolucionen hacia equipos más innovadores, que al revés, pasar de equipos innovadores a equipos de mejora de procesos.

- “*Más que hablar de la capacidad de adaptación de los equipos al entorno laboral en términos cuantitativos (muchas o pocas capacidades), la cuestión importante es saber qué competencias tienen que desarrollar las personas cuando se modifica el entorno laboral*” (Ilgen, y cols., 2005, p.530).
- Actualmente, con la necesidad de reforzar la innovación, las organizaciones están modificando los contextos laborales: de un trabajo centrado en la ejecución de tareas, previamente diseñadas, estamos pasando a una forma de trabajar más autónoma, centrada en la creación de nuevos productos, nuevos procesos, nuevas formas de participación y nuevas formas de ejercer el liderazgo.

Este cambio de entender el trabajo exige que los trabajadores desarrollen nuevas competencias y nuevas formas de relación entre ellos mismos y con sus directivos (Hollenbeck, Moon, Ellis, West, Ilgen, Sheppard y Wagner, 2002).

La adaptación a la carga de trabajo tiene que ver con la capacidad de los miembros del equipo para ayudarse mutuamente en el trabajo. Los estudios más recientes consideran que esta capacidad es la variable que mejor predice el éxito de un equipo (Ilgen y cols., 2005). Sin embargo, esta capacidad de ayuda mutua puede ser un arma de doble filo. Es el fenómeno conocido como *vagancia social*: cuando en el equipo hay grandes diferencias en relación al esfuerzo que realizan las personas para ayudarse mutuamente, baja la implicación de los individuos al nivel de las personas que menos apoyo ofrecen (Ilgen y cols., 2005). Por otro lado, en equipos donde trabajan personas con alto nivel de habilidades cognitivas y bajo nivel de habilidades cognitivas, la ayuda en relación a la carga de trabajo tiende a ser unidireccional: los que más pueden ayudan a los que menos pueden.

Los estudios sobre *vagancia social* demuestran que los miembros del equipo responden de forma muy distinta ante las personas que piden ayuda por falta de habilidades

cognitivas y ante las personas que piden ayuda porque no se esfuerzan en el trabajo (LePine, 2003).

c) El aprendizaje grupal en los equipos de trabajo (*mediador cognitivo*)

La forma de aprendizaje varía en función de la red de comunicación del equipo. Si el equipo ha desarrollado una red de comunicación abierta a todos los miembros, todos aprenden de todos y se dará una valoración equitativa a todos los miembros del equipo. Sin embargo, si la red de comunicación está centralizada en uno o varios miembros del equipo, unas personas ocuparán posiciones de centralidad, mientras otras personas se situarán en posiciones periféricas. En este caso, unas personas estarán mejor valoradas que otras en el equipo (Marks, y cols., 2002).

Es importante que la interacción entre los miembros del equipo esté basada en una red de comunicación abierta a todos. El equipo funciona bien cuando todos los miembros tratan de aportar lo mejor que tienen y, al mismo tiempo, tratan de enriquecerse mutuamente. Sin embargo, en los equipos de trabajo no todas las personas obtienen el mismo reconocimiento, unas personas tienen mayor reconocimiento que otras. ¿Por qué esta diferencia? La diferencia proviene de dos factores:

- 1) Inteligencia general que favorece la capacidad de las personas para comprender lo que el equipo necesita y de aportar la respuesta conveniente para el equipo.
- 2) Inteligencia emocional vinculada a la capacidad de empatía y de apoyo a las personas.

Ambos tipos de inteligencia nos remiten al liderazgo transformacional, al que haremos referencia en el capítulo 3. Es importante tener en cuenta que los equipos por sí mismos, es decir, sin ayuda externa, no logran, en la mayoría de los casos, una buena integración de las diferentes capacidades de los miembros del equipo. Los equipos necesitan un periodo de formación para que puedan lograr un alto grado de sinergia.

En resumen, el modelo IMOI deja más claro que el trabajo en equipo supone un aprendizaje grupal que conduce a una mayor confianza en el equipo, una mejor coordinación y una mayor integración de las ideas que aportan las diferentes personas del equipo. El nuevo modelo es más dinámico y más creativo. Nos ayuda a comprender que la cooperación es un aprendizaje grupal, donde se establecen nuevas relaciones afectivas y cognitivas que permiten a personas diferentes construir proyectos compartidos.

Es verdad que existe una relación de continuidad entre los equipos de mejora y los equipos de innovación. Los equipos innovadores mantienen como una herramienta fundamental para el trabajo en equipo la “*rueda de Deming*”, el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). En la construcción del mediador conductual *Planificación* se utiliza esta herramienta. Pero, ¿cómo se manifiesta el carácter innovador de un equipo?

En su funcionamiento reflexivo. Para West (2004) el funcionamiento reflexivo del equipo incluye los siguientes elementos:

- Revisión constante de los objetivos de la tarea.
- Observación y análisis del entorno.
- Consciencia del funcionamiento del equipo.
- Creatividad, flexibilidad y disposición para el cambio.
- Tolerancia ante la ambigüedad y diferencias internas del equipo.
- Disposición para aceptar la incertidumbre que comporta el cambio.

La técnica para reforzar la creatividad y la innovación en el equipo consiste en la aplicación de cuatro pasos West (2004):

1. Explorar el problema.
2. Crear un amplio abanico de soluciones alternativas.

3. Seleccionar las mejores tres o cuatro soluciones, de las que al menos una de ellas debería ser innovadora.
4. Diseñar e implementar la solución innovadora.

Y para que exista un despliegue libre de ideas, West plantea la necesidad de que se den al menos tres condiciones fundamentales:

1. *Confianza en el equipo.* Es difícil que los individuos desarrollen su creatividad si no existe un clima de confianza en el equipo. Para generar este clima de confianza es fundamental la forma en que se ejerce el liderazgo en el equipo.
2. *Compromiso con el equipo.* El compromiso con el equipo se construye sobre la base de un liderazgo compartido, del reconocimiento de las diferentes competencias de las personas y de la aceptación de las diferentes aportaciones de las personas al equipo.
3. *Consciencia de la complementariedad de las diferentes aportaciones de los miembros del equipo.* Es aquí donde el desarrollo de los mediadores cognitivos emergentes, Memoria transactiva y Aprendizaje Grupal son esenciales.

CAPITULO III

LIDERAZGO Y CULTURA

LA BÚSQUEDA DE LA NEGOCIACIÓN CREATIVA

3. LIDERAZGO Y CULTURA. LA BÚSQUEDA DE LA NEGOCIACIÓN CREATIVA

3.1. EL ENFOQUE DE UN NUEVO LIDERAZGO: desde un liderazgo unipersonal hacia un liderazgo compartido.

El liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder, y sus seguidores. Este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004).

Esta manera de concebir el liderazgo pone de manifiesto cuatro aspectos importantes:

1. El liderazgo no es un rasgo o característica estática que reside únicamente en el líder sino que es un proceso, que tiene lugar a lo largo del tiempo, en el que están implicados de forma interactiva el líder, los seguidores y la situación en la que se ejerce el liderazgo.
2. El liderazgo implica influencia, hasta el punto de que, como señala Brown (2000, p. 91), *“lo que realmente caracteriza a los líderes es que pueden influir en los otros miembros del grupo más de lo que ellos mismos son influidos”*.
3. El liderazgo es un fenómeno grupal y pierde su sentido fuera de dicho contexto.
4. Y por último, la definición pone de manifiesto que la influencia del líder va dirigida a la obtención de una meta u objetivo común del grupo.

A continuación, presentamos en la Tabla 1 la clasificación propuesta por Bryman (1992). Esta clasificación proporciona una perspectiva histórica del desarrollo de las investigaciones sobre liderazgo. Hay que puntualizar, sin embargo, que la aparición de un nuevo modelo no elimina a los modelos anteriores y muchos de ellos siguen coexistiendo a lo largo del tiempo.

Tabla 1. Etapas en el estudio del liderazgo (Bryman, 1992)

<p>Años 30</p>	<p><i>Enfoque de rasgo:</i> se concibe el liderazgo como una capacidad que poseen algunas personas de forma innata.</p>
<p>Desde mediados de los 40 a finales de los 60</p>	<p><i>Enfoque de los estilos de liderazgo:</i> se centra en determinar cuáles son las conductas propias de los líderes y la relación de dichas conductas con el rendimiento o la satisfacción de los subordinados.</p>
<p>Desde finales de los 70 hasta mediados de los 80</p>	<p><i>Modelo de contingencia:</i> la efectividad del liderazgo está determinada por ciertos aspectos situacionales del entorno en el que el líder realiza su actividad (tipo de tarea, poder del líder, etc.).</p>
<p>Desde mediados de los 80 hasta la actualidad</p>	<p><i>La aproximación del nuevo liderazgo:</i> enfatiza la capacidad motivadora del líder a través de la visión y retoma el concepto de carisma para tratar de explicar los importantes efectos que algunos líderes son capaces de provocar en sus seguidores.</p>

Fuente: Bryman, 1992

A lo largo de estas dos últimas décadas, el estudio del liderazgo carismático o transformacional es uno de los enfoques más activos en las organizaciones. Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. La mayor participación de los trabajadores en la gestión del equipo y de la organización supone que los directivos desplieguen este tipo de liderazgo llamado “transformacional”.

Fue Bass (1985) quien introdujo el concepto de Liderazgo transformacional. En su libro “Leadership and performance beyond expectations” sostiene que hay dos tipos de liderazgo. Uno basado en el intercambio de recompensas entre líder y seguidores, *liderazgo transaccional*, y el otro en el que los líderes, a través de su influencia personal, consiguen efectos extraordinarios en sus seguidores, *liderazgo transformacional*. El intercambio de recompensas, cuando es correctamente aplicado, produce efectos positivos en el rendimiento y satisfacción de los subordinados. Sin embargo, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen cambios fundamentales en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores. Es el liderazgo transformacional o carismático el tipo de liderazgo que explica dichos efectos.

Respecto al liderazgo transformacional se han identificado cuatro dimensiones fundamentales (Bass, 1985):

1. El carisma o influencia idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos).
2. La motivación inspiradora (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo).
3. La estimulación intelectual (promueven la solución de problemas y la innovación).
4. La consideración individualizada (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros).

El líder transformacional es capaz de concienciar a los subordinados de la importancia del trabajo a realizar. Es capaz de hacerles trascender su propio interés en beneficio del grupo y es capaz de alterar la jerarquía de necesidades del seguidor. En consecuencia, es capaz de conseguir importantes cambios en los valores, actitudes y creencias de sus seguidores, así como un incremento notable en su rendimiento. El liderazgo transformacional transmite carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada que mejora los resultados organizacionales (Bass y Avolio, 2000; Conger, 1999).

El modelo IMOI (Ilgen y cols., 2005; Mathieu y cols., 2008) considera el liderazgo como una variable de entrada que tiene una gran influencia sobre los procesos, sobre los estados psicológicos emergentes y sobre los resultados del equipo. Distingue dos tipos de liderazgo:

a) *el liderazgo unidireccional o liderazgo vertical*, ejercido de arriba hacia abajo, que representa el paradigma tradicional del líder responsable de los resultados del equipo y con una 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.

b) *el liderazgo compartido*, que emerge del mismo equipo y no ha sido impuesto por ninguna autoridad externa (Mathieu y cols., 2008). Es común a la hora de descentralizar las estructuras de una organización, para que sea más horizontal, además de una manera de promover la proactividad y la autonomía de los equipos de trabajo.

El liderazgo compartido es el resultado del liderazgo transformacional. Todo líder transformacional crea nuevos líderes y hace que el liderazgo sea más compartido. Si el equipo de trabajo quiere ser creativo y crear nuevo conocimiento, necesariamente tiene que evolucionar hacia un liderazgo compartido. La cooperación es una de las principales condiciones para ejercer este tipo de liderazgo. Este liderazgo compartido significa que todos los miembros del equipo están plenamente comprometidos ya que

cada uno de sus miembros comparte la triple responsabilidad, que conlleva este estilo de liderazgo:

1. Crecimiento de las personas.
2. Obtención de los objetivos de la organización.
3. Satisfacción del cliente.

La pregunta que nos hacemos es la siguiente: en los equipos de trabajo en las organizaciones, ¿quién ejerce este tipo de liderazgo transformacional? y ¿cuál es la técnica que utiliza la persona líder para que los demás aprendan y asuman la responsabilidad del crecimiento del equipo? Es la persona coordinadora del equipo con su capacidad cognitiva, capacidad emocional y capacidad de acción muy desarrollada, quien aplica los cuatro valores que definen el liderazgo transformacional:

1. Estimulación cognitiva o intelectual (*desarrolla la creatividad*). A través de la técnica de reflexividad y la toma de conciencia de los problemas que hay en el equipo, se plantea, ¿qué es lo que ocurre? ¿qué está pasando en el equipo? Pueden ser problemas emocionales, problemas cognitivos, problemas de cargas de trabajo, etc. Y ¿cómo se puede resolver esto? A través de la búsqueda de soluciones innovadoras, aplicando las diferentes técnicas.
2. Consideración individualizada (*empoderamiento*). La persona coordinadora va conociendo qué puede aportar cada miembro del equipo y empodera a las personas haciéndoles hablar en el momento oportuno, es decir, cuando su intervención puede ser más útil al equipo y pueden recibir mayor reconocimiento en el equipo.
3. La persona coordinadora se convierte en la referencia de los valores del equipo y ayuda a éste en la definición de los valores en torno al crecimiento de las personas, a la obtención de objetivos del equipo y de la organización y a la satisfacción del cliente.

4. La persona coordinadora exige el cumplimiento de este modelo. Es decir, aquellos valores que se han declarado, deben ser llevados a la práctica. Históricamente, y en diferentes ámbitos, social, político, educacional, organizacional, etc. nos hemos acostumbrado a aceptar que se declaren valores que posteriormente no son practicados o realizados. Hoy en día sin embargo, si la persona coordinadora quiere avanzar, si quiere ganarse el respeto y la confianza de los miembros del equipo, debe ser modelo de referencia para su aplicación y éste a su vez, influya en el resto de los miembros del equipo para que se comprometan también a ejercerlos.

3.2. LOS CONFLICTOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La mayoría de las investigaciones plantean principalmente la existencia de dos tipos de conflictos en los equipos de trabajo, uno más orientado a la tarea y otro orientado a las relaciones personales (De Dreu y Van de Vliert, 1997). Sin embargo, un estudio cualitativo realizado por Jehn (1997) propone la coexistencia de tres tipos de conflicto: el conflicto de relación, el conflicto de tarea y el conflicto de proceso.

3.2.1. Tipos de conflicto

El *conflicto de tarea* es definido como la toma de conciencia por las partes sobre la existencia de desacuerdos acerca de las tareas que se realizan, caracterizados por las diferencias en los puntos de vista, ideas y opiniones relativas a la tarea. Tiene que ver con el contenido, las metas de trabajo y la forma de lograrlas. Un ejemplo de este tipo de conflictos son las discusiones sobre el reparto de los recursos disponibles, sobre los procedimientos a seguir, o sobre la interpretación de hechos concretos relacionados con el desarrollo de la actividad laboral. Sin embargo, no tienen la carga emocional que tienen los conflictos interpersonales. El conflicto de tarea no afecta necesariamente de forma negativa al rendimiento del equipo. Éste dependerá del grado en que el conflicto de tarea se convierta en un conflicto interpersonal. Es decir, esto ocurre cuando se manejan mal las diferencias y el equipo no es capaz de integrar los diferentes intereses personales, y cuando una parte quiere dominar a la otra parte.

El conflicto de tarea se ha relacionado con efectos positivos como el aumento de la creatividad, la innovación, la mejora la calidad de la toma de decisiones y el incremento en la aceptación de las decisiones (Amason, 1996; De Dreu 2006; Farh, Lee y Farh., 2010; Lovelace, Shapiro y Weingart, 2001). El conflicto de tarea puede aumentar el debate constructivo (Jehn, Northcraft y Neale, 1999) en el que se evalúen minuciosamente las alternativas y se cuestionen de manera realista las opiniones e ideas de los miembros del equipo (Jehn, 1997). De esta forma, se promueve un clima orientado a las metas y a la innovación (Medina, Munduate, Martinez, Dorado y Mañas, 2004) donde se aceptan las ideas del equipo (Amason, 1996) y se aumenta la creatividad e innovación grupal (De Dreu, 2006; Farh, Lee y Farh., 2010). Además, el conflicto de tarea puede mejorar la calidad de las decisiones tomadas (Amason, 1996), y ello es debido a que la síntesis que surge cuando el equipo debate sobre opiniones e ideas es habitualmente superior a las perspectivas individuales de los miembros del equipo (Jehn y Mannix, 2001).

Sin embargo, el conflicto de tarea, también tiene efectos negativos. Puede disminuir la confianza y el respeto de los miembros del equipo, de tal manera que la cohesión sea menor (Jehn y Mannix, 2001; Jehn, Greer, Levine y Szulanski, 2008). Por lo tanto, el bienestar afectivo de los miembros del equipo se ve dañado (Guerra, Munduate y Medina, 2005) y como consecuencia, la satisfacción, la intención de permanecer en el equipo y el compromiso con el mismo se reducen considerablemente (De Dreu y Weingart, 2003; Guerra, Munduate y Medina, 2005; Jehn, 1995; Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Jehn y cols., 2008; Medina y cols., 2004; Tekleab, Quigley y Tesluk, 2009).

Desde la perspectiva de la información, la diversidad en un grupo se considera como algo positivo, ya que se cuenta con más recursos (diferentes experiencias, conocimientos y habilidades) relevantes para el trabajo a desempeñar. Por otra parte, como exponen De Dreu y West (2001), el hecho de que exista diversidad en un grupo favorece la discusión y mejora el proceso de toma de decisiones porque se maneja más información y ésta está más contrastada. Los resultados son: mayor innovación, más

creatividad y por tanto mejores niveles de desempeño (Ancona y Caldwell, 1992; Cox, 1991; Jehn, 1999).

La autonomía de los equipos para tomar decisiones sobre los diferentes aspectos de su trabajo (métodos, horarios, roles o funciones, etc.), es una de las características que más atención está recibiendo en los últimos años. Un nivel bajo de autonomía indica que el equipo tiene una tarea muy estructurada y muy definida por la organización. Por el contrario, un nivel alto de autonomía implica que los miembros del equipo deben tomar numerosas decisiones conjuntamente sobre su trabajo. Esto dependerá del tipo de cultura de la organización.

En consecuencia, para lograr el desarrollo del equipo, se necesita: a) discusiones constructivas en un clima de confianza mutua; b) respeto mutuo; c) refuerzo a la hora de expresar o formular dudas o desacuerdos; d) evitar presiones para lograr acuerdos rápidos o prematuros (Ilgen, y cols., 2005). El grado de conflicto experimentado por el equipo será mayor cuanto mayor sea el desacuerdo previo entre sus miembros. La diversidad aumenta el grado de complejidad del procesamiento de la información y de los valores y de los intereses entre los miembros del equipo, así como la complejidad de la dinámica de la interacción grupal en cuanto a la conformidad, compromiso, cohesión o relación entre los miembros que componen el equipo.

Los *conflictos relacionales*, surgen por la animadversión de los miembros del equipo proveniente del choque entre personalidades discordantes, a partir de una discusión donde existen puntos de vista diferentes, o inclusive por la percepción de valores contrapuestos. Todas estas razones están envueltas por emociones claramente negativas, donde la identidad y la autoestima personal se ven amenazadas (Pelled, 1996).

Por lo tanto, como ya hemos comentado, los conflictos relacionales, se han relacionado con los efectos negativos. Entre ellos, destacan las consecuencias claramente perjudiciales para la eficacia de los equipos (De Dreu y Weingart, 2003b) y para la salud de los trabajadores (p.e. quejas psicosomáticas y físicas, ansiedad, frustración) (De Dreu, Van Dierendonck y Dijkstra, 2004; Penny y Spector, 2005; Spector y Jex, 1998).

Asimismo el conflicto de relación es considerado como una de las principales fuentes de estrés de los trabajadores (Spector y Bruk-Lee, 2008). La pregunta que nos hacemos es cómo podemos reducir el efecto negativo del conflicto social sobre el rendimiento del equipo:

- Primero, desarrollando la confianza en el equipo.
- Segundo, construyendo entre todos los miembros del equipo una explicación compartida sobre la situación conflictiva del equipo.
- Tercero, asumiendo la responsabilidad que tiene cada uno de los miembros del equipo en el origen y en el desarrollo del conflicto.
- Cuarto, evitando reacciones emocionales que descalifican o culpabilizan a los miembros del equipo.
- Y por último, desarrollando la capacidad de los miembros del equipo para observar, identificar y modificar los patrones de las interacciones que hacen los conflictos de relaciones demasiado difíciles de gestionar.

Aprender a utilizar bien las técnicas es fundamental para gestionar de forma adecuada un conflicto:

1. Identificar cuál es el conflicto.
2. Saber cuáles son los intereses de cada miembro del equipo de trabajo.
3. Buscar soluciones creativas que respondan a los intereses de todos.

Centrarse en los *intereses* puede resolver aspectos latentes del conflicto. Los intereses son necesidades, afectos y/o miedos por las cosas que a uno le preocupan. Son el fundamento de las actitudes de las personas. Por ejemplo, una persona en un equipo de trabajo que no coopera, quizás esté necesitando que sus ideas se tengan más en consideración ya que su percepción puede ser que no se le escucha con el suficiente interés. El conflicto manifiesto, la no participación de la persona en el equipo de trabajo,

oculta otro conflicto latente entre los intereses de las personas miembros del equipo de trabajo. Este tipo de conflicto sólo se puede resolver a través de la negociación creativa de intereses.

En cuanto al *conflicto de proceso*, hace referencia a “*la conciencia de las controversias sobre aspectos de procedimiento para realizar la tarea*” (Jehn y Mannix, 2001, p.239). Este tipo de conflicto surge cuando los miembros del equipo difieren acerca de qué tipo de rol deben asumir, cuáles deben ser las responsabilidades de cada uno, cómo se va a planificar el trabajo o cuantos recursos son necesarios para desarrollar adecuadamente la tarea y lograr sus objetivos.

Los resultados de los estudios apuntan a que sus efectos en los procesos y resultados grupales también son negativos (De Jong, Schalk y Curseu, 2008; Jehn, 1997; Jehn y Mannix, 2001). Cuando los miembros del equipo debaten o rivalizan en exceso sobre cualquier de estos temas, su confianza, respeto y cohesión se ven mermadas (Jehn y cols., 2008). Si este tipo de conflictos no se solucionan es posible que con el tiempo se lleguen a producir enfrentamientos de carácter personal (Greer, Jehn y Mannix, 2008). En consecuencia la satisfacción con el equipo, el compromiso con el mismo y la intención de trabajar juntos en el futuro disminuyen (Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Jehn y cols., 2008). Además el conflicto de proceso hace que los equipos sean menos innovadores (Matsuo, 2006).

La investigación en el conflicto de proceso es muy reciente, ya que numerosos investigadores o bien no lo han tenido en cuenta o bien no lo han diferenciado del conflicto de tarea (De Dreu y Weingart, 2003; Gamero, González-Romá y Peiró, 2008; Tekleab, Quigley y Tesluk, 2009).

3.2.2. La toma de decisiones

La Toma de Decisiones es una de las responsabilidades fundamentales de los equipos de trabajo. Sin embargo, hay momentos que cuando los miembros del equipo deben tomar decisiones, resolver problemas y desarrollar otras diversas actividades, como ya hemos expuesto, es inevitable que surjan divergencias en las preferencias sobre las decisiones,

los métodos de trabajo y los propios intereses de los miembros. Por lo tanto, es muy importante definir una estrategia para la toma de decisiones en equipo. Pero ¿cómo definir esta estrategia? Contamos con cuatro posibles estrategias para terminar con una discusión:

1. *Alguien con autoridad reconocida en el equipo, pone fin a la discusión imponiendo una de las propuestas o soluciones planteadas.* No es la mejor estrategia, porque reduce la libertad, igualdad y la creatividad de los miembros del equipo.
2. Por *Consenso*, es decir, seguir discutiendo hasta que todos los miembros se pongan de acuerdo en una solución o en una propuesta. Es una buena estrategia, sin embargo, puede suponer mucha pérdida de tiempo, fomentar las rivalidades y los conflictos interpersonales.
3. Recurrir a una *votación*. Esta estrategia no es válida para el trabajo en equipo. Ya que el acuerdo llegado ha sido por mayoría, decisión en la que no todos los miembros del equipo se sienten representados.
4. Las técnicas de *Diagrama de Afinidad y Selección ponderada*, se utilizan para la priorización de las diferentes opciones. Es la mejor estrategia para tomar decisiones cuando no es posible llegar ágilmente al consenso. Evalúa todas las opciones y el resultado es fruto de las valoraciones de todos los miembros del equipo.

La gestión del conflicto es consecuencia directa de la gestión de la diversidad; aprender bien a gestionar dicho conflicto es fundamental para mantener la autonomía de los miembros del equipo. Con la buena gestión de los conflictos y la capacidad de cooperación de los miembros del equipo aseguramos el éxito del mismo.

El presente estudio no se centra en las diferentes formas de gestionar un conflicto. No obstante, es importante seguir investigando sobre cuáles son las formas óptimas de gestionar un conflicto, de tal manera que los equipos aprendan a abordar los conflictos que surgen inevitablemente en el contexto laboral de manera constructiva (Ayestarán, 1999).

En definitiva, lo que debe hacer el equipo es aprender a analizar la situación conflictiva y tratar de entender cómo interviene cada miembro del equipo en el conflicto. Además de compartir objetivos y métodos, los miembros de un equipo de trabajo tienen que aprender a diferenciar roles y funciones y a construir sistemas de coordinación que favorezcan la complementariedad y la sinergia.

3.3. LA BÚSQUEDA DE LA NEGOCIACIÓN CREATIVA

Las técnicas a las que generalmente se hace referencia en la gestión de conflictos son la mediación, la negociación o los pactos, pero no se hace ninguna alusión a la sinergia. Esto es, se parte del enfoque transaccional y se utilizan diferentes técnicas para superar el conflicto y recuperar la armonía en el equipo. Sin embargo, la clave está en cómo transformar esas relaciones. El peligro del enfoque transaccional es que los daños emocionales no desaparecen. Las personas pueden pactar, darse la mano, pero si la estructura de la relación no cambia, las emociones subyacentes siguen latentes.

En la negociación, la mayoría de las ocasiones, cada una de las partes intenta que se adopte como solución final aquella que tenían en mente antes de comenzar la negociación, de forma que el otro la acepte a toda costa. El objetivo es que uno gane y que el otro pierda. La técnica más primitiva de negociar es el regateo, el juego de suma cero en el que solo una parte puede ganar y la otra parte solo perder (*gano-pierdes*). Cada una de las partes intenta quedar por encima de la otra. Lo que ocurre con este tipo de técnica es que las relaciones se debilitan y además el resultado suele ser que todos pierden.

La estrategia de la negociación tradicional define la manera en que cada parte trata de llegar a un acuerdo con el fin de alcanzar sus objetivos. Las estrategias que se utilizan son:

- “*yo gano-tú pierdes*”: la mentalidad ganar-perder, significa que he conseguido lo que he querido.
- “*yo pierdo-tu ganas*”: significa que la otra persona ha conseguido lo que ha querido.

- “yo pierdo-tu pierdes”: significa que ninguno de nosotros consigue lo que quiere. Así es la mentalidad del pacto.
- “yo gano-tu ganas”: significa que ambas partes no han perdido nada, que ambas partes están satisfechas, y que ambas se sienten bien con el resultado. En este tipo de negociación lo que ocurre es que se refuerzan las relaciones y todas las partes salen beneficiadas. La mentalidad ganar-ganar es el principio de la sinergia.

Sinergia significa “trabajar con”, es decir, cooperar en el trabajo. Esto genera confianza y seguridad en el equipo. Pero ¿cómo se logra esta sinergia? La sinergia de un equipo aumenta cuando se logra que se reconozcan y se respeten las diferencias y que, además se perciban esas diferencias como constructivas, es decir, que puedan facilitar la cooperación entre personas diferentes.

La cooperación supone la integración de capacidades diferentes que dan lugar a la innovación. La complementariedad en el equipo significa que lo que aporta una persona enriquece lo aportado por otras personas. Esto es lo que actualmente se entiende por crear la sinergia del equipo. Y para crear la sinergia en el equipo, cada miembro del mismo tiene que salir de su rigidez mental, permitir que surjan nuevas ideas, tener en cuenta las ideas del resto de las personas del equipo, y entre todos llegar a una solución completamente nueva. Lo importante es aprovechar las diferencias para hacer algo nuevo. Es más, cuando hay diferencias es cuando estamos en condiciones de crear algo nuevo, y a eso atiende la Negociación Creativa.

En el libro de Stephen R. Covey, “*La tercera alternativa*” apunta que la dificultad para crear sinergia, es la ausencia de las tres alternativas. Quienes piensan en dos alternativas solo pueden ver rivalidad, nunca competición sana. El concepto de tercera alternativa es muy antiguo. El filósofo Immanuel Kant (1724-1804) sentía fascinación por la Tercera Alternativa. Quienes se limitan a pensar en términos de dos alternativas discutían por la supremacía de la ciencia o de la religión como en la actualidad, pero Kant quería superar el enfrentamiento y alcanzar una visión más elevada de ambas. Dijo: “*No abordo las objeciones razonables con la mera intención de refutarlas sino que, al*

reflexionar sobre ellas, las integro siempre en mis juicios y les doy siempre la oportunidad de modificar mis creencias más estables. Mantengo la esperanza de que al observar mis juicios con imparcialidad, desde una tercera perspectiva ajena, podré mejorar mis ideas anteriores”.

No obstante, debemos tener en cuenta también que la negociación permanente entre el equipo y cada uno de sus miembros, generalmente conlleva a una competición entre los miembros. Pero competir hay que aceptarlo como bueno, ya que refleja el interés de las personas por el funcionamiento del equipo. Por lo tanto, la competición no es mala si es controlada y se mantiene dentro del marco de la cooperación. Pero, ¿cómo se consigue esto?

Los siguientes comportamientos son clave para promover una competitividad controlada y cooperativa dentro del equipo:

1. El equipo no descalifica. Es decir, nunca se dice que una persona no vale para una determinada función, sino que puede ser más útil desempeñando otra función.
2. El equipo se fija en el rendimiento de las personas. Esto se refleja en el reconocimiento del equipo a las personas.
3. El equipo es consciente de que el reconocimiento varía en función de la implicación y del esfuerzo de las personas.
4. Todas las funciones son importantes por igual y todas las personas valen para el ejercicio de alguna de las funciones del equipo.

A modo de resumen, se describen a continuación las diferentes fases tanto de la negociación tradicional como de la negociación creativa:

1. Las fases de la negociación tradicional:

- 1.1. Pedir más de lo que uno cree que va a poder lograr.

- 1.2. Justificar la propia postura. Nadie quiere ceder pronto, así que racionalizan sus posturas.
 - 1.3. Negociar. Ambas partes intentan sacar lo máximo posible por lo mínimo posible. En realidad no es más que un regateo.
 - 1.4. Alcanzar un resultado. Consiste en cerrar el trato.
2. Las fases de la negociación creativa. Este desarrollo va a depender de que los miembros del equipo hayan logrado establecer un valor fundamental que es el de la complementariedad.
- 2.1. Formular la pregunta:
 - ¿Estás dispuesto a buscar una solución mejor que las que hemos encontrado cada uno/a por separado? Formular esta pregunta con sinceridad requiere que modifique mi manera de pensar. Ya no puedo considerar la fuente objetiva y acertada de todo el conocimiento. Debo empezar a pensar a partir de los paradigmas del respeto mutuo y del valor de la diferencia.
 - 2.2. Definir los criterios del éxito. Para ello deben plantearse las siguientes preguntas:
 - ¿Participan todas las personas del equipo en la elaboración de los criterios?
 - ¿Estamos recogiendo tantas ideas como nos es posible de tantas personas como nos sea posible?
 - ¿Qué resultados deseamos lograr realmente? ¿Tenemos claro el objetivo?
 - ¿Qué resultados serían buenos para todos?
 - 2.3. Crear terceras alternativas.
 - La búsqueda de una tercera alternativa casi siempre pasa por muchas alternativas posibles. Creamos modelos, combinamos soluciones pasadas de

maneras nuevas y le damos la vuelta a nuestra forma de pensar. Trabajamos sintiéndonos libres, suspendemos los juicios de valor hasta que llegamos a ese momento en el que todos sabemos que hemos conseguido la sinergia.

Aunque hoy en día se habla continuamente de la importancia de la generación de nuevas ideas, la cultura de la mayoría de los equipos de trabajo y de las organizaciones sigue siendo muy rígida. Y como buscamos una solución nueva, debemos estar dispuestos a abandonar completamente nuestra postura de partida para dejar espacio a la concepción creativa de hacer las cosas de forma diferente.

3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio de la cultura en las organizaciones comenzó a tomar relevancia a partir del trabajo de Peters y Waterman (1982). Estos autores relacionaron la excelencia organizacional con una cultura fuerte caracterizada por una visión compartida. Esta idea de visión compartida también es subrayada por Shein (1992). Cooke y Rousseau (1988) indican que la cultura “...refleja los modos de pensar y creer que los miembros tienen en común...” (p. 255).

En el siglo XXI, las estructuras organizativas formales empiezan a dejar de tener la importancia que han tenido en el siglo XX. La descentralización de la toma de decisiones, el enriquecimiento de puestos, el “achatamiento” de las jerarquías, el acceso a sistemas integrados de información, la mejora de la formación de las personas trabajadoras, contribuirá sin duda a desmontar los esquemas organizativos tradicionales.

En una cultura jerárquica, en la que sólo unos piensan mientras otros reciben órdenes, difícilmente dejamos espacio para la creatividad, para la innovación. Sin embargo, sin innovación no hay progreso. Sin ella las empresas no encuentran esa posibilidad de diferenciación necesaria para afrontar la competencia global. Si las organizaciones pretenden este nuevo paradigma de conocimiento, requieren de un cambio de cultura organizacional que permita romper con actitudes y creencias establecidas, para poder asumir otras nuevas.

Los cambios cada vez son más rápidos e inesperados. Ejemplo de ello son la dinámica del mercado, la velocidad de los ciclos de los productos, la innovación continua, los cambios de las demandas y la superación permanente de las nuevas tecnologías. Por lo tanto, si el entorno es tan cambiante lo importante es tener bien preparada a la organización y a las personas que trabajan en ella. En épocas pasadas la producción era el factor de máxima relevancia en las organizaciones. Hoy en día se configura un nuevo capital centrado en las personas. Por lo que, para enfrentarse a la complejidad y crear servicios innovadores que añadan valor se requiere de conocimiento. Dicha habilidad depende de la capacidad de las organizaciones para innovar y el talento para la innovación está directamente relacionado con la capacidad de las empresas para generar valor a través del conocimiento. En definitiva, surge la necesidad de consolidar una ventaja competitiva a través de las personas. La diferencia entre unas organizaciones y otras viene determinada en última instancia por las personas que trabajan en ellas (Thompson y Pozner, 2007). Las organizaciones con una cultura basada en el conocimiento se caracterizan por:

1. *Organizaciones flexibles, con estructuras horizontales y dinámicas, adaptadas al cambio.* Creativas e innovadoras a partir del aprendizaje y la creación del conocimiento, lo cual implica que la gestión actual sea una gestión orientada al conocimiento. De esta manera, los nuevos modelos organizacionales tienen como uno de sus objetivos principales la gestión del conocimiento orientada a transformar el conocimiento tácito en explícito, el individual en colectivo y el general en específico.
2. *Una cultura basada en la confianza,* donde los líderes innovadores se caracterizan por promover la participación de las personas y por ser líderes que prediquen con el ejemplo, generen procesos de trabajo autónomos e innovadores y desarrollen sistemas organizacionales basados en la confianza.

Hablar de confianza organizacional es referirnos a la cooperación e interacción social que existe en las organizaciones y a una inevitable interdependencia entre personas, cuya efectividad es plena si se basa en la confianza mutua. La confianza

organizacional es una fuente importante de ventaja competitiva, ya que permite la creación de conocimiento, y con ello, produce innovaciones y transformaciones en todos los niveles y aspectos de la organización.

Otra de las condiciones necesarias para que se genere confianza, es una adecuada *comunicación* y buena voluntad entre los integrantes de las organizaciones. En los modelos organizacionales tradicionales se buscaba una lealtad organizacional. La tendencia de los nuevos modelos es buscar relaciones de confianza.

3. *La participación de las personas como prioridad estratégica.* Hablar de participación implica hablar de integración. Los individuos comparten información experiencias, ideas y de esta puesta en común surgen nuevas y mejores ideas. Esto es poner en acción el conocimiento acumulado en la organización, para generar nuevo conocimiento que nos permita mejorar, innovar, en definitiva, ser más competitivos.

Las metodologías participativas pueden ser utilizadas para fomentar una mayor eficacia, para buscar el empoderamiento de las personas, para legitimar decisiones, para conseguir mejorar resultados, etc.

4. *Las estrategias de las personas* en las organizaciones se tienen que redefinir de forma permanente en la relación con las exigencias del entorno global. Se hace necesario dotar a estas personas de capacidades y habilidades para que puedan dar respuesta a los cambios que el medio ambiente interno y externo exige. Y para lograr el cambio permanente se necesita una visión más humana de la organización. Se debe tener conciencia de que las personas no son recursos, sino capital humano, en tanto que aportan el valor fundamental de la nueva sociedad: el conocimiento.
5. *Liderazgo.* Los líderes innovadores del siglo XXI deben ser los iniciadores y diseñadores del cambio. Estos líderes deben generar experiencias de autorrealización y de éxitos colectivos y deben ser los agentes de cambio organizacional. Sus valores, creencias, actitudes y, en general, su cultura deben crear los climas necesarios para el desarrollo y crecimiento del capital humano.

6. *La ética y los valores.* La apertura al medio y la influencia del contexto nos hacen pensar en la organización como un sistema social complejo, que forma una unidad económica, social y técnica debiendo existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde y se organiza. La ética entendida desde el punto de vista de relación entre las personas, determinará si éstas están más dispuestas a cooperar o a competir para el propio logro de los objetivos a alcanzar.

En definitiva, la capacidad para gestionar el conocimiento está en la organización. Los modelos de gestión de conocimiento se ocupan precisamente de este problema enfocándose, desde perspectivas diferentes, en las estrategias necesarias para detectar, crear y compartir el conocimiento en las organizaciones. El conocimiento es la información tratada con un propósito que está indivisiblemente unido a las personas, que solo pueden expresar parte de lo que conocen, si bien, siempre queda un resto que es el conocimiento tácito, interiorizado, de gran valor pero difícil de transmitir o explicitar. Ahora bien, ¿se puede realmente gestionar el conocimiento? Y si es así, ¿qué razón pueden tener las personas para querer compartirlo?

Curiosamente, el conocimiento es el único recurso que crece cuando se utiliza. Este es el reto de la gestión del futuro. No obstante, para llegar a esto, las empresas deben generar un clima adecuado para que el conocimiento se comparta. Se trata de liderar los contextos para que las personas trabajen en equipo, cooperen, se comuniquen, activen su conocimiento, lideren, tengan iniciativas, aprendan, se enriquezcan ellas mismas y las organizaciones donde trabajan.

Por lo tanto, el gran reto de la gestión del conocimiento es que éste no se puede gestionar como tal. Lo que es posible es gestionar el proceso y el espacio de la creación de conocimiento. Devolver a las personas la capacidad de pensar y auto-organizarse será el gran paso creyendo realmente que las personas llevan dentro, intrínsecamente, la capacidad de mejorar y crear cosas nuevas. Se genera más valor a través de la gestión del conocimiento en una organización sin herramientas pero con personas activas en dicha gestión, que una organización con potentes herramientas pero con empleados

poco comprometidos en la gestión del conocimiento. Evidentemente, los mejores resultados se obtendrán cuando ambos elementos compartan los mismos objetivos. Por lo que las competencias del individuo son las competencias que permiten a la empresa ser flexible frente a las demandas y las necesidades de sus clientes, siendo este el factor fundamental que le permite mantenerse en el mercado.

De esta manera, los cambios organizacionales se encuentran comprometidos no sólo en la consecución de los fines de la empresa, sino también en el desarrollo de las capacidades de las personas. Se hace necesario abordar fundamentalmente la estrategia empresarial y su vinculación al desarrollo de las personas, así como los nuevos enfoques que conciben la formación como un factor estratégico y de desarrollo en las organizaciones donde entra en juego la capacidad de conocer, formar, gestionar y optimizar las competencias de las personas que realizan su actividad laboral.

Dependiendo de las bases sobre las que se asienta el compromiso, o de las formas de compromiso, las consecuencias van a ser diferentes, siendo la clave para conseguir un compromiso organizativo y sentar las bases de un servicio la implicación de los trabajadores. Solamente las organizaciones integradas por las personas comprometidas con sus objetivos y que compartan propósitos pueden desarrollarse hacia estructuras más adaptadas y evolucionadas. Para conseguir que las personas se impliquen es necesario que primero se sientan identificadas con la empresa. Los empleados identificados con la empresa la sienten parte de sí, están en constante búsqueda, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar su propio valor. Se sienten partícipes del futuro de la empresa, observan los cambios como una forma de renovarse.

Diferentes investigaciones dejan constancia de que el compromiso es una variable actitudinal donde se refleja el lazo afectivo entre el empleado y su organización (Becker y Billings, 1993; O'Really y Chatman, 1996; Mowday, Steers y Porter, 1979) que presenta un triple componente: cognitivo, afectivo y comportamental (Eagly y Chaiken, 1993).

De esta manera, se hace necesario un replanteamiento integral de las formas de hacer de las empresas, así como de los mecanismos de participación/involucración de las personas en las mismas. Por un lado, las personas miembros de la empresa exigen un replanteamiento del sentido de pertenencia y por otro lado, las organizaciones exigen cada vez más compromiso, responsabilidad e implicación de las personas que trabajan en ellas.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4. METODOLOGÍA

4.1. OBJETIVO GENERAL

El *objetivo general* de esta tesis es analizar, a la luz de la literatura científica existente sobre el trabajo en equipo, el funcionamiento de los equipos de trabajo en empresas del entorno socio-económico y cultural de Gipuzkoa; en base a las tres variables que componen la innovación: cultura de la organización, liderazgo y comportamiento creativo de las personas en el equipo.

Como se ha podido ver en la parte teórica de esta tesis, la psicología de grupo, en general, y la psicología de los equipos de trabajo, en particular, ha girado en torno al tema del *liderazgo*. Se dice en la página 45 “*lo que realmente caracteriza a los líderes es que pueden influir en los otros miembros del grupo más de lo que ellos mismos son influidos*”. La capacidad de influir es el poder de los líderes. Pueden influir porque aportan al equipo informaciones más pertinentes y más válidas o porque empatizan más con el resto de los miembros del equipo y saben empoderarlos mejor.

Analizando la literatura científica relacionada con el liderazgo en los equipos de trabajo, encontramos 4 líneas de investigación.

1) **Relación entre cultura de la organización y liderazgo.**

En organizaciones orientadas a la estabilidad, a través del control de la calidad del producto, el liderazgo de los equipos tiende a ser unipersonal y de carácter directivo; en organizaciones más flexibles y orientadas a resultados a medio o largo plazo, el liderazgo es más compartido (Meng, 2014; Shim y Steers, 2012). Los equipos de mejora funcionan mejor con un liderazgo centralizado en un líder que es dueño del proceso. Los equipos de innovación tienen un rendimiento superior con un liderazgo compartido. En esta tesis, utilizamos estos indicadores para medir la cultura de la organización: *el nivel de autonomía de los equipos en la organización; el nivel de creatividad y de innovación reconocidas en la organización; el nivel de participación de las personas en*

la toma de decisiones de la organización; el grado de compromiso de las personas con los objetivos de la organización; el nivel de participación de las personas en la definición de los objetivos de la organización.

2) Liderazgo de la persona coordinadora del equipo.

Que los equipos de innovación requieren un liderazgo de carácter transformacional es algo reconocido en la literatura de los equipos de innovación (García-Morales, Matías-Reche y Hurtado-Torres, 2008; Gumusluoglu y Ilsev, 2009). Sabemos que el liderazgo transformacional tiene otras dimensiones, pero, en los equipos de innovación es importante el empoderamiento de las personas. Para pasar de un liderazgo centrado en la persona coordinadora a un liderazgo compartido, es importante que la persona coordinadora vaya reduciendo su influencia y que, en la misma medida, el resto de los miembros del equipo tengan mayor capacidad de influencia en el equipo. En los trabajos que se han realizado en Innobasque (Ayestarán, Balluerka, Gorostiaga, Aritzeta y Gómez, en prensa), se plantea que la persona coordinadora debe abandonar el rol orgánico (es elegida por el equipo, no por la organización) y debe abandonar el rol de experto que dice a los miembros del equipo cómo deben actuar. El método socrático es el más adecuado para el ejercicio del rol de persona coordinadora.

En esta tesis, medimos el liderazgo de la persona coordinadora del equipo por su capacidad de permitir a los miembros del equipo aportar su creatividad en la gestión del equipo. Si la influencia de la coordinadora es decisiva en todos los procesos grupales, se considera que su liderazgo es jerárquico. El liderazgo es más transformacional (liderazgo que empodera a los miembros del equipo) cuando deja de influir directamente en el funcionamiento del equipo. No obstante, es necesario matizar que todo equipo de innovación comienza con un liderazgo más jerárquico y que a medida que se va logrando el crecimiento de las personas, se va reduciendo su influencia en todas las funciones del equipo. Realmente, es una variable que en los estudios longitudinales se puede medir muy bien, pero en los estudios transversales plantea problemas de interpretación, como lo veremos en la discusión.

3) Liderazgo y comportamiento creativo de las personas en el equipo.

Es ampliamente aceptado que tanto la innovación grupal como la organizacional están ligadas a la creatividad de las personas (García-Morales, Matías-Reche y Hurtado-Torres, 2008; Gumusluoglu y Ilsev, 2009; Mitchell y Boyle, 2009). Para pasar de un liderazgo directivo a otro más participativo es necesario que las personas sean más creativas y asuman una mayor responsabilidad en la gestión del equipo y de la organización. El cambio en el estilo de liderazgo está ligado al cambio del comportamiento individual de las personas. Desde una perspectiva multinivel creemos que el funcionamiento y liderazgo de los equipos está relacionado con el comportamiento creativo de las personas en los equipos.

4) Modelo de equipo y liderazgo.

Esta línea de trabajo ha sido muy desarrollada en la parte teórica de la tesis. Cabe recordar, que, en los grupos de trabajo dentro de las organizaciones, se han utilizado dos modelos: el modelo I-P-O y el modelo IMOI. El primero se ha utilizado en los equipos de mejora y promueve un liderazgo unipersonal y directivo (Intxausti, 2004; Sholtes, 1991; Winter, 2000), el segundo se utiliza en los equipos de innovación y requiere un liderazgo compartido. Creemos que el modelo IMOI es el modelo ideal porque es el que se ajusta mejor a la innovación organizacional. Las variables de equipo, medidas en esta tesis, están tomadas del modelo IMOI y son los siguientes: *nivel de cooperación* (confianza en el equipo, metodología de trabajo y estructuración cognitiva) y *nivel de eficiencia* (compromiso, adaptación y aprendizaje grupal). A estas dos variables tomadas de IMOI, hemos añadido otras dos variables: *nivel de inteligencia emocional grupal* y *nivel de comportamiento creativo de las personas en el equipo*.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS E HIPÓTESIS DE TRABAJO

Los objetivos específicos de la tesis están relacionados con las cuatro líneas de investigación que acabamos de presentar. Nos preguntamos, en primer lugar, ¿qué relación tiene *la cultura organizacional* con las variables de equipo? De acuerdo con los resultados de investigaciones anteriores (Meng, 2014; Patnaik, 2011; Shim y Steers, 2012), esperamos H1: una relación positiva entre *cultura innovadora de la organización* y las variables: *liderazgo de la persona coordinadora, cooperación, eficiencia, e inteligencia emocional*.

En segundo lugar, nos preguntamos ¿qué relación tiene el liderazgo de la persona coordinadora con el resto de las variables de equipo? En base a los resultados de Gumusluoglu y Ilsev (2009) y el meta-análisis de Wang, Oh, Courtright y Colbert (2011), podemos esperar H2: una relación positiva entre *liderazgo de la persona coordinadora* y las variables *cooperación, eficiencia, e inteligencia emocional*.

La tercera pregunta se refiere al comportamiento creativo de las personas en el equipo. Las investigaciones previas relacionan innovación del equipo con liderazgo transformacional de la coordinadora y con la creatividad de las personas en el equipo (Gumusluoglu y Ilsev, 2009; Wang, Courtright y Colbert, 2011). Por ello, esperamos H3: una relación positiva entre el *comportamiento creativo de las personas* y las variables de equipo *cooperación, eficiencia e inteligencia emocional a nivel individual*.

Ayestarán, Balluerka, Gorostiaga, Aritzeta y Gómez, 2015 (en revisión), aportan datos que sugieren que una relación positiva entre *cultura de la organización, liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo de las personas* del equipo es la fórmula que mejor predice la evolución del equipo hacia un equipo de innovación. ¿Podemos afirmar que los equipos de trabajo de las empresas Gipuzkoanas se ajustan a esta fórmula? Esperamos una relación positiva entre la *cultura de la organización, liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo de las personas del equipo*, en el conjunto de las cinco organizaciones que participan en la investigación.

Pero además, nuestro modelo teórico introduce entre esas tres variables una relación de influencia transnivel. Apoyándonos en estudios previos (Ayestarán y cols., en revisión), esperamos H4 que la variable *cultura innovadora de la organización* influya positivamente sobre la variable de equipo *liderazgo de la persona coordinadora* y que estas dos variables grupales, a su vez, tengan un efecto positivo sobre la variable individual *comportamiento creativo de las personas*.

Si se demuestra que los datos recogidos sobre el funcionamiento de los equipos en las empresas Gipuzkoanas, tomados en su conjunto, responden al perfil de un equipo que evoluciona hacia la innovación, conviene completar ese análisis con un análisis de los datos de cada una de las cinco empresas. Sabemos que los resultados varían mucho en función de la variable *empresa*. Eso quiere decir que la variable *cultura de la organización* introduce diferencias muy significativas en la mayoría de las variables de estudio. Al agrupar los datos de todas las empresas, éstos tienden a concentrarse en torno a la media. Aumenta, por tanto, la probabilidad de que las correlaciones sean el resultado de la agrupación de organizaciones diferentes. Por eso mismo, conviene completar los análisis realizados sobre el conjunto de la muestra con el análisis de los datos de cada una de las cinco organizaciones. Nuestra muestra está formada por 25 equipos que pertenecen a cinco organizaciones. Catorce de estos equipos pertenecen a una organización. Los otros once equipos pertenecen a cuatro organizaciones (ver tabla 1). Nuestra última pregunta es ésta: ¿se mantiene la correlación positiva entre la *cultura de la organización*, *liderazgo de la persona coordinadora* y el *comportamiento creativo* de las personas en los equipos en las cinco organizaciones de la muestra, tomadas por separado?

4.3. MÉTODO

4.3.1. Participantes.

La muestra está compuesta por 185 participantes distribuidos en 25 equipos de trabajo de cinco empresas de Gipuzkoa. No son representativas del conjunto de las empresas del entorno Gipuzkoano. No es un estudio sociológico, sino un estudio de psicología social. El 75% de los encuestados pertenecen al sector servicios (N = 139) y un 25% son de producción (N = 46). La composición de los equipos en número de participantes oscila de 3 a 12 miembros cada uno de ellos. El 56% de los participantes del estudio son hombres (N = 104) frente a un 44% que son mujeres (N = 81). La distribución por edad de la muestra es la siguiente: 1,6% menores de 25 años (N = 3), 28,6% entre 26 y 35 años (N = 53), 46,5% entre 36 años y 45 años (N = 86), 17,8% entre 46 y 55 años (N = 33), 4,9% entre 56 y 65 años (N = 9), y 0,5% mayores de 65 años (N = 1).

En cuanto al nivel académico de las personas participantes un 38,3% tiene estudios universitarios superiores (N = 71) frente a un 45,9% que tiene estudios medios (N = 85) o un 15,7% con estudios primarios (N = 29). Un 4,8 % lleva trabajando en su empresa más de 25 años (N = 9) frente a un 95,1% que lleva menos de 25 años trabajando (N = 176). De todos los participantes en el estudio solo un 3,2% pertenecen al equipo directivo (N = 6), mientras que un 14,4% son mandos intermedios (N = 26) y un 82,4% son trabajadores base (N = 153).

Tabla 1.

Distribución de los equipos y de sujetos en función de las organizaciones.

Organizaciones	Equipos	N
Organización A	Equipo 1	6
	Equipo 2	7
Organización B	Equipo 3	10
	Equipo 4	9
	Equipo 5	8
	Equipo 6	10
	Equipo 7	7
	Equipo 8	12
	Equipo 9	11
	Equipo 10	11
	Equipo 11	7
	Equipo 12	9
	Equipo 13	5
	Equipo 14	6
	Equipo 15	7
	Equipo 16	6
Organización C	Equipo 17	9
	Equipo 18	5
	Equipo 19	9
	Equipo 20	4
	Equipo 21	3
	Equipo 22	3
Organización D	Equipo 23	5
	Equipo 24	10
Organización E	Equipo 25	6
TOTAL: 5 organizaciones	25 Equipos	185 Sujetos

4.3.2. Diseño

La presente investigación se basa en un estudio de campo con un diseño transversal, multinivel y transnivel. Decimos transversal, ya que únicamente se ha realizado una recogida de información y por tanto, las relaciones que en la presente tesis se establecen no poseen causalidad, pero sí permiten establecer asociaciones significativas entre variables. Además, es multinivel porque los análisis realizados estudian la realidad existente desde diferentes niveles de análisis: individual (*comportamiento creativo de las personas*) y grupal (*liderazgo de la persona coordinadora, cooperación, eficiencia, inteligencia emocional y cultura organizacional*). Y, finalmente, se considera un estudio con aproximación transnivel, puesto que se examinan relaciones entre variables que se sitúan en diferentes niveles de análisis. Es decir, se plantea que la cultura de la organización exige un liderazgo ejercido por la persona coordinadora del equipo, capaz de promover en el equipo la creatividad y el empoderamiento de las personas.

4.3.3. Variables utilizadas

El punto de partida ha sido la recogida de ítems que han sido utilizados en trabajos anteriores sobre los mediadores emergentes del modelo IMOI (Ayestarán, Balluerka, Gorostiaga, Aritzeta y Gómez, 2013; Ilgen y cols., 2005; Mathieu y cols., 2008). Además, se han utilizado otros instrumentos de medida ya validados para las variables de comportamiento creativo de las personas (Kirton, 1976) e inteligencia emocional del equipo (Fernández-Berrocal, Extremera, y Ramos, 2004). Finalmente, se han utilizado variables socio demográficas que nos permitieran hacer una descripción de la muestra.

4.3.3.1. Variables sociodemográficas

Edad

La edad se operacionalizó a través de una variable nominal, donde 1 significaba “Igual o menos de 25 años”, 2 “De 26 a 35 años”, 3 “De 36 a 45 años”, 4 “De 46 a 55 años”, 5 “De 56 a 65 años” y 6 “Más de 65 años”.

Sexo

El sexo se operacionalizó mediante una variable categórica donde 1 significaba mujer y 2 significaba hombre.

Estudios

La medida de trabajo se operacionalizó como una variable nominal, con el valor de 1 para aquellos participantes con estudios primarios, 2 para aquellos con bachiller/secretariado, 3 para aquellos con estudios universitarios, 4 para aquellos con FP1/REM1/Técnico medio, 5 para aquellos con FP2/REM2/Técnico superior y 6 para aquellos con estudios de doctorado.

Años en la organización:

La medida de trabajo se operacionalizó como una variable nominal, con el valor de 1 para aquellos participantes que llevan 5 años o menos en su empresa, 2 para aquellos que lleva de 6 a 15 años, 3 para aquellos entre 16 y 25 años de antigüedad en la empresa, 4 para aquellos entre 26 y 35 años de antigüedad, y 5 para aquellos con 36 o más años de antigüedad en la empresa.

Tipo de organización:

La variable “tipo de organización” se operacionalizó como una variable categórica, con el valor de 0 para aquellas empresas pertenecientes a producción y 1 para aquellas pertenecientes al sector servicios.

Posición en el organigrama:

La variable “posición en la organización” se operacionalizó como una variable nominal, con el valor de 1 para aquellos participantes que pertenecen al equipo directivo de la empresa, 2 para los mandos intermedios, y 3 para aquellos trabajadores de base de la empresa.

4.3.3.2. Variable individual: comportamiento creativo

Este cuestionario forma parte del cuestionario “Kirton Adaptor-Innovator Inventory” (Kirton, 1976). Kirton elaboró un cuestionario que permite distinguir a los Adaptadores de los Innovadores sobre un continuo. Nosotros pensamos que “adaptación” e “innovación” no son dos extremos de un continuo, sino dos factores distintos que responden a dos formas de abordar la solución de los problemas. Por este motivo y porque nos interesa estudiar la forma innovadora de abordar la solución de los problemas hemos tomado en consideración los 9 ítems del cuestionario de Kirton que definen el *comportamiento creativo* de las personas en el equipo. Los 9 ítems de este cuestionario se refieren al comportamiento creativo de las personas en el equipo. Tiene un nivel de fiabilidad de $\alpha = .89$. Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Muy difícil) y 6 (Muy fácil).

4.3.3.3. Variable de equipo: cooperación

Integra los ítems de los mediadores emergentes *confianza en el equipo, metodología de trabajo y estructuración cognitiva del equipo*. Tiene 21 ítems que forman un único factor con una fiabilidad de $\alpha = .94$. Este cuestionario fue creado y validado en investigaciones anteriores llevados a cabo en Innobasque (Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes, 2006). Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Total desacuerdo) y 6 (Total acuerdo).

4.3.3.4. Variable de equipo: eficiencia

Integra los ítems de los mediadores emergentes *compromiso con los objetivos del equipo, adaptación a los cambios de la organización y aprendizaje grupal*. Tiene 17 ítems que forman un único factor con una fiabilidad de $\alpha = .94$. Este cuestionario fue creado y validado en investigaciones anteriores llevados a cabo en Innobasque (Ayestarán, Aritzeta, y Gavilanes, 2006). Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Total desacuerdo) y 6 (Total acuerdo).

4.3.3.5. Variable de equipo: inteligencia emocional

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 elaboraron una versión abreviada de 24 ítems. Una versión anterior de la escala G-TMMS, creada para estudiar la inteligencia emocional en las aulas (Aritzeta y cols., en revisión) ha mostrado adecuada fiabilidad y validez. En esta investigación la escala consta de 17 ítems ($\alpha = .95$). Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Total desacuerdo) y 6 (Total acuerdo).

4.3.3.6. Variable de equipo: liderazgo de la persona coordinadora

Los ítems recogen las diferentes áreas de actividad del equipo. Lo que se evalúa es el grado de influencia que ejerce la persona coordinadora en el funcionamiento del equipo. En esta investigación, los 7 ítems del cuestionario tienen un $\alpha = .92$. Los ítems se responden en una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Total desacuerdo = poca influencia) y 6 (Total acuerdo = mucha influencia).

4.3.3.7. Variable de equipo: cultura de la organización

El instrumento que hemos utilizado para evaluar la cultura de la organización está basado en otro cuestionario, validado en un estudio anterior (Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes, 2006) y, posteriormente, en la investigación publicada por Ayestarán y Gómez (2010). Aquel cuestionario constaba de 10 ítems originales de la variable *Participación 1 (Participación en la comunicación, toma de decisiones y fijación de objetivos)* y los 5 ítems originales de la variable *Participación 2 (Participación en la creatividad e innovación)*. En esta tesis, para facilitar la valoración de la cultura organizacional, hemos simplificado el cuestionario y lo hemos reducido a cinco indicadores: *nivel de autonomía de los equipos en la organización; nivel de creatividad y de innovación reconocidas en la organización; nivel de participación de las personas en la toma de decisiones de la organización; grado de compromiso de las personas con los objetivos de la organización y nivel de participación de las persona en la definición de los objetivos de la organización*. Estos cinco indicadores son evaluados sobre una escala tipo Likert que oscila entre 1 (Cultura organizacional de mantenimiento y poco participativa) y 6 (Cultura organizativa innovadora y muy participativa).

4.3.4. Análisis

4.3.4.1. Análisis de datos preliminares y exploratorios.

Mediante el programa SPSS Statistics 19, se llevó a cabo un análisis preliminar de los datos mediante el cálculo de medias y desviaciones típicas para cada uno de los equipos y cada una de las organizaciones de las variables estudiadas en la presente tesis. Además, se comprobó la fiabilidad (alpha de Cronbach) de las medidas de autoinforme. Asimismo, se han realizado correlaciones bivariadas de Bravais-Pearson para las variables de estudio tanto a nivel individual como a nivel grupal. Además, y con la intención de facilitar la interpretación de los resultados encontrados en las correlaciones para variables categóricas, se han llevado a cabo los siguientes análisis: *t* de *Student* y ANOVAs de un factor.

4.3.4.2. Análisis de agregación de datos.

Para operacionalizar las variables *cooperación*, *eficiencia*, *inteligencia emocional*, *estilo de liderazgo de la persona coordinadora* y *cultura de la organización* a nivel grupal, se calcularon los índices de agregación mediante el software R 2.10 (R Development Core Team, 2004): el índice de James (Rwg.j ; James, Demaree y Wolf, 1984), los coeficientes de correlación intraclase (ICC; Bliese, 2000; James, 1982) y los ANOVAs.

El índice de James (Rwg.j) sirve para verificar el acuerdo entre individuos de una misma unidad de trabajo. En este caso, el acuerdo intra-grupo Rwg.j para *cooperación* fue de .95, para *eficiencia* .95; para *inteligencia emocional* .96, para *estilo de liderazgo de la persona coordinadora* .88 y para *cultura de la organización* .85. Puesto que estos valores son superiores a .70 podemos decir que el acuerdo a nivel grupal de dichas variables es satisfactorio (Dunlap, Burke y Smith-Crowe, 2003). En cuanto a los índices de correlación intraclase, el ICC(1) hace referencia al grado de varianza explicada por la pertenencia al grupo, mientras que el ICC(2) nos indica la fiabilidad de las medias de los grupos. Nuestros datos indican que los ICC(1) para *cooperación*, *eficiencia*, *inteligencia emocional*, *estilo de liderazgo de la persona coordinadora* y *cultura de la organización* son .28, .21, .19, .20 y .34, respectivamente. Por su parte, los ICC (2) para *cooperación*, *eficiencia*, *inteligencia emocional*, *estilo de liderazgo de la persona coordinadora* y *cultura de la organización* son .74, .67, .63, .65, y .79 respectivamente. Los valores de los coeficientes de correlación intraclase reflejan la cantidad de variación inter grupo. El valor mínimo aceptado para el ICC (1) es .11 (James, 1982), mientras que para el ICC (2) es de .60 (Glick, 1985).

Los ANOVAs nos permiten determinar si existe discriminación entre grupos en las variables de estudio. Los valores de la razón F observados fueron estadísticamente significativos para *cooperación* ($F(24, 184) = 3.86, p < .01$), *eficiencia* ($F(24, 184) = 3.01, p < .01$), *inteligencia emocional* ($F(24, 184) = 2.70, p < .01$), *estilo de liderazgo de la persona coordinadora* ($F(24, 184) = 2.87, p < .01$) y *cultura de la organización* ($F(24, 184) = 4.76, p < .01$).

Por tanto, los índices de acuerdo intra-grupo, los coeficientes de correlación intraclase y los ANOVAs apoyan la agregación de las puntuaciones individuales de las variables al nivel grupal y organizacional.

4.3.5. Análisis de datos para la comprobación de hipótesis.

Se han llevado a cabo diferentes tipos de análisis estadísticos para examinar y dar respuesta a las diferentes hipótesis planteadas en la presente tesis.

Para abordar la H1 (una relación positiva entre *cultura innovadora de la organización* y las variables de equipo: *liderazgo de la persona coordinadora, cooperación, eficiencia e inteligencia emocional*), la H2 (una relación positiva entre *liderazgo de la persona coordinadora y cooperación, eficiencia, e inteligencia emocional*) y la H3 (una relación positiva entre el *comportamiento creativo de las personas* y las variables de equipo *cooperación, eficiencia e inteligencia emocional* a nivel individual vamos a recurrir al análisis estadístico de regresión lineal simple. Este tipo de análisis sirve para explicar la varianza de la variable “criterio” por medio de una variable “predictora” que la teoría ha identificado previamente. La notación correspondiente a la ecuación de dicha regresión lineal simple es:

$$Y = a + b_1X + b_2Z + e$$

Para evitar posibles problemas de multicolinealidad, las puntuaciones de las variables predictoras serán estandarizadas (Sivasubramaniam, Murry, Avolio y Jung, 2002).

Puesto que la H4 (una relación positiva entre la *cultura de la organización, liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo de las personas del equipo*) plantea un modelo a dos niveles (individuo y equipo de trabajo), será abordada con el estadístico de correlaciones bivariadas de Bravais-Pearson, análisis de regresión lineal simple y el análisis contextual realizado con el método de regresión *Ordinary Least Squares* (OLS). Concretamente, para analizar la influencia de la cultura de la organización sobre el liderazgo de la persona coordinadora se llevará a cabo una

regresión lineal simple. Sin embargo, para analizar la influencia de la cultura de la organización y el liderazgo de la persona coordinadora sobre el comportamiento creativo de las personas se realizarán análisis de regresión OLS. En este caso, si el coeficiente de regresión de la media grupal de las variables (cultura organizacional y liderazgo de la persona coordinadora) es significativo controlando el coeficiente individual, la relación grupal es diferente a la relación individual. Pero si por el contrario, el coeficiente grupal no es significativo la relación grupal es la misma que la individual (Firebaugh, 1978).

4.4. PROCEDIMIENTO: TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS

En primer lugar, nos reunimos con el director de recursos humanos o con el equipo directivo de la empresa. En segundo lugar, con la aprobación y el interés de la organización en colaborar en el estudio, reunimos a todos los participantes de cada empresa y explicamos el objetivo de la investigación.

Estuvimos presentes durante la cumplimentación de los cuestionarios. Las aclaraciones que dimos fueron públicas e iguales para todas las personas. El tiempo invertido en la cumplimentación de los cuestionarios varió entre 20 y 30 minutos.

Para asegurar la confidencialidad de las empresas participantes, hemos creído conveniente identificarlas por las letras, A, B, C, D, y E.

CAPITULO V

RESULTADOS

5. RESULTADOS

5.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Inicialmente, se han llevado a cabo análisis estadísticos descriptivos de las variables objeto de estudio, tanto a nivel grupal como a nivel individual. Las medias y las desviaciones típicas de cada una de las variables a nivel grupal y a nivel individual se muestran en las tablas 2 y 3. Posteriormente, también se realizaron análisis de correlaciones con el objetivo de analizar las relaciones entre las diferentes variables objeto de estudio.

Los coeficientes r de Pearson, a nivel grupal, nos muestran asociaciones estadísticamente significativas y positivas de nivel moderado entre las variables cultura organizacional y liderazgo de la persona coordinadora ($r = .45, p < .05$), y entre cultura organizacional y eficiencia ($r = .55, p < .01$). Además, los resultados muestran relaciones positivas y estadísticamente significativas de una alta magnitud entre las variables (rango entre $r = .62$ y $.79, p < .01$): 1) liderazgo de la persona coordinadora y cooperación; 2) liderazgo de la persona coordinadora y eficiencia; 3) liderazgo de la persona coordinadora e inteligencia emocional; 4) cultura organizacional y cooperación; 5) cultura organizacional e inteligencia emocional; 6) cooperación y eficiencia; 7) cooperación e inteligencia emocional; 8) eficiencia e inteligencia emocional.

Otro dato a destacar es que el tipo de organización no ha mostrado relaciones significativas con el resto de las variables, exceptuando el sexo. Y por último, cabe mencionar que la edad se ve únicamente asociada al liderazgo de la persona coordinadora.

Siguiendo el mismo esquema, se han analizado los coeficientes r de Pearson a nivel individual. Los resultados muestran asociaciones estadísticamente significativas y positivas entre las variables comportamiento creativo, tipo de liderazgo, cultura organizacional, cooperación, eficiencia e inteligencia emocional. Entre dichas relaciones, caben destacar la siguientes, por tratarse de variables que se encuentran altamente asociadas ($r = .62 - .79, p < .01$) entre las variables: 1) cooperación y tipo de

liderazgo; 2) cooperación y cultura organizacional; 3) eficiencia del equipo y tipo de liderazgo; 4) inteligencia emocional y cooperación; y, 5) inteligencia emocional y eficiencia. Otro dato a destacar es que el tipo de organización no ha mostrado asociaciones significativas con el resto de las variables.

En cuanto a la variable sexo, ha mostrado asociaciones estadísticamente significativas con el tipo de organización, eficiencia e inteligencia emocional, aunque cabe también mencionar que se tratan de relaciones de nivel bajo o bajo-moderado. Para poder clarificar dicha relación teniendo en cuenta que la variable sexo es categórica, se han llevado a cabo pruebas *t* para eficiencia e inteligencia emocional. Los resultados muestran que son las mujeres (mujer, $M= 4.51$, $DT= .74$; hombre, $M= 4.26$, $DT= .81$) quienes perciben mayor grado de eficiencia en el equipo, $t= 2.14$, $p= .03$. Asimismo, las mujeres ($M= 4.14$, $DT= .80$) perciben mayor inteligencia emocional en el equipo que los hombres ($M= 3.89$, $DT= .81$), siendo estas diferencias significativas, $t= 1.85$, $p= .07$.

Y por último, la edad se ha visto únicamente asociada, y en baja magnitud, al tipo de organización, liderazgo, y cooperación. En este caso la variable edad también es categórica, por lo que para la interpretación de estos resultados ha sido necesario realizar análisis complementarios, ANOVAs de un factor. Los resultados muestran que a mayor edad mayor percepción de liderazgo (entre 26 y 35 años, $M= 4.35$, $DT= .93$; entre 36 y 45 años, $M= 4.56$, $DT= .87$; entre 46 y 55 años, $M= 4.67$, $DT= 1.02$; entre 56 y 65 años, $M= 4.97$, $DT= .77$) y de cooperación (entre 26 y 35 años, $M= 4.06$, $DT= .70$; entre 36 y 45 años, $M= 4.24$, $DT= .70$; entre 46 y 55 años, $M= 4.26$, $DT= .66$; entre 56 y 65 años, $M= 4.69$, $DT= .95$) salvo en el caso de los menores de 25 años (liderazgo, $M= 5.05$, $DT= .08$; cooperación, $M= 4.41$, $DT= .67$). No obstante, las diferencias existentes en función de las franjas de edad establecidas en el estudio no son significativas ni para la variable liderazgo, $F_{(4, 181)} = 1.52$; $p = .20$, ni para la variable cooperación, $F_{(4, 181)} = 1.76$; $p = .14$.

Tabla 2

Tabla estadísticos descriptivos y correlaciones a nivel grupal

	N	M	D.T.	r de Pearson										
				1	2	3	4	5	6	7	8			
1. Sexo	25	-	-	----										
2. Edad	25	-	-	-.04	----									
3. Tipo de Org.	25	-	-	-.53**	.34	----								
4. Liderazgo Coord.	25	4.55	.50	-.00	.42*	.15	----							
5. Cultura Org.	25	4.40	.56	.07	.14	.15	.45*	----						
6. Cooperación	25	4.25	.42	.08	.37	.06	.72**	.71**	----					
7. Eficiencia	25	4.38	.42	-.14	.32	.10	.77**	.55**	.78**	----				
8. Inteligencia Emocional	25	4.00	.41	-.20	.21	.21	.65**	.62**	.66**	.79**	----			

Nota. La correlaciones de Pearson son significativas a los niveles ** $p < .01$ y * $p < .05$.

Tabla 3

Tabla estadísticos descriptivos y correlaciones a nivel individual

	N	M	D.T.	r de Pearson															
				1	2	3	4	5	6	7	8	9							
1. Sexo	184	-	-	----															
2. Edad	183	-	-	-.00	-----														
3. Tipo de organización	185	-	-	-.23**	.16*	-----													
4. Comportamiento creativo	185	4.14	.59	.09	.11	.01	----												
5. Tipo de liderazgo: directivo o compartido	185	4.55	.91	-.13	.14*	.09	.35**	----											
6. Cultura de la organización, más o menos participativa	185	4.39	.86	-.02	-.08	.11	.39**	.45**	----										
7. Grado de cooperación logrado en el equipo	185	4.22	.70	-.09	.16*	.12	.36**	.65**	.62**	----									
8. Grado de eficiencia logrado en el equipo	185	4.37	.78	-.15*	.09	.08	.39**	.71**	.59**	.79**	----								
9. Inteligencia Emocional	185	4.00	.81	-.15*	.01	.09	.42**	.56**	.53**	.65**	.74**	----							

Nota. La correlaciones de Pearson son significativas a los niveles ** $p < .01$ y * $p < .05$.

5.2. RESULTADOS PARA LA COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

En nuestra H1, anticipamos una relación positiva entre *cultura de la organización* y las variables de equipo: *cooperación, eficiencia, e inteligencia emocional*. En la Tabla 4, los resultados de la regresión lineal confirman que la cultura de la organización tiene una influencia positiva sobre las variables de equipo. Es decir, que a más cultura innovadora de una organización percibida por el equipo, mayor cooperación, eficiencia e inteligencia emocional mostrará el mismo. Por tanto, nuestros resultados confirman la H1.

Tabla 4.

Modelos predictivos de las variables de equipo utilizando la variable “cultura organizacional” como variable predictora.

Variable predictora	Variable criterio	B	R ² corregida	F _(a)
Cultura de la organización	Cooperación en el equipo	.76**	.57	.246.20*
	Eficiencia del equipo	.64**	.40	.125.57**
	Inteligencia emocional	.70**	.49	178.42**

Nota. La correlación es significativa al nivel ** $p < .01$.

En nuestra H2, esperamos encontrar una relación positiva entre *liderazgo de la persona coordinadora* y el resto de las variables de equipo (*cooperación, eficiencia e inteligencia emocional*). En la Tabla 5, los resultados de la regresión lineal confirman que la variable liderazgo de la persona coordinadora influye positivamente sobre el resto de las variables de equipo, y que por tanto cuanto mayor liderazgo sea percibido por el equipo mayor será la cooperación, la eficiencia y la inteligencia emocional utilizada en él.

Tabla 5.

Modelos predictivos de las variables de equipo utilizando la variable liderazgo de la persona coordinadora como variable predictora.

Variable predictora	Variable criterio	B	R ² corregida	F _(a)
Liderazgo de la persona coordinadora	Cooperación en el equipo	.79**	.62	301.04**
	Eficiencia del equipo	.82**	.67	371,99**
	Inteligencia emocional	.67**	.45	148.85**

Nota. La correlación es significativa al nivel ** $p < .01$.

A nivel individual, en la H3, hemos anticipado una relación positiva entre el *comportamiento creativo de las personas* y las variables de equipo *cooperación, eficiencia e inteligencia emocional*. Vemos que los resultados de la Tabla 6 confirman esta tercera hipótesis. Es decir, que cuanto mayor comportamiento creativo presenten las personas dentro del equipo mayor percepción de cooperación, eficiencia e inteligencia emocional utilizada dentro del mismo mostrarán.

Tabla 6.

Modelos predictivos de las variables de equipo utilizando la variable comportamiento creativo de las personas en el equipo como variable predictora.

Variable predictora	Variable criterio	B	R ² corregida	F _(a)
Comportamiento creativo de las personas	Cooperación en el equipo	.36**	.12	27.21**
	Eficiencia del equipo	.40**	.15	34.24**
	Inteligencia emocional	.43**	.18	41.05**

Nota. La correlación es significativa al nivel ** $p < .01$.

Nuestra H4 anticipa una relación positiva entre *cultura de la organización, liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo de las personas*. La literatura sobre equipos de innovación ha construido la innovación sobre estas tres variables. Nuestro modelo teórico establece una relación transnivel entre *cultura de la organización y liderazgo de la persona coordinadora* (medidas ambas de nivel grupal) y entre estas dos

variables y el *comportamiento creativo* de las personas en el equipo (nivel individual). En la Tabla 7, vemos que, en el conjunto de los datos de nuestra muestra, se cumple la condición de una correlación positiva entre cultura de la organización percibida por el equipo, liderazgo de la persona coordinadora percibida por el equipo y comportamiento creativo de las personas.

Tabla 7.

Estadísticos descriptivos y correlaciones de Pearson entre las variables predictoras.

	N	M	D.T.	r de Pearson		
				1	2	3
Cultura de la organización	25	4.40	.56	-		
Liderazgo persona coordinadora	25	4.55	.50	.55**	-	
Comportamiento creativo	185	4.14	.60	.21**	.23**	-

Nota. La correlación de Pearson es significativa al nivel ** $p < .01$.

Los resultados de la Tabla 8 muestran la influencia positiva de la cultura de la organización sobre el liderazgo ejercido en el seno del equipo.

Tabla 8.

Modelo predictivo de la variable liderazgo de la persona coordinadora utilizando la variable cultura de la organización como variable predictora.

Variable predictora	Variable criterio	B	R ² corregida	F _(a)
Cultura de la organización	Liderazgo de la persona coordinadora	.55**	.30	79.40**

Nota. La correlación es significativa al nivel ** $p < .01$.

En la Tabla 9, podemos observar que el efecto de la cultura organizacional sobre el comportamiento creativo de las personas es únicamente significativo a nivel individual. Por tanto, el efecto que pueda tener la cultura de la organización percibida por el equipo es igual al efecto de la misma percibida por cada persona.

Tabla 9.

Modelo predictivo transnivel de la variable comportamiento creativo de las personas, utilizando la variable cultura de la organización como variable predictora.

Variable predictora	Nivel	Variable criterio	B	R ² corregida	F _(a)
Cultura de la organización	Nivel individual	Comportamiento creativo de las personas	.31**	.14	16.61*
	Nivel grupal		-.08	-	-

Nota. La correlación es significativa al nivel ** $p < .01$.

La Tabla 10, nos muestra similares resultados a los de la cultura organizacional para el liderazgo de la persona coordinadora, es decir, que únicamente es significativa la relación entre liderazgo de la persona coordinadora y el comportamiento creativo de las personas a nivel individual.

Tabla 10.

Modelo predictivo transnivel de la variable comportamiento creativo de las personas, utilizando la variable liderazgo de la persona coordinadora como variable predictora.

Variable predictora	Nivel	Variable criterio	B	R ² corregida	F _(a)
Liderazgo de la persona coordinadora	Nivel individual	Comportamiento creativo de las personas	.21**	.11	12.81*
	Nivel grupal		.07	-	-

Nota. La correlación es significativa al nivel ** $p < .01$.

Por lo tanto, y a pesar de que no se confirman las relaciones de influencia transnivel entre las tres variables centrales de nuestro modelo teórico, podemos concluir que la H4 se cumple parcialmente ya que tanto la cultura de la organización y el liderazgo de la persona coordinadora percibida por cada miembro del equipo afectará a su comportamiento creativo.

Finalmente, nos preguntábamos si existiría dicha relación positiva y significativa entre la *cultura de la organización, liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo de las personas del equipo* en cada una de las cinco empresas de nuestra muestra. En las próximas cinco Tablas, ofreceremos los resultados de los análisis realizados para cada organización con las variables a nivel individual.

Tabla 11.

Correlaciones de Pearson entre cultura organizacional, liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo de los miembros del equipo, en base a los análisis de los datos de la organización A.

	N	M	D.T.	r de Pearson		
				1	2	3
Cultura organizacional	13	4.74	.99	-		
Liderazgo coordinadora	13	4.58	.85	.40	-	
Comportamiento creativo	13	4.10	.76	.56*	.69**	-

Nota. Las correlaciones de Pearson son significativas a los niveles * $p < .05$ y ** $p < .01$

En la Tabla 11, vemos que en la organización A hay una correlación positiva y significativa entre *liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo*, así como entre cultura organizacional y comportamiento creativo. Sin embargo no se ha encontrado asociación entre cultura de la organización y liderazgo de la persona coordinadora. En cambio, en la organización B, sí existe una correlación positiva y significativa entre las tres variables de estudio (ver Tabla 12).

Tabla 12.

Correlaciones de Pearson entre cultura organizacional, liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo de los miembros del equipo, tomando como base de análisis los datos de la organización B.

	N	M	D.T.	r de Pearson		
				1	2	3
Cultura organizacional	118	4.36	.83	-		
Liderazgo coordinadora	118	4.50	.87	.48**	-	
Comportamiento creativo	118	4.13	.58	.37**	.29**	-

Nota. Las correlaciones de Pearson son significativas a los niveles $*p < .05$ y $**p < .01$

En la Organización C a pesar de que las correlaciones entre las variables son positivas, no son significativas (ver Tabla 13). Cabe destacar que es especialmente baja en esta organización la valoración de la cultura organizacional.

Tabla 13.

Correlaciones de Pearson entre cultura organizacional, liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo de los miembros del equipo, tomando como base de análisis los datos de la organización C.

	N	M	D.T.	r de Pearson		
				1	2	3
Cultura organizacional	35	4.06	.82	-		
Liderazgo coordinadora	35	4.32	1.08	.26	-	
Comportamiento creativo	35	4.22	.52	.15	.33	-

Nota. Las correlaciones de Pearson son significativas a los niveles $*p < .05$ y $**p < .01$

En la organización D, encontramos una alta correlación entre cultura organizacional y comportamiento creativo de las personas, pero no así para la variable de liderazgo de la persona coordinadora, cuya valoración por parte de los miembros del equipo se aleja mucho de la valoración de las otras dos variables (ver Tabla 14).

Tabla 14.

Correlaciones de Pearson entre cultura organizacional, liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo de los miembros del equipo, tomando como base de análisis los datos de la organización D.

	N	M	D.T.	r de Pearson		
				1	2	3
Cultura organizacional	15	4.85	.60	-		
Liderazgo coordinadora	15	5.15	.56	.39	-	
Comportamiento creativo	15	4.15	.60	.72**	.26	-

Nota. Las correlaciones de Pearson son significativas a los niveles * $p < .05$ y ** $p < .01$

Tampoco existe una correlación significativa entre las variables cultura de la organización, liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo en la organización E. Hay sólo un equipo en esta organización (ver Tabla 15).

Tabla 15.

Correlaciones de Pearson entre cultura organizacional, liderazgo de la persona coordinadora y comportamiento creativo de los miembros del equipo, tomando como base de análisis los datos de la organización E.

	N	M	D.T.	r de Pearson		
				1	2	3
Cultura organizacional	6	5.40	.42	-		
Liderazgo coordinadora	6	5.33	.47	-.52	-	
Comportamiento creativo	6	4.50	.43	-.37	.62	-

Nota. Las correlaciones de Pearson son significativas a los niveles * $p < .05$ y ** $p < .01$

Por tanto, y teniendo en cuenta las muestras reducidas con las que contamos en cada una de las organizaciones, podemos inferir que no existe un modelo común de equipo de innovación en las cinco empresas que hemos estudiado, ya que las relaciones existentes entre las variables de estudio varían en función de la organización.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6.1. DISCUSIÓN

El presente trabajo tenía como objetivo principal analizar el funcionamiento de los equipos de trabajo de empresas situadas en un entorno socioeconómico y cultural concreto como es el de Gipuzkoa, teniendo en cuenta la influencia que tiene sobre dicho funcionamiento la cultura de la organización, el liderazgo ejercido por la persona coordinadora dentro del equipo y el comportamiento creativo de las personas dentro del mismo.

De acuerdo con estudios previos (Meng, 2014; Patnaik, 2011; Shim y Steers, 2012), nuestros resultados muestran la existencia de una relación positiva entre la cultura innovadora de la organización y la cooperación, eficiencia e inteligencia emocional del equipo de trabajo.

La cultura es el modo fundamental de pensar de los miembros de la organización y sus modelos mentales, que determinan cómo se ven a sí mismos, cómo ven a la empresa y cómo interpretan los acontecimientos a medida que ocurren. Engloba las normas de conducta por las que se rige la relación con otros miembros de la empresa, y establece las bases de los contratos implícitos que guían y configuran todas las decisiones.

En definitiva, el complejo mundo de las personas, de las relaciones entre ellas y de los intereses que las mueven, es difícil manejarlo si además lo acoplamos al entorno de las organizaciones, las cuales necesitan cada vez de más flexibilidad por parte de las personas para poder adaptarse de forma más rápida y competitiva a las exigencias del mercado. Es cierto que la globalización exige un rápido desarrollo de las tecnologías de la información, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad. Debido a estos cambios constantes, la gran mayoría de empresas enfatiza la importancia de la flexibilidad, el potencial de aprendizaje y la innovación en las organizaciones. Todo esto constituye la base fundamental a la necesidad de nuevos modelos y estrategias de las empresas. La cuestión es qué

estrategia seguir y qué modelos de cambio o adaptación necesitan las organizaciones para seguir siendo competitivas.

El futuro de las organizaciones se dirige hacia una cultura más participativa en la que las personas y su conocimiento cada vez se valoren más. Desde este enfoque, deben crearse estructuras flexibles que faciliten la comunicación, el empoderamiento o crecimiento de las personas, la participación en el proceso de establecimiento de los objetivos, todo ello orientado a la satisfacción del cliente. Con esto queremos decir que la cultura de las organizaciones nunca está totalmente formada, siempre debe existir un aprendizaje constante por parte de todos los miembros de la organización.

En línea con los resultados encontrados en estudios previos (Ayestarán y cols., en revisión; Gumusluoglu y Ilsev, 2009; Wang, Courtright y Colbert, 2011), encontramos que tanto el liderazgo de la persona coordinadora como el comportamiento creativo de las personas pueden lograr que exista una mayor cooperación y eficiencia en el equipo, y además que dichos equipos sean emocionalmente inteligentes para el buen funcionamiento y desarrollo eficaz de su trabajo.

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. Para favorecer el crecimiento de las personas es muy importante que el ejercicio del liderazgo compartido sea asumido por el equipo. Y para trabajar en equipo es importante: a) ser capaz de construir con los demás miembros del equipo un sistema de comunicación basado en la libertad y en el respeto mutuo, b) ser capaz de permitir a los demás miembros del equipo que expresen sus ideas personales sobre el problema, y c) ser capaz de integrar las ideas de todos los miembros del equipo.

El trabajo basado en el conocimiento requiere dotar de suficiente autonomía a los equipos de trabajo, y un liderazgo compartido que emerja del propio equipo. Este tipo de liderazgo es clave para poder conseguir que los equipos sean innovadores. Debemos tener presente, que no solo es cuestión de que el líder empodere a las personas del

equipo, sino que éstas a su vez asuman o quieran asumir esa responsabilidad. Responsabilidad entendida como grado de compromiso que las personas adquieren con el equipo y con la organización. ¿Y cómo conseguir en una empresa que los trabajadores asuman esa responsabilidad? A través del ejercicio del liderazgo compartido. Pero insistimos en la idea de que no es posible ejercer el liderazgo transformacional si las personas no quieren crecer y asumir nuevas responsabilidades.

También es verdad que en cualquier equipo, existen momentos de confrontación de ideas y de intereses, siendo la gestión de estos una de las tareas más importantes de la persona coordinadora o líder del equipo. Aprender a *integrar las diferencias* es el mejor camino para lograr la cooperación. Es un aprendizaje esencial para cualquier equipo. Pero no es nada fácil si, previamente, no se aprende a diferenciar las funciones que asumen en el equipo sus diferentes miembros. Hay quienes asumen la función de generar nuevas ideas y aportar soluciones nuevas; otros prefieren observar, analizar y evaluar ideas que aportan otras personas; existen miembros que prefieren aportar al equipo ideas, propuestas y soluciones externas al equipo; otras personas asumen una función pragmática y piensan en cómo llevar a la práctica las ideas nuevas; algunas otras están preocupadas en mantener la cohesión del equipo. En definitiva, integrar diferencias significa percatarse de que las personas cumplimos en el equipo diferentes funciones y ser conscientes de la complementariedad de las aportaciones de las personas. Para realizar esta integración de las diferencias, la técnica que se utiliza en la negociación creativa es el diagrama de afinidad. Esta técnica nos permite agrupar las ideas producidas por todos los miembros del equipo y pasar de las ideas individuales a ideas construidas a partir de las aportaciones de todos los miembros del equipo.

Por otro lado, es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la óptima; aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes, para así lograr ser un verdadero equipo de trabajo, además de la cultura de la organización.

Finalmente, y en consonancia con la propuesta realizada por Ayestarán y cols. (en revisión), la presente tesis pone de manifiesto la existencia de una relación positiva entre la cultura de la organización, el liderazgo de la persona coordinadora y el comportamiento creativo de las personas del equipo. Nuestros resultados aportan evidencia empírica de que es necesaria una cultura innovadora dentro de la organización, un liderazgo transformacional y un comportamiento creativo de las personas dentro del equipo para que exista una verdadera innovación en la organización, ya que estas tres variables se retroalimentan entre sí .

Cuando la cultura de la organización es vertical, el liderazgo que se ejerce es unidireccional. Las personas no piensan por sí mismas, simplemente aceptan las ideas del líder. Las diferencias que puedan existir entre las personas, este tipo de cultura las rechaza, ven estas diferencias de forma negativa, las intentan esconder por considerarlas fuente de conflictos. Sin embargo, desde el punto de vista de la construcción de los individuos, cuando la cultura de la organización es más horizontal y lo que se comparte es el liderazgo, las diferencias que existen entre los individuos son beneficiosas y necesarias para crear algo nuevo. Esta es la teoría de la innovación social. Los individuos interactuando aprenden a aceptar las diferencias.

Es el líder o la persona coordinadora del equipo quien crea las condiciones adecuadas, dentro de un clima laboral positivo, para que las personas crezcan, crean en sí mismas, y desarrollen al máximo cada una de sus potencialidades. Sin un clima de confianza en el equipo, las personas no desarrollan su creatividad. Y como ya hemos comentado en repetidas ocasiones a lo largo de este trabajo, la forma en que se ejerce el liderazgo en el equipo es un factor clave para el desarrollo de esta confianza en el equipo. Este tipo de liderazgo está orientado más a la coordinación que hacia la dirección, dado que la misión y visión no es algo impuesto por el líder hacia el equipo sino que es resultado de un proceso de construcción colectiva, en donde todos se hacen responsables de los significados que se han elaborado y se han situado como centrales en el desarrollo del equipo.

6.2. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

De acuerdo con la últimas revisiones sobre los equipos de trabajo que funcionan dentro de las organizaciones (Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005; Mathieu, Maynard y Rapp, 2008), en los últimos 20 años, el interés de los investigadores se ha ido centrando en los “*procesos*” que median entre la variables de entrada y las variables de salida. Es decir, de la pregunta qué es lo que hace que un equipo sea viable y eficiente, se ha pasado a cuestionarse por qué unos equipos son más eficientes que otros.

El modelo I-P-O prioriza los procesos conductuales. Es un modelo centrado principalmente en su concepción estática, lineal y de un solo ciclo. Esto implica que se da una progresión lineal en cada tipo de variable, es decir, en las variables de entrada, en las variables de proceso o en las variables de salida. Sin embargo, el modelo IMOI quiere resaltar el carácter cíclico de la evolución del equipo. El interés de estudio se va centrando en los procesos que median entre las variables de entrada y las variables de salida. La pregunta es, ¿qué posibilidades tienen las empresas vascas de pasar de un modelo I-P-O a un modelo IMOI?

En la medida que un equipo sea capaz de desarrollar las siguientes competencias tendrá más posibilidades de llegar a ser un equipo de innovación:

Primero, para que un equipo sea viable, sus miembros tienen que ser capaces de desarrollar tres competencias fundamentales:

- a) *La confianza (mediador afectivo)*: los miembros confían en la capacidad del equipo para realizar su tarea y para ayudarse mutuamente.
- b) *El método de trabajo (mediador conductual)*: el equipo se muestra eficiente en la planificación de las acciones; recoge la información disponible para los miembros del equipo y elabora una estrategia adecuada para el logro de los objetivos.

- c) *La estructuración cognitiva (mediador cognitivo)*: el equipo construye significados y valores compartidos (modelo mental compartido). El equipo conoce las habilidades de cada uno de sus miembros (memoria transactiva).

Y segundo, para que el equipo sea eficiente, de acuerdo con Ilgen y colaboradores (2005) y Mathieu y colaboradores (2008) el equipo tiene que adquirir las siguientes nuevas competencias:

- a) *Compromiso (mediador afectivo)*: la gestión de la diversidad tiene mucha relación con el rendimiento del equipo. Los problemas relacionados con la aceptación de las diferencias y el manejo de los conflictos que nacen de esas diferencias tienen que ver con la convivencia dentro del equipo.
- b) *Adaptación (mediador conductual)*: los cambios en las organizaciones que afectan a los equipos tienen que ver con la adaptación a entornos rutinarios, la adaptación a entornos cambiantes y con la adaptación a la carga laboral del equipo.
- c) *Aprendizaje (mediador cognitivo)*: se distinguen dos tipos de aprendizaje: 1) aprender de los miembros minoritarios del equipo y 2) aprender de los mejores miembros del equipo.

Con este trabajo hemos querido dar respuesta a algunas de las preguntas e inquietudes que tienen los empresarios/as vascos/as. Somos conscientes de que estamos en un momento de transición y que no es fácil el cambio de modelo. Tal y como José Luis Jiménez, coordinador del grupo vasco del Club de Roma, afirma: *“Con la crisis de finales de los 70 toda la industria básica tradicional, muy intensiva de mano de obra, con una cualificación bastante baja, se fue al traste. Pero Euskadi hizo una apuesta importante por la calidad, siendo una de las regiones europeas con más ISO y EFQM. Y ese modelo nos ha durado hasta ahora, que debemos dar el salto de la calidad a la*

innovación. Pero el problema es que cambia el modelo de gestión y la forma en que las personas se sitúan ante el trabajo” (Expansión País Vasco 25-05-2015). Este cambio exige una innovación social. Y para facilitar esta innovación hemos sugerido la introducción de las siguientes técnicas:

1. Para el ejercicio de un Liderazgo Transformacional, debemos desarrollar la estimulación cognitiva, el empoderamiento de las personas, la clarificación de los valores básicos del equipo y la coherencia entre los valores declarados y practicados.
2. Para la Negociación Creativa proponemos las técnicas de Diagrama de Afinidad y Selección Ponderada. Estas técnicas se utilizan para la priorización y evaluación de las diferentes opiniones de todos los miembros del equipo, y como consecuencia poder tomar las mejores decisiones.
3. Y la técnica de Reflexividad de West para reforzar la creatividad y la innovación en el equipo.

6.3. ALCANCE DEL ESTUDIO

Este estudio presenta ciertas limitaciones que conviene considerar en próximas investigaciones. La primera que cabe mencionar es el tamaño de la muestra, debido principalmente al reducido número de equipos participantes. Las muestras pequeñas empleadas en investigaciones pueden dificultar la obtención de datos significativos y generalizables, por ello, algunos autores (p.e. Krueger, 2001) argumentan la importancia de la replicación de estudios.

Además, otra de nuestras limitaciones es que los análisis de regresión OLS no tienen en cuenta que los datos están anidados en grupos, y por tanto, puede existir un sesgo en los errores típicos de las variables grupales (errores típicos muy pequeños). Esto hace que la t sea muy grande, y por ende, que haya más probabilidades de encontrar un efecto contextual. El tamaño de nuestra muestra no nos ha permitido utilizar otro tipo de análisis más adecuados como serían el Random Coefficient Model, que nos hubiese permitido evitar dicho problema (Bliese, 2004). Por ello, futuras investigaciones deberían replicar nuestro estudio con una muestra más amplia que les permita abordar nuestras preguntas de investigaciones con este tipo de análisis transnivel.

Otra de las limitaciones está relacionada con parte del diseño estadístico. Hemos llevado a cabo un estudio transversal, que no nos ha permitido analizar en profundidad el liderazgo transformacional. Una persona que ejerce el liderazgo transformacional en un equipo comienza teniendo una gran influencia en todas las funciones del equipo, pero va cediendo poder a los miembros del equipo a medida que éstos comienzan a asumir la responsabilidad de las funciones del equipo. Esto es lo que se llama el proceso de empoderamiento de las personas y forma parte del liderazgo transformacional.

Además, llevar a cabo investigaciones longitudinales ayudaría a buscar las relaciones causales, ya que los estudios longitudinales son más eficientes, más robustos y estadísticamente más potentes (Edwards, 2000). También vemos la conveniencia de añadir a los datos cuantitativos datos obtenidos con una metodología cualitativa.

En cuanto a las implicaciones prácticas creemos que el presente estudio provee información útil para contribuir a la elaboración de un plan de trabajo para la mejora del funcionamiento de los equipos de trabajo en nuestras empresas. Pero un estudio longitudinal, realizado con una muestra amplia, podría ayudarnos a concretar mejor dicho plan de trabajo.

No obstante, quedan en el aire dos preguntas importantes que futuros estudios deberían intentar darles respuesta: ¿Cómo podemos utilizar los equipos de trabajo para reforzar la cultura innovadora en las organizaciones? ¿Cómo podemos desarrollar la creatividad y el empoderamiento de las personas a través del liderazgo transformacional?

6.4. CONCLUSIONES

Los grupos no existen aislados de un contexto o de un entorno más amplio que sobrepasa sus propios límites. Como subrayan Levine y Moreland (1990): *“todo grupo se encuentra ubicado en algún entorno y todo entorno afecta a sus ocupantes de alguna manera. En consecuencia, ningún grupo puede ser comprendido plenamente sin analizar su entorno. Los análisis de dichos entornos revelan la existencia de una gran variedad de factores ambientales, que van desde los físicos, pasando por los sociales, hasta llegar a los temporales”*.

El estudio de los grupos en las organizaciones da lugar a un cambio importante de perspectiva. El grupo es un sistema abierto al entorno organizacional. No es posible interpretar el funcionamiento grupal fuera del contexto de la dinámica de las organizaciones.

Es difícil que cambien los grupos y las organizaciones si no hay un trabajo personal de cambio en los individuos. No es posible un cambio personal duradero sin que se dé un cambio grupal y organizacional, como tampoco es posible un cambio grupal y organizacional sin un cambio personal. El cambio puede iniciarse en cualquiera de los niveles del sistema, pero tenderá a extenderse a los otros niveles.

La clave es integrar el cambio organizacional, el cambio grupal y el cambio individual. Es decir, cómo relacionar los cambios individuales con los cambios grupales, y estos, a su vez, con los cambios de la organización.

El crecimiento de las personas supone un proceso de clarificación de objetivos personales y un proceso de sensibilización a las necesidades de los demás. Dicho crecimiento tiene lugar en el contexto de los equipos. Sin embargo, es difícil que el trabajo personal conduzca a un cambio real en las percepciones, motivaciones y actitudes de los individuos si, al mismo tiempo, no cambia la cultura de la organización.

Por ello, para comprender el significado de estos resultados, tenemos que situar a las empresas en su contexto económico y cultural. La situación económica empuja a las empresas a buscar la innovación. No solamente la innovación económica y tecnológica, sino también la innovación organizacional. Una economía basada en el conocimiento exige la participación de los trabajadores en los resultados económicos y en la gestión de la empresa. Pero esto supone un gran cambio cultural que, todavía, no se ha dado en el País Vasco. Estamos ante el gran problema del desfase entre el desarrollo tecnológico y económico y el desarrollo cultural del país. Entendemos por desarrollo cultural un cambio de valores en dirección hacia una mayor responsabilidad y participación de las personas en la productividad y en la gestión de las empresas.

En la actualidad, existe una gran confusión dentro de las organizaciones con respecto al término “innovación”. Muchas de las organizaciones creen que la innovación organizacional parte de cambios meramente económicos (innovación económica) y se centran en realizar fusiones que amplían mucho su volumen de negocio. Otras, como es el caso de muchas de las Pymes de Gipuzkoa, se han enfocado en la innovación tecnológica, innovación en máquinas o en técnicas de información y comunicación. Sin embargo, la innovación organizacional no viene dada por la innovación económica ni tampoco por la innovación tecnológica. La innovación organizacional es parte de la innovación social, que consiste en la construcción de nuevas formas de relación entre las personas. Así pues parece que todavía estamos lejos de la verdadera innovación organizacional, que supone un cambio importante en los valores de las organizaciones

en la línea de una mayor igualdad y participación en la responsabilidad de las personas, en los resultados económicos y en la gestión de las organizaciones.

Resumen:

- En el entorno empresarial, no se diferencian, suficientemente, las tres formas de la innovación: innovación económica, innovación tecnológica e innovación organizacional.
- Se valora la innovación organizacional, pero no hay conciencia de que el desarrollo de la innovación organizacional está muy ligado a la implementación del liderazgo transformacional en las empresas.
- En las empresas analizadas, se confunde el liderazgo directivo con el liderazgo transformacional. Hoy por hoy, en nuestras empresas, el liderazgo dominante es el unipersonal, orgánico y jerárquico, que no permite el desarrollo de la creatividad individual y de la innovación grupal.
- Para promover la innovación en nuestras empresas, es necesario cambiar el modelo de empresa, haciéndola más participativa, tanto en los resultados económicos como en la gestión de la organización.
- Para poner en práctica ese modelo, es necesario aprender a implementar el liderazgo transformacional en las empresas.
- Los equipos de innovación pueden ser instrumentos adecuados para aprender a aplicar el liderazgo transformacional en las empresas.
- El factor fundamental en el éxito de los equipos de innovación es el tipo de liderazgo ejercido por las personas coordinadoras en los equipos.
- Las personas coordinadoras de los equipos tienen que distanciarse del liderazgo dominante en la organización y poner en práctica las 4 dimensiones del liderazgo transformacional:
 - Estimulación cognitiva: desarrollo de la creatividad y de la innovación.
 - Consideración personalizada: empoderamiento de las personas.

- Clarificación de los valores básicos del equipo: crecimiento de las personas, obtención de los objetivos de la organización y satisfacción del cliente.
- Coherencia entre los valores declarados y practicados: reconocimiento de las personas en el equipo en función de la puesta en práctica de los valores declarados.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Allport, F. H. (1924). The group fallacy in relation to Social Science. *American Journal of Sociology*, 29, 688-701.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148. doi:10.2307/256633
- Ancona, D. G. y Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Antonakis J., Cianciolo A., y Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Arrow, H., Scott-Poole, M., Henry, K. B., Wheelan, S., y Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective in groups. *Small Group Research*, 35, 73-105.
- Austin, J. R., (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 866-578.
- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 203-217.
- 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.
- Ayestarán, S. y Gómez, O. (2010). *Equipos de Innovación. Motores de Transformación Social y Económica en las Organizaciones*. Zamudio: Innobasque.
- Ayestarán, S., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Aritzeta, A., y Gómez, O. (2013). *Facilitación de equipos de innovación*. Leioa, España: Servicio Editorial de la UPV/EHU.

- Ayestarán, S., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Aritzeta, A. y Gómez, O. (2015). *Equipos de innovación como instrumentos de cambio organizacional* (en revisión).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (2000). *Technical report for the MLQ* (2nd ed.). Redwood, CA: Mind Garden.
- Becker, T. E., y Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 177-190.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, y S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, R. (2000). *Group Processes* (2ª Ed.). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Bryman, A. (1992): *Charisma and Leadership in organizations*. Londres, UK: Sage.
- Bryman, A. (1996). *Carisma y Liderazgo en Organizaciones*. London, UK: Sage Publications.
- Campion, M. A., Papper, E. M., y Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Cannon-Bowers, J. y Salas, E. (1998). Team performance and training in complex environments: Recent findings from applied research. *Current Directions in Psychological Science*, 7, 83-87.
- Cannon-Bowers, J.A. y Bowers, C. (2011). Team development and functioning. En Z. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial an organizational Psychology* (pp. 597-650). Washington: American Psychological Association.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., y Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.

- Cartwright, D. y Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory*. Nueva York, NY: Harper and Row.
- Collier, G., Minton, H. L., y Reynolds, G. (1991). *Escenarios y tendencias de la psicología social*. Madrid, España: Tecnos.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-179.
- Cooke, R. A., y Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & organization management*, 13(3), 245-273.
- Covey, S. R. (2012). *La 3ª Alternativa*. Barcelona: Paidós.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., y Mcleod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
- Day, D. V., Gronn, P., y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 11, 857-880.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107. doi:10.1177/0149206305277795
- De Dreu, C. K. W., y Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London, UK: Sage.
- De Dreu, C. K. W. y West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- De Dreu, C. K. W. y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741
- De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D., y Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6- 26. doi:10.1108/eb022905

- De Jong, R., Schalk, R., y Curseu, P. L. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management*, 14(7/8), 364-380. doi:10.1108/13527590810912331
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., y Stark, E. M. (2000). Performance and satisfaction in conflicted interdependent groups: When and how does self-esteem make a difference? *Academy of Management Journal*, 43, 772-782.
- Dunlap, W.P., M.J. Burke, y Smith-Crowe (2003). "Accurate test of statistical significance for *rwg* and average desviation interrater agreement indexes". *Journal of Applied Psyschology*, 88, pp. 356-362.
- Eagly, A. H. y Chaiken S. (1993). *The psychology of attitudes*. For Worth. TX; Harcourt Brace Jovanovich.
- Early, P. Y. y Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43 (1), 26-49.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., y Pisano, G. P., (2001). Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quaterly*. 46, 685-716.
- Erez, A., Lepine, J. A., y Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55, 929-948.
- Farh, J. L., Lee, C., y Farh, C. I. C. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psyschology*, 95(6), 1173-1180. doi:10.1037/a0020015
- Farr, R. M. (1996). *The roots of modern social psychology*. Oxford, UK: Blackwell.
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., y Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94, 751-755.
- Fiore, S. M. y Salas, E. (2002). *Team Cognition: Understanding the factors that drive process and performance*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Firebaugh, G. (1978). A rule for inferring individual-level relationships from aggregate data. *American sociological review*, 557-572.
- Friedrich, T. L., Vessey, W.B., Schuelke, M.J., Ruark, G.A. y Mumford, M.D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958.
- Gamero, E., González-Romá, V., y Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 47-69. doi:10.1348/096317907X180441
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F. y Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212.
- Gil, F., Alcover, C. M., y Peiró, J. M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts. Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 193-218.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of management review*, 10(3), 601-616.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., y Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.
- Guerra, J. M., Munduate, L., y Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176. doi:10.1080/13594320444000245

- Gumusluoglu, L. y Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. y Shea, G. P. (1993). Potency in groups: articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hackman, J. R. y Morris, C. G. (1975). Group task, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 45-99). New York, NY: Academic Press.
- Hackman, R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.) *Handbook of organizational behaviour* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hislop, D. (2003). Linking Human Resource Management and Knowledge Management Vía Commitment. A Review and Research Agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182-202.
- Hollenbeck, J. R., Moon, H., Ellis, A. P. J., West, B. J., Ilgen, D. R., Sheppard, L., y Wagner, J. A. (2002). Structural contingency theory and individual differences: Examination of external and internal person – team fit. *Journal of Applied Psychology*, 87, 599-606.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*. 56, 517-543.
- Intxausti, E. (2004). *Metodología de trabajo en equipo*. Agencia vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la Formación Profesional.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- James, L. R., Demaree, R. G., y Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
doi:10.2307/2393638

- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., y Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305. doi:10.1108/eb022799
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., y Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495. doi:10.1007/s10726-008-9107-0
- Jehn, K. A., y Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251. doi:10.2307/3069453
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., y Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. doi:10.2307/2667054
- Katzenbach, J. R. y Smith, D. K., (1996). *Sabiduría de los Equipos*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. Nueva York, NY: Academic Press.
- Kirton, M. J. (1976). Adaptors and Innovators: A description and a measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.
- Kozlowski, S. W. J. y Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Kozlowski, S. W. J. y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. En K. J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krueger, J. (2001). Null hypothesis significance testing: on the survival of a flawed method. *American psychologist*, 56, 16-26.

- LePine J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27-39.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., y Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.
- Levine, J. M. y Moreland, R. L. (1990): Progress in small group research. *Annual Review of Social Psychology*, 41, 585-634.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in Social Science*. New York, NY: Harper and Row.
- Lewin, K. (1948). Resolving social conflicts: Selected paper on group dynamics. New York, NY: Harper and Row.
- Loudon, D. L. y Della-Bitta, A. J. (1995). *Comportamiento del consumidor. Conceptos y Aplicaciones*. México, MX: McGrawhill.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., y Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- Mathieu, J. E., T. S. Heffner, G. F. Goodwin, E., Salas, y J. A. Cannon-Browers, C. (2000). The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. *Journal of Applied Psychology* 85 (2), 273-283.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., y Gibson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. *Journal of Management*. 34, 410-476.
- Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S., y Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 3-13.
- Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business and Management*, 59(2), 242-250. doi:10.1016/j.jbusres.2005.06.002
- McDougall, W. (1921). *The Group Mind*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGrath, J.E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York, NY: Holt, Rinehart y Winston.

- McGrath, J. E. y Kravitz, D. A. (1982). Group Research. *Annual Review of Psychology*, 33, 195-230.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A., y Mañas, M. A. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 3-15.
- Meng, J. (2014). Unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations: An empirical investigation. *Journal of Communication Management*, 18, 363-385.
- Meredith Belbin, R. (2011). Management teams: Why they succeed or fail. *Human Resource Management International Digest*, 19(3).
- Mitchell, R. J. y Boyle, B. (2009). A theoretical model of transformational leadership's role in diverse teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 455-474.
- Mohammed, S. y Angell, L. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behaviour*. 25(8), 1015-1039.
- Mohammed, S. y Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 89-106.
- Molleman, E., Nauta, A. y Jehn, K. (2004). Person-Job Fit Applied to Team Work. A multilevel approach. *Small Group Research*, 35 (5), 515-539.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Nokada, I. y Takeuchi, H., (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México, MX: Oxford University Press, 318, 540-567.
- O' Connor, P. M. G. y Quinn, L. (2004). Organizational capacity for leadership. En C.D. McMcauley y E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 417-437). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

- O'Reilly, C. A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Patnaik, J. B. (2011). Organizational culture: The key to effective leadership and work motivation. *Social Science International*, 27, 79-94.
- Pearce, C. L. y Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization science*, 7(6), 615-631.
- Penney, L. M., y Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Polzer, J. T, Milton, L. P, y Swann, W. (2002). Capitalizing on diversity: interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*. 47, 296-324
- Pritchard, R. D., Harrell, M. M., Diaz Granados, D., y Guzman, M. J. (2008). The Productivity Measurement and Enhancement System: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 540-567.
- Rico, R., Alcover De La Hera, C. M., y Tabernero, 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(1), 47-71.
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 429-443.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., y 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, y Health* (pp. 125-151). Washington: American Psychological Association.
- Schein, E. H. (1992). *The role of the CEO in the management of change: The case of information technology*. Oxford: Oxford University Press.

- Scholtes, P. R. (1991). *El manual del equipo. Cómo usar equipos para mejorar la calidad*. Madison, Wisconsin: Joiner.
- Seibert, S. E., Wang, G. y 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.
- Shim, W. S. y Steers, R. M. (2012). Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business, 47*, 581-591.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management, 27*(1), 66-96.
- Spector, P. E. y Bruk-Lee, V. (2008). Conflict, stress, and well-being. In De Dreu, C. K. W., y M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 267-288). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spector, P. E., y Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 356-367.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization*. Reading, MA: Addison -Wesley.
- Tannenbaum, S. I., Salas, E, y Cannon-Bowers, J. (1996). Promoting team effectiveness. In M.A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (503-529). Chichester, UK: Wiley.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., y Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organization Management, 34*(2), 170-205. doi:1177/1059601108331218
- Tindale, R. S., y Kameda, T. (2000). Social sharedness as a unifying theme for information processing in groups. *Group Processes and Intergroup Relations, 3*, 123-140.
- Thomas, P., y Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Bogota: Editorial Norma.

- Thompson, L. E. I. G. H., y Pozner, J. (2007). *The role of meta-cognition in social judgment. Social psychology: A handbook of basic principles* (2nd ed., pp. 913-939). New York: Guilford Press.
- Yeatts, D. E. y Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wageman, R., Fisher, C. y Hackman, J. R. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192-203.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., y Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wegner, D. M. (1986). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. En B. Mullen y G. T. Goethals (eds.), *Theories of group behaviour* (185-208). New York, NY: Springer-Verlag.
- West, M. A. (2003). *El trabajo eficaz en equipo*. Barcelona, España: Paidós.
- West, M. A. (2004). *Effective teamwork. Practical Lessons from organizational Research*. Oxford, UK: Backwell.
- Winter, R. S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid, España: Díaz de Santos.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario para medir el nivel de cooperación alcanzado en el equipo.

El equipo:

1. Nos ayuda a conocer mejor nuestras posibilidades de mejora.
2. Nos anima a expresar los intereses personales de cada persona en el equipo.
3. Nos permite expresar con libertad nuestros sentimientos y emociones.
4. Es muy eficiente porque tiene una buena metodología de trabajo.
5. En situaciones de estrés, nos ayuda a relajar la tensión.
6. Nos ayuda a valorar las aportaciones de los demás.
7. No nos exige dar más de lo que podemos dar.
8. Tiene claro para qué se ha constituido.
9. Ha definido bien los pasos que debe dar para lograr el objetivo.
10. Tiene mucha información sobre el camino a seguir en la realización de la tarea.
11. Conocemos las dificultades que encierra la tarea.
12. Los miembros compartimos la información que tenemos sobre la tarea del equipo.
13. Nos hemos puesto de acuerdo sobre los indicadores que debemos utilizar en la evaluación de los resultados.
14. Revisamos con frecuencia los procedimientos utilizados en el trabajo.
15. Estamos logrando un buen equilibrio entre las aportaciones de todos los miembros del equipo.
16. Hemos constatado que las diferentes formas de abordar la solución de los problemas son complementarias.
17. Nos ayudamos en la búsqueda de nuevas ideas y de nuevos procedimientos de trabajo.
18. Logramos ponernos de acuerdo en las cuestiones relacionadas con la realización de la tarea.
19. Compartimos tanto la valoración como los sentimientos relacionados con el funcionamiento del equipo.
20. En este equipo, se valora mucho la originalidad de las ideas.
21. Nuestra fortaleza está en la capacidad que tenemos para negociar nuestras diferencias.

ANEXO 2: Cuestionario para medir la eficiencia del equipo.

1. Hemos aceptado bien el hecho de tener diferentes ideas y posiciones.
2. Cada miembro ha podido expresar con libertad sus ideas y sus deseos.
3. Cada persona ha expuesto sus intereses con sinceridad, pidiendo a las demás que hagan lo mismo.
4. En la negociación de conflictos, cada persona ha tratado de tomar en consideración los intereses de los demás.
5. Ha habido mucha sensibilidad ante el sufrimiento de las personas.
6. Hemos sido conscientes de los diferentes intereses de las personas.
7. Las diferencias en ideas y en intereses no han impedido el trabajo en común de las personas del equipo.
8. Nos hemos adaptado bien a las condiciones materiales en las que ha trabajado el equipo.
9. Hemos sabido adaptarnos bien a los diferentes horarios de trabajo de los miembros del equipo.
10. El equipo ha sabido superar las dificultades creadas por los cambios que se han dado en la organización.
11. Hemos sabido distribuir bien las tareas del equipo.
12. Hemos sabido ayudarnos mutuamente en las dificultades que hemos encontrado en la realización de nuestras tareas.
13. Se han reconocido las aportaciones de todas las personas.
14. Hemos sido conscientes de que cada persona aporta al equipo cosas diferentes.
15. No hemos tenido problemas en aprender de las personas mejores en las diferentes tareas del equipo.
16. Todas las personas se han sentido reconocidas por su aportación al equipo.
17. Las personas con más reconocimiento en el equipo han ayudado a las que tenían menos reconocimiento.

ANEXO 3: Variable inteligencia emocional grupal.

1. Prestamos mucha atención a nuestros sentimientos.
2. Normalmente nos preocupamos mucho por lo que sentimos.
3. A menudo pensamos en los sentimientos que pueden tener los/as demás miembros.
4. Prestamos mucha atención a cómo nos sentimos.
5. Frecuentemente, somos capaces de describir nuestros sentimientos.
6. Casi siempre sabemos cómo se sienten los/as demás miembros del equipo.
7. Habitualmente, nos damos cuenta de los sentimientos que tenemos en diferentes situaciones.
8. Siempre somos capaces de decir cómo nos sentimos.
9. Somos capaces de describir nuestras emociones.
10. Podemos llegar a comprender nuestros sentimientos.
11. Aunque a veces nos sentimos tristes, existe un ambiente optimista.
12. Aunque nos sintamos mal, procuramos pensar en cosas agradables.
13. Aunque a veces nos sintamos tristes, solemos tener visión positiva.
14. Aunque nos sintamos mal, todos/as intentamos comunicarnos de forma constructiva.
15. Cuando nos preocupamos demasiado por algo, tratamos de tranquilizarnos.
16. Intentamos crear y mantener un clima grupal positivo.
17. Cuando estamos felices, tenemos muchísima energía.

ANEXO 4: Variable *innovación*.

Me comporto en el equipo como:

1. Una persona que, ante situaciones difíciles, siempre tiene una idea nueva.
2. Una persona que antes de mejorar algo que ya existe creará algo nuevo.
3. Una persona que prefiere variar las rutinas establecidas cuando el momento lo requiere.
4. Una persona que puede manejar diferentes ideas y problemas a la vez.

5. Una persona que es capaz de mostrar abiertamente su desacuerdo frente a un grupo de iguales y/o superiores.
6. Una persona estimulante.
7. Una persona con ideas originales.
8. Una persona que genera muchas ideas.
9. Una persona que frecuentemente se arriesga haciendo las cosas de forma diferente.

ANEXO 5: Variable liderazgo de la persona coordinadora.

La persona coordinadora de este equipo tiene una influencia decisiva:

1. En las decisiones que toma el equipo.
2. En la fijación de los objetivos del equipo.
3. En la definición de la metodología de trabajo.
4. En la distribución de los roles de equipo que asumen los miembros del mismo.
5. En la valoración que se realiza en el equipo sobre las aportaciones de los miembros del mismo.
6. En la distribución de las actividades que debe realizar cada uno de los miembros del equipo.
7. En las discusiones que surgen en el equipo sobre la forma de realizar los trabajos compartidos.

ANEXO 6: Variable Cultura de la organización.

1. Autonomía de las unidades organizativas.
2. Participación de las personas en la toma de decisiones.
3. Creatividad e innovación.
4. Compromiso de las personas con los objetivos de la organización.
5. Participación de las personas en la definición de los objetivos de la organización.