

# De los equipos de mejora a los equipos innovadores



Sabino Ayestarán-Etxeberria\*  
Doctor en Psicología  
Catedrático Emérito de Psicología Social.  
\* Universidad del País Vasco/Euskal Herriko  
Unibertsitatea.  
Tfno: +34 943 018341. sabino.ayestaran@ehu.es

Recibido: 02/09/09 • Aceptado: 23/10/09

## From improvement teams to innovative ones

### ABSTRACT

- The title of this article establishes a relationship of continuity between improvement teams and innovative teams. No opposition exists; though an evolution clearly has taken place. This evolution is characterized by three changes: i) a novel concept of shared leadership is underway, joining the traditional notion of unipersonal leadership; ii) "emergent mediators" of an affective and cognitive nature have aligned themselves with known behavioural processes; iii) a new variable, that of transactive memory (i.e. a collective memory of the areas of specialization of each team member) has been included in the cognitive structuring of the team. The article aims to develop these three points. To this end, I have relied mainly on the final two revisions of research carried out among work teams in an organizational setting. These two revisions are Ilgen, et al. (2005) and Mathieu, et al. (2008).
- **Keywords:** teamwork, workgroup, improvement team, innovative team, group process, emerging emotional mediator, emerging behavioural mediator, emerging cognitive mediator, shared leadership.

### RESUMEN

El título del artículo establece una relación de continuidad entre los *equipos de mejora* y los *equipos innovadores*. No hay una oposición, pero sí ha habido una evolución. Esta evolución está marcada por tres cambios: i) se ha pasado de un liderazgo unipersonal a un liderazgo compartido; ii) de los procesos conductuales se ha pasado a la consideración de "mediadores emergentes" de carácter afectivo y cognitivo; iii) en la estructuración cognitiva del equipo, se ha introducido una nueva variable: la memoria transactiva, es decir, la memoria colectiva de lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo. El artículo trata de describir esta triple evolución. Para ello me he basado en las dos últimas revisiones de los trabajos de investigación en el área de los equipos de trabajo en entornos organizacionales. Estas revisiones son las de Ilgen, et al. (2005) y Mathieu, et al. (2008).

**Palabras clave:** equipo de trabajo, trabajo en equipo, equipo de mejora, equipo innovador, proceso grupal, mediador emergente afectivo,

mediador emergente conductual, mediador emergente cognitivo, liderazgo compartido.

### INTRODUCCIÓN

Este artículo no pretende entrar en la metodología del trabajo en equipo. No es un manual, al estilo del "*El Manual del equipo*" de Scholtes (1988). Tampoco pretende ofrecer herramientas para trabajar en equipo. El artículo es fruto de un análisis de las dos últimas revisiones de las investigaciones sobre los equipos de trabajo. Estas revisiones han sido publicadas en las revistas *Annual Review of Psychology* y *Journal of Management* y ofrecen la posibilidad de seguir la evolución de las concepciones dominantes sobre los equipos de trabajo a lo largo de los últimos 20 años.

Anteriormente, desde los años 20 del siglo pasado, se llevaron a cabo innumerables investigaciones sobre el funcionamiento de los grupos pequeños. Gran parte de aquellas investigaciones fueron llevadas a cabo en el marco de los laboratorios de

psicología experimental. 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 el marco de los laboratorios de psicología experimental y se desplazaron al entorno natural de las organizaciones. A partir de los años 80, aumentaron las investigaciones sobre los equipos de trabajo en 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 conceptos científicos, lo que permite el contraste entre diferentes investigaciones y la transferencia del conocimiento a otros entornos organizacionales (Nonaka y Takeuchi, 1999).

El presente artículo pretende mostrar la evolución que se ha dado, en los últimos 20 años, en el marco conceptual de los equipos de trabajo. Dicha evolución se ha concretado en un cambio de paradigma: se ha pasado del modelo I-P-O al modelo IMO (Ilgen, et al., 2005; Mathieu, et al., 2008).

## 1. PROCESOS Y MEDIADORES EMERGENTES

Existen muchos modelos teóricos en el área de la investigación de la productividad de los equipos. De hecho, se pueden distinguir más de una docena de modelos teóricos (Salas, et al., 2004). Ello se debe, en buena medida, al carácter aplicado de la mayor parte de las investigaciones que se realizan sobre la eficiencia de los equipos de trabajo. Cada investigador trata de ajustarse a las características de la organización en la que trabaja. De ahí que varíen mucho las dimensiones o variables que se toman en consideración en cada uno de los estudios. Sin embargo, existe un modelo básico, llamado “modelo funcional”. La mayor parte de las teorías se pueden considerar como variantes de ese modelo básico.

El modelo básico, utilizado en la investigación sobre la eficiencia de los equipos de trabajo, es el conocido modelo I-P-O: “Variables de entrada (Inputs)-Procesos (Processes)-Variables de salida (Outputs)”. Este modelo fue elaborado por McGrath y Kravitz (1982) y es presentado actualmente como el modelo de Tannenbaum, Beard y Salas (1992).

De acuerdo con las últimas revisiones sobre las investigaciones en el área de los equipos de trabajo que funcionan dentro de las organizaciones (Ilgen, et al., 2005; Mathieu, et al., 2008), el interés de los investigadores se va centrando, de manera específica, en los procesos que median entre las variables de entrada y las variables de salida. Con otras palabras, de la pregunta ¿Qué es lo que hace que un equipo sea viable y eficiente? se ha pasado a la pregunta ¿Por qué unos equipos son más eficientes que otros?

Los tres cambios más significativos que se han introducido en el modelo I-P-O son los siguientes:

- 1) En primer lugar, muchos de los factores mediadores entre variables de entrada y variables de salida no son procesos, si entendemos por proceso una secuencia de acciones orientadas a la obtención de un objetivo. Más bien, los mediadores más importantes son estados

cognitivos y afectivos que emergen de la interacción entre los miembros del equipo. El modelo I-P-O prioriza los procesos conductuales. Sin negar la importancia de los procesos conductuales, los estudios más recientes acentúan la importancia de los mediadores cognitivos y afectivos, que no pueden ser considerados como procesos, sino como estados psicológicos emergentes (Marks, et al., 2001; Ilgen, et al., 2005). Según esta concepción, habría dos tipos de mediadores: Procesos conductuales y Estados psicológicos emergentes. Los procesos conductuales tienen que ver con la planificación, ejecución, evaluación y mejora de las acciones orientadas a la obtención de los objetivos. Es la aplicación de la *rueda de Deming* (P D C A). “*Los estados psicológicos emergentes se refieren a estados afectivos y cognitivos que son dinámicos y varían en función del contexto del equipo, de las variables de entrada, de los procesos y de los resultados del equipo*” (Mathieu, et al., 2008, p. 423).

- 2) En segundo lugar, el carácter unidireccional del modelo I-P-O (Variables de entrada → Procesos → Variables de salida) no toma en consideración el papel crítico que juega el tiempo en el funcionamiento de los equipos. Aunque existen diferentes formas de representar la influencia del tiempo sobre el funcionamiento de los equipos, hay dos formas que han sido más utilizadas: i) el modelo del desarrollo del equipo, que ilustra cómo cambian los equipos cualitativamente y cómo influyen los diferentes factores externos e internos en las diferentes fases de su evolución; ii) la aproximación por episodios, que prefiere ver la evolución del equipo como una sucesión de necesidades periódicas, dependientes de la tarea, y se repiten de una manera cíclica. En ambos modelos, el tiempo de funcionamiento de los equipos nos obliga a plantearnos la pregunta sobre la “*capacidad del equipo para desarrollar procesos y estados psicológicos adecuados, para hacer frente a las necesidades de cada período o fase de evolución del equipo*” (Mathieu, et al., 2008, p. 414).
- 3) En tercer lugar, el cambio de modelo plantea la cuestión del tipo de liderazgo que más conviene al equipo de trabajo. El liderazgo es considerado como una variable de entrada que tiene una gran influencia sobre los procesos, sobre los estados psicológicos emergentes y sobre los resultados del equipo. Se distinguen dos tipos de liderazgo: i) liderazgo externo, ejercido de arriba hacia abajo, que representa el paradigma tradicional del líder responsable de los resultados del equipo y con autoridad para dirigir sus actividades; su valoración está ligada a su capacidad para coordinar las actividades del equipo, hacer de puente entre la dirección de la organización y las necesidades del equipo y definir la misión del equipo; ii) liderazgo compartido, de reciente aparición en la literatura, va adquiriendo una mayor aceptación entre los autores, bajo diferentes denominaciones, tales como liderazgo emergente, liderazgo distribuido y

liderazgo compartido; la idea central es que se trata de un liderazgo que emerge del mismo grupo y no ha sido impuesto por ninguna autoridad externa (Mathieu, et al., 2008, pp. 449-451). Personalmente, me inclino a pensar que el mejor tipo de liderazgo es el que mejor se adapta a las características de la tarea y de las personas del equipo. Un líder externo, que conoce las capacidades de los miembros del equipo, puede regular, distribuir e integrar las acciones de todas las personas del equipo de tal manera que, en poco tiempo, pueda obtener los mejores resultados. La situación cambia cuando se trata de regular e integrar estados afectivos y cognitivos, sobre todo, si queremos mantener, al mismo tiempo, la libertad y la creatividad de las personas. Cuando se trata de modificar e integrar sentimientos y conocimientos, sólo cabe la autorregulación de las personas y la integración a través de la negociación y el consenso.

De acuerdo con la revisión de Ilgen et al. ((2005), el modelo I-P-O ha sido reformulado como modelo IMOI, donde I = variables de entrada, M = mediadores emergentes, O = variables de salida. La segunda I se refiere a las variables de entrada del segundo ciclo y quiere resaltar el carácter cíclico de la evolución del equipo. La eliminación de los guiones entre las letras quiere resaltar la relación circular, no lineal, de las interacciones entre variables de entrada (I), variables mediadoras emergentes (M) y variables de salida (O). Este último modelo fue propuesto en la reciente revisión de Ilgen,

et al. (2005) y profundizado en la última revisión de Mathieu, et al. (2008).

## 2. VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS "MEDIADORES EMERGENTES"

No es suficiente describir los mediadores emergentes que construyen el equipo. Es necesario conocer las variables que intervienen en su formación. Una persona que asume la tarea de facilitar la formación de equipos debe conocer muy bien las variables grupales que intervienen en la construcción de los mediadores emergentes del equipo. Facilitar la formación de un equipo es promover dentro del equipo mecanismos específicos que darán lugar a la creación de mediadores emergentes. En el próximo Cuadro 1, presentamos un resumen del artículo de Ilgen, et al. (2005), donde se hace la primera formulación del modelo IMOI. Tanto la descripción de los Mediadores emergentes como la explicación de las variables que intervienen en su configuración están tomadas de la revisión de Ilgen, et al. (2005).

### 2.1 La confianza en el equipo, mediador afectivo emergente

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

FASE DE FORMACIÓN				FASE DE FUNCIONAMIENTO							
Confianza: Mediador afectivo		Planificación: Mediador conductual		Estructuración: Mediador cognitivo		Compromiso: Mediador afectivo		Adaptación: Mediador conductual		Aprendizaje: 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.		El equipo sabe gestionar, de manera constructiva, la diversidad de las personas y los 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 personas que mantienen posiciones minoritarias como de los mejores miembros 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 "cultura compartida".	Memoria transactiva, condición para lograr la "sinergia del equipo"	Gestión de la diversidad tiene mucha 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.

Tabla 1: Mediadores emergentes que configuran al equipo. Cuadro elaborado a partir de la revisión de Ilgen et al., 2005

La potencia del equipo aumenta:

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

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

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

Resumiendo, la seguridad del equipo dependerá de la creencia compartida de que el equipo apoyará la iniciativa y la capacidad de tomar decisiones de sus miembros, tratando de lograr consensos que permitan avanzar hacia objetivos compartidos (Edmondson et al., 1999).

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

## 2.2 La planificación de las acciones, mediador conductual emergente

Una planificación eficiente del equipo tiene dos componentes: i) recoger información disponible para los miembros del equipo; ii) evaluar y utilizar la información para elaborar una estrategia válida con el fin de lograr los objetivos propuestos.

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

- Cuando la cultura del equipo fomenta la participación de sus miembros.
- Cuando los individuos tienen una alta autoestima.
- Cuando los individuos tienen una gran variedad de experiencias y de conocimientos personales (Erez et al., 2002).

Una estrategia eficiente del equipo incluye:

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

Información y estrategia son los dos elementos esenciales de una buena planificación de la tarea por parte del equipo (Pritchard et al., 2008).

## 2.3 Estructuración del equipo, mediador cognitivo emergente

Las últimas investigaciones han centrado su atención en dos componentes cognitivos: i) modelo mental compartido y ii) memoria transactiva (Austin, 2003). Ambos componentes cognitivos constituyen el núcleo de la “sinergia” del equipo.

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

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

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

La memoria transactiva ha sido definida como “una combinación del conocimiento que posee cada individuo y una memoria colectiva de qué es lo que conoce cada individuo” (Austin, 2003, p. 866). A diferencia de lo que ocurre en el modelo mental compartido, la memoria transactiva se fija en qué conoce cada persona más que en saber qué conocimientos, relevantes para el equipo, comparten las personas.

La construcción de conocimientos compartidos sobre aspectos relevantes para los objetivos del equipo es el mecanismo fundamental para la creación de la cultura del equipo. En cambio, saber qué es lo que puede hacer bien cada uno de los miembros del equipo y tenerlo en cuenta a la hora de distribuir las tareas es lo más importante para crear la sinergia del equipo. Ambos procesos son básicos para una buena estructuración del equipo.

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



#### 2.4 Compromiso mutuo y compromiso con los objetivos del equipo

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

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

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

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. Se puede afirmar que las diferencias en categorías sociales afectan menos al rendimiento del equipo que las diferencias en información y que éstas influyen menos que las diferencias

en valores. Las diferencias en valores son las que tienen un mayor efecto destructivo en los equipos.

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

- El conflicto social entre los miembros del equipo, normalmente, afecta negativamente al rendimiento del equipo.
- Se puede reducir el efecto negativo del conflicto social sobre el rendimiento del equipo: i) construyendo entre todos los miembros del equipo una explicación compartida sobre la situación conflictiva del equipo; ii) asumiendo la responsabilidad que tiene cada uno de los miembros del equipo en el origen y en el desarrollo del conflicto. Es decir, el equipo tiene que aprender a analizar la situación conflictiva y comprender cómo interviene en el conflicto cada una de las personas del equipo. Este análisis tiene que ser realizado con serenidad y evitando reacciones emocionales que descalifican o culpabilizan a los miembros del equipo. Esto es lo que entienden los autores por reflexividad del equipo (West, 2004, pp. 171-182).
- La justicia procedimental y la claridad en las normas de comunicación suavizan el efecto de los conflictos sociales.

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

- No está claro cómo afecta el conflicto de tarea al rendimiento del equipo. Los resultados son contradictorios en este tema, aunque la idea dominante es que el conflicto de tarea no es negativa, necesariamente, para el rendimiento del equipo. Depende del grado en que el conflicto de tarea se transforma en conflicto social.
- “Se avanza hacia un consenso en la idea de que el conflicto de tarea no ayuda a los equipos. En lugar de conflictos de tarea, lo que necesitan los equipos es i) una discusión rica y serena en un clima de confianza mutua; ii) evitando expresiones emocionales hirientes en la discusión de los temas; iii) reforzando la libertad de expresión a la hora de formular dudas y desacuerdos; iv) evitando presiones para lograr acuerdos rápidos o prematuros” (Ilgen, et. al., 2005, p.529).

#### 2.5. La adaptación al entorno laboral y adaptación a la carga de trabajo

En la literatura de los equipos, se manejan dos tipos de entornos laborales: i) entornos funcionales, con tareas bien definidas y alta interdependencia de tareas; ii) entornos divisionales, nuevos y complejos, donde las tareas no están tan definidas y donde las personas tienen mayor incertidumbre respecto a lo que tienen que hacer. Este es el tema de la

adaptabilidad del equipo al entorno laboral. Actualmente, estamos pasando de entornos laborales funcionales a entornos más complejos, más creativos y de mayor incertidumbre. Se han analizado los factores que favorecen la adaptabilidad del equipo al cambio de entorno laboral:

- 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.
- Las destrezas adquiridas por el equipo en la comunicación y en la interacción favorecen, igualmente, el paso de entornos rutinarios a entornos complejos.
- La rapidez con la que los miembros del equipo reconocen los cambios del entorno constituye otro factor crítico para la adaptabilidad del equipo a entornos complejos.
- Los equipos acostumbrados a trabajar en estructuras funcionales, con tareas bien definidas, que exigen mucha conciencia de interdependencia de tarea, se adaptan fácilmente a estructuras de trabajo de tipo divisional (estructuras de trabajo basadas en la creación de conocimientos compartidos), que permiten una mayor autonomía individual. Por el contrario, es más difícil que tenga éxito el cambio de estructuras complejas de trabajo, que permiten mayor autonomía a las personas, a estructuras funcionales, de carácter rutinario y de mayor interdependencia de tarea. Dicho en términos que nos resultan más familiares, es más fácil que personas, acostumbradas a trabajar en equipos de mejora de procesos conocidos, evolucionen hacia equipos más innovadores, que tienen que crear nuevos procesos, que no al revés: pasar de equipos innovadores a equipos de mejora de procesos. Es más fácil crear entornos laborales de carácter innovador cuando los miembros del equipo han sido entrenados, previamente, en la implantación de sistemas de calidad.
- “Más que hablar de la capacidad de adaptación de los equipos al entorno laboral en términos cuantitativos (mucha o poca capacidad), la cuestión importante es saber qué competencias han sido entrenadas en los entornos laborales previos y qué competencias tienen que desarrollar las personas cuando se modifica el entorno laboral” (Ilgen, et. al., 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 en la forma de entender el trabajo exige que los trabajadores desarrollen nuevas competencias y nuevas formas de relación entre ellos mismos y con sus directivos.

La adaptación a la carga de trabajo está ligada a la capacidad de los miembros del equipo para ayudarse mutuamente en el trabajo. Los estudios más recientes consideran que esta

capacidad es la variable que mejor predice el éxito de un equipo. Por otra parte, las mismas investigaciones muestran que esta capacidad de ayuda mutua es como una espada de dos filos: por una parte, la ayuda mutua es la que mejor predice la cantidad y la calidad del trabajo del equipo; por otra, la ayuda mutua entre los miembros del equipo funciona de una manera recíproca, de tal forma que el conjunto del equipo se adapta al nivel de ayuda mutua del miembro que menos apoyo ofrece. Es el fenómeno conocido como vagancia social: cuando en el equipo hay grandes diferencias, en 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.

Otros resultados interesantes en este tema son los siguientes:

- En equipos donde trabajan personas con alto nivel de habilidades cognitivas, mezcladas con personas con bajo nivel de habilidades cognitivas, se observa que la ayuda en relación a la carga de trabajo tiende a ser unidireccional: los que más pueden ayudan a los que menos pueden.
- Los estudios sobre vagancia social continúan demostrando que los miembros del equipo son muy sensibles a la sospecha de que algunos se escaquean de su responsabilidad en el trabajo. Se demuestra que los miembros del equipo responden de forma muy distinta ante las personas que piden ayuda por falta de habilidades cognitivas y ante las personas que piden ayuda porque no se esfuerzan en el trabajo.
- En general, el bajo rendimiento de algunas personas influye negativamente sobre la implicación del resto de los miembros del equipo.

## 2.6 El aprendizaje en los equipos de trabajo

El aprendizaje es precursor de la adaptación. Es decir, para adaptarse al cambio es necesario haber adquirido, previamente, determinadas competencias. Antiguamente, se insistía más en las competencias conductuales. Hoy se insiste más en competencias de carácter afectivo y cognitivo. Se distinguen dos tipos de aprendizaje cognitivo-afectivo: i) aprender de los miembros minoritarios del equipo; ii) aprender de las personas que mejor ejercen una determinada función en el equipo y capitalizar dicha capacidad.

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

- En los equipos con alto colectivismo horizontal –interdependencia, sociabilidad e igualdad entre los miembros del equipo- y bajo individualismo horizontal –poca autonomía personal y poca confianza de los individuos en sí mismos-, es más fácil que se tome en consideración la posición de las personas minoritarias.
- En los equipos con alto colectivismo vertical –alta conciencia de interdependencia con aceptación de la desigualdad en el estatus de las personas- sólo se

toman en consideración las posiciones de las personas minoritarias que gozan de alto estatus en el equipo.

En cuanto al reconocimiento y valoración de las diferentes capacidades de las personas para aportar al equipo la ayuda que necesita en los diferentes momentos de su evolución, los resultados de las investigaciones no son suficientemente claros. Lo único que está claro es que los equipos, por sí mismos y sin ayuda externa, no logran, en la mayoría de los casos, una buena integración de las diferentes capacidades de los miembros del equipo. Los equipos necesitan un período de formación para que puedan desarrollar un alto grado de sinergia.

### 3. CONCLUSIONES

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

Como síntesis personal, subrayaría las siguientes conclusiones:

- 1) Se ha generalizado la concepción del equipo de trabajo como sistema social complejo, adaptativo y dinámico, construido en la interacción entre los miembros del equipo. Se puede encontrar una buena formulación del equipo como sistema social complejo, adaptativo y dinámico en Stacey (2001).
- 2) Se constata un avance importante en el análisis multinivel de los equipos: los investigadores están identificando y definiendo cada vez mejor las variables de nivel individual, de nivel grupal y de nivel organizacional. Esto se constata, sobre todo, en la revisión de Mathieu, et al. (2008).
- 3) Hay una relación de continuidad entre equipos de mejora y equipos innovadores:
  - Los equipos innovadores mantienen como herramienta fundamental para el trabajo en equipo la *rueda de Deming* (el ciclo P D C A). En la construcción del mediador conductual Planificación de la tarea, se utiliza la herramienta de la rueda de Deming.
  - El carácter innovador del equipo se manifiesta, en primer lugar, en su funcionamiento reflexivo. Para West (2004, pp. 1-4) el funcionamiento reflexivo incluye los siguientes elementos: revisión constante de los objetivos de la tarea; observación y análisis inteligente del entorno; consciencia del funcionamiento del equipo; creatividad, flexibilidad y disposición para el cambio; tolerancia ante la ambigüedad y diferencias internas del equipo; disposición para aceptar la incertidumbre que comporta el cambio.
  - La técnica para reforzar la creatividad y la innovación en el equipo consiste en la aplicación de 4 pasos: Explorar el problema; Crear un amplio abanico de soluciones alternativas; Seleccionar las mejores tres

o cuatro soluciones, de las que al menos una solución debería ser innovadora; Diseñar e Implementar la solución innovadora (West, 2004, pp. 137-154).

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

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- Austin, JR. 2003. Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*. 88 (5), pp. 866-878..
- Edmondson AC, Bohmer RM. & Pisano GP. 2001. Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*. 46 (4), pp. 685-716.
- Erez A, Lepine JA. & 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 (4), pp. 929-948.
- Ilgen DR, Hollenbeck JR, Johnson M, et al. 2005.. Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*. 56, p p. 517-543.
- Levine JM, Moreland R. 1990. Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, pp. 585-634.
- Mathieu J, Maynard MT, Rapp T et al. 2008. Team Effectiveness 1997-2007: A review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. *Journal of Management*. 34 (4), pp.410-476.
- McGrath JE & Kravitz DA. 1982. Group Research. *Annual Review of Psychology*, 33, pp. 195-230.
- Marks MA, Sabella MJ, Burke CS et al. 2002. The impact of cross-training on team effectiveness.. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), pp. 3-13.
- Nonaka I. & Takeuchi H. 1999. La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press, 318 p., ISBN 970-613-354-9.
- Pritchard RD, Harrel MM, DiazGranados D et al. 2008. "The Productivity Measurement and Enhancement System: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*. 93 (3), pp. 540-567.
- Salas E, Stagl KC & Burke CS. 2004. 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. En: C. L. Cooper y I. T. Robertson, I.T., eds. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, Chichester: John Wiley & Sons, pp. 47-91. ISBN: 9780470854990
- Scholtes PR. 1988. El Manual del equipo. Traducido del inglés por José G. Ramirez. Madison, Wisconsin: Joiner.
- Stacey RD. 2001. *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge creation*. London: Routledge. 255 p. ISBN: 041524919.
- Tannenbaum SI, Beard RL & Salas E. 1992. Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. En: K. Kelley, ed. 1992. *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*. Amsterdam: Elsevier Science, pp. 117-153, ISBN: 078-0444887771.
- West MA. 2004. *Effective Teamwork*. 2ª ed. Oxford: The British Psychological Society con Blackwell Publishing. ISBN: 1-4051-1057-0.