

FACILITACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Profesor: Sabino Ayestarán Etxeberria

Donostia, 18 de mayo de 2012

Índice

Capítulo 1: El grupo como construcción social.

Capítulo 2. Los equipos de trabajo.

Capítulo 3: Distribución de las funciones del equipo y de las actividades relacionadas con la tarea del equipo.

Capítulo 4. Equipos de Mejora y equipos de Innovación.

Capítulo 5: Técnica de facilitación de equipos.

Capítulo 6: Gestión del equipo de innovación.

Bibliografía

Anexo 1: Medición de la reflexividad: la escala de Carter y West (1998).

Anexo 2: Medición de la memoria transactiva: la escala de Lewis (2003).

Anexo 3: Diagrama de afinidad.

Anexo 4: El acta de la sesión.

Anexo 5: La selección ponderada.

Capítulo 1: El grupo como construcción social.

La historia de la investigación en el área de los grupos está organizada en torno a una cuestión: ¿Cómo conseguir el desarrollo de los individuos en competencias individuales, en autonomía personal, en creatividad y en la asunción de responsabilidades, salvando, al mismo tiempo, su personal compromiso con los objetivos del grupo? ¿Cómo unir objetivos individuales con objetivos del grupo sin sacrificar alguno de ellos?

La tradición colectivista

La primera formulación del grupo, la de McDougall en su obra "The Group Mind", es una interpretación colectivista del grupo. "The egoistic impulses are transmuted, sublimated, and deprived of their individualistic selfish character and effects and are turned to public service" (McDougall, 1920, p. 111). Para que se pueda hablar de grupo, éste tiene que cumplir las siguientes condiciones:

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

Los miembros del grupo reproducen en sus interacciones una determinada cultura o ideología. La estructura social está regulada por dicha ideología. Los individuos tienen que asumir los valores del grupo para funcionar desde los valores grupales. No hay conflicto interpersonal dentro del grupo. El conflicto es de carácter intergrupalo, es decir, es trasladado hacia el exogrupo.

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. La concepción colectivista del grupo está presente en todas las ideologías que ven en la sumisión a las normas del grupo un instrumento de socialización de los individuos.

La tradición individualista

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

Y unas líneas más arriba escribe: "La 'Mente grupal' no ofrece ninguna ayuda para explicar el cambio social, es decir, el cambio de la misma mente grupal" (Ibid.).

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

El grupo como "campo social".

Kurt Lewin perteneció a la escuela de la "Gestaltpsychologie" de Berlín. Perseguido por el régimen Nazi por su condición de judío, se trasladó a los Estados Unidos de América, donde desarrolló su "teoría del campo", intentando superar la dialéctica colectivismo-individualismo. El grupo es un sistema social, construido en la interacción entre los individuos. A través de la comunicación, las personas construyen significados compartidos, relaciones afectivas, objetivos comunes y una estructura social compartida. "La concepción del grupo como un todo dinámico debe incluir una definición del grupo que se basa en la interdependencia de los miembros (o mejor, de las subpartes del grupo). Me parece muy importante este punto, porque muchas definiciones del grupo toman como factor constituyente la similitud de los miembros del grupo más que su interdependencia

dinámica. A menudo, por ejemplo, se define el grupo como compuesto por un número de personas con ciertas semejanzas, especialmente de actitudes. Creo que es necesario entender que tal definición difiere fundamentalmente de la del grupo basado en la interdependencia de sus miembros. Es muy posible que un número de personas posean ciertas semejanzas -por ejemplo, de sexo, raza, posición económica, actitudes- sin constituir un grupo en el sentido de ser partes interdependientes de un todo social. Las mujeres, los trabajadores o los granjeros, pueden presentar una cierta cantidad de similitudes. Hasta sería posible seleccionar un grupo integrado por negros de Louisiana, blancos pobres de Kentucky y campesinos de China, todos los cuales revelarían una gran similitud económica. Sin embargo, esto no implica que este número de personas sea interdependiente en algún sentido. Uno de los aspectos del desarrollo de algunas de estas clases económicas en la época moderna consiste en un creciente grado de interdependencia, esto es, que muestran tendencia hacia el desarrollo de grupos internacionales" (Lewin, 1978, p. 142-143).

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

Ni la similitud de los miembros, ni la igualdad de objetivos, ni el hecho de tener un enemigo común, ni el sentimiento de pertenencia de sus miembros, son *suficientes* por sí solos para constituir un grupo; todos estos elementos pueden definir a un grupo, a condición de que *den lugar a una interdependencia entre los miembros*. Dicha interdependencia es algo que debe construir el mismo grupo. Los grupos se diferencian no solamente por el grado de interdependencia que han logrado, sino también por la clase de interdependencia que desarrollan. Hay interdependencia de tareas, interdependencia de objetivos, interdependencia de roles, interdependencia de competencias e interdependencia afectiva.

Características que diferencian al grupo de la colección de individuos: interacción, objetivo, normas, roles, estructuración.

La investigación sobre grupos (Hare, 1976) ha establecido que los miembros de un grupo son algo más que una colección de individuos, en la medida en que los miembros del grupo:

- ◆ Están en continua **interacción** entre sí. La interacción puede ser presencial o virtual. Con el avance de las técnicas de información y comunicación, cada vez es más frecuente que la interacción presencial se combine con la interacción virtual.
- ◆ Definen un **objetivo** compartido, que da una dirección a la actividad del grupo. El objetivo del equipo de trabajo tiene relación con las necesidades de la organización.
- ◆ Acuerdan unas **normas** de funcionamiento, que delimitan el espacio del grupo. Una norma es una regla de comportamiento, aceptada como propia por el grupo. Todo grupo ejerce presión sobre los individuos para que conformen su conducta a las normas establecidas.
- ◆ Con el tiempo, en el grupo se crea una red de **roles**, que diferencia a un grupo de otro grupo. Una misma persona puede tener roles diferentes en diferentes grupos. Es bueno participar en grupos diferentes para desarrollar una personalidad flexible y capaz de adaptarse a entornos cambiantes.
- ◆ Construyen una **red estructurada** de sentimientos, ideas y actividades, que es específica de cada grupo.

Paradigma para el análisis de la interacción en los grupos.

Hare (1976, p. 7) propone un paradigma para el análisis de la interacción en los grupos, basado en la distinción entre *forma de interacción* y *contenido de la interacción*:

FORMA DE INTERACCIÓN	Tipo de red de comunicación
	Cantidad de interacción
CONTENIDO DE INTERACCIÓN	Procesos conductuales: - Observa - Elabora hipótesis - Propone acciones - Evalúa resultados
	Procesos socio-emocionales: - Identifica emociones - Verbaliza emociones - Controla emociones - Transforma emociones

	Procesos cognitivos*: - Autoconocimiento - Conocimiento mutuo - Creación de una red de conocimientos - Ajuste entre conocimiento y actividad.
--	--

* En el paradigma original de Hare no aparecen los procesos cognitivos. Sólo se consideran procesos conductuales y socio-emocionales. Los procesos cognitivos han sido introducidos más recientemente.

La interacción entre los miembros del grupo es la que construye el grupo. La forma de interacción es la que define el tipo de red de comunicación dominante en el grupo (comunicación libre vs. comunicación centralizada) y la cantidad de comunicación que recibe cada uno de los miembros del grupo. En una red centralizada, hay una o dos personas que se convierten en “nudos de comunicación”, es decir, personas que reciben la mayor proporción de la comunicación del grupo y, con el tiempo, controlan toda la comunicación del grupo. La forma de interacción está relacionada con el tipo de liderazgo, con la distribución del reconocimiento en el grupo y con la participación de las personas en las actividades del grupo. En consecuencia, al analizar el funcionamiento de las personas en grupo, siempre hay que tener presentes, al mismo tiempo, las características individuales de los miembros y el tipo de red de comunicación. Esta red de comunicación ha sido creada por todos los miembros del grupo y es la que define quién será un elemento central y quién un elemento periférico en el grupo. Aquí vemos la conexión que se establece entre lo individual y lo grupal en el funcionamiento del grupo.

El contenido de la interacción son actividades, emociones e ideas. Los diferentes tipos de grupo dan prioridad a unos contenidos u otros.

Doble significado del término “dinámica de grupos”.

El término “Dinámica de grupos” se refiere, en primer lugar, a un campo de investigaciones dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones más amplias (Cartwright y Zander, 1971; Hare, 1976). Los primeros manuales de dinámica de grupos abordan los siguientes temas:

- ◆ Grupo y colectivo. No todo colectivo humano puede ser considerado como grupo.
- ◆ Grupos y membrecía de grupos: Se analizan los temas de la pertenencia al grupo, la

identificación con el grupo y la naturaleza de la cohesión del grupo.

- ◆ Las presiones para uniformarse al grupo. Conformidad grupal y minorías activas.
- ◆ Poder e influencia de los grupos.
- ◆ Liderazgo y ejecución de las funciones del grupo.
- ◆ Efectos motivacionales en los grupos.
- ◆ Propiedades de los grupos.

Para seguir la evolución de las investigaciones en el campo de la Dinámica de Grupos, lo mejor es revisar la revista *Annual Review of Psychology*. De 1950 a 1960, la revista *Annual Review of Psychology* publicó una revisión anual sobre la Dinámica de Grupos y a partir de 1961, en esa misma revista, podemos encontrar una revisión trienal de las publicaciones en el área de la Dinámica de Grupos.

Sin embargo, con frecuencia, el término “Dinámica de grupos” se refiere a un conjunto de ejercicios que ayudan a tomar conciencia de las leyes que regulan el comportamiento de los individuos en el grupo. Una versión actualizada de la Dinámica de grupos, entendida como conjunto de ejercicios, se puede encontrar en el libro “Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos” de Pérez de Villar Ruiz y Torres Medina (1999).

La perspectiva multinivel en la dinámica de grupos

En los últimos 20 años, ha tomando mucha fuerza el análisis multinivel, que analiza a los individuos como elementos “anidados” en los grupos y a éstos como elementos “anidados” en las organizaciones. Los individuos anidados en un grupo tienen algunas características comunes que provienen de su pertenencia al mismo grupo. No se elimina la influencia que tienen sobre el funcionamiento del grupo las características individuales, pero se toma en consideración, igualmente, la influencia que ejercen sobre el funcionamiento del grupo tanto la “forma de interacción entre los individuos del grupo” como el “contenido de la interacción”. De la misma forma, los grupos anidados en una organización tienen características comunes que provienen de su pertenencia a una organización. Tradicionalmente, tanto las formas de interacción como los contenidos de interacción de los grupos de trabajo han sido impuestos por la cultura de la organización. No es posible entender el funcionamiento de los grupos sin tener en cuenta las características de las organizaciones a las que pertenecen. Un ejemplo muy actual es el que se refiere a la evolución de los equipos de trabajo. Tanto

en la teoría como en la práctica, en los últimos 20 años se ha dado una doble evolución de los equipos de trabajo: i) se ha ido hacia un liderazgo más distribuido y compartido; ii) el equipo de trabajo tiene en cuenta, además de los procesos conductuales, procesos cognitivos y afectivos, necesarios para fomentar la creatividad y la innovación en los equipos. El cambio está afectando tanto a las formas como al contenido de la interacción. Esta evolución no ha sido arbitraria. Obedece a un cambio en la concepción de las organizaciones y de las relaciones laborales. Antes se valoraba a la persona trabajadora por la rapidez y exactitud con que hacía lo que otros habían diseñado para ella. Ahora esto lo hacen las máquinas. Hoy se valora a la persona trabajadora por su capacidad de colaborar con otras personas en la organización y diseño del trabajo. El trabajo se ha vuelto más complejo y exige el aporte de los conocimientos de diferentes personas y diferentes especialistas. Estas personas tienen que ponerse de acuerdo en el análisis del problema y en la solución que deben aportar al problema. 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 las personas 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 no es suficiente mejorar los procesos laborales. 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. O hay un jefe que impone al equipo su forma de ver y de hacer las cosas (podrá ser un buen grupo de trabajo, pero no funcionará como equipo) o hay cooperación entre varias personas, capaces de intercambiar sus ideas y de construir una idea nueva válida para todas. En la medida en que se quiere que todas las personas participen en la búsqueda de las soluciones, el equipo tiene que ser, necesariamente, innovador.

Aplicación de la dinámica de grupos a la solución de problemas sociales.

Actualmente, se aplica la Dinámica de grupos a la solución de problemas en diferentes contextos institucionales: En las empresas, en los hospitales, en las escuelas, en los tribunales, en las comunidades de vecinos, en las comunidades asistenciales etc...Destacan tres campos de aplicación de la dinámica de grupos:

- ◆ Terapia de grupos en instituciones sanitarias. La terapia de grupos es anterior a los trabajos de K. Lewin y, en consecuencia, anterior a la Dinámica de Grupos. Pero, a partir de los años 50, la Dinámica de Grupos es ampliamente utilizada en la terapia

grupal. La unión de la terapia psicoanalítica con la dinámica de grupos dio lugar al “Grupoanálisis” de Foulkes.

- ◆ Grupos de autoayuda. Están más ligados a los servicios sociales y a las intervenciones de carácter comunitario. Son grupos homogéneos en cuanto al problema que trabajan (problemas de adicción, de duelo, de marginación social etc.), pero heterogéneos en cuanto al tipo de personalidad de los participantes.
- ◆ Los equipos de trabajo en el contexto organizacional. Se desarrollaron a partir de la dinámica de grupos, cuando el estudio de los grupos abandonó los laboratorios de psicología social para entrar en contacto con la realidad de los grupos de trabajo en todo tipo de organizaciones. Este cambio se dio en los años 80 del siglo pasado. Es cuando se comenzó a hablar de equipos de trabajo. Actualmente, se trabaja en equipo, cada vez más, en empresas, centros educativos y hospitales.

Capítulo 2. Los equipos de trabajo

¿Qué es un equipo de trabajo?

Podríamos describir el equipo de trabajo de la siguiente manera: a) dos o más personas (preferentemente, entre 5 y 7 personas); b) tienen uno o varios objetivos comunes; c) que interactúan socialmente de manera presencial y, cada vez más, de manera virtual; d) han sido formados como equipo para realizar tareas importantes para una organización; e) tienen alto nivel de interdependencia respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tienen una estructura diferenciada de roles, actividades y responsabilidades; g) desarrollan cierto grado de complementariedad en la construcción de ideas, sentimientos y comportamientos; h) están anidados en un sistema organizacional, con conexiones más o menos fuertes con elementos del entorno organizacional.

- a) Dos o más personas (preferentemente, entre 5 y 7 personas). Si el equipo es muy pequeño, es probable que no esté muy equilibrado, porque faltan personas capaces de asumir todas las funciones necesarias para el éxito de un equipo. Si pasa de 10 personas, es probable que algunas personas no encuentren “sitio” en el equipo, porque todas las funciones están ocupadas. Lo normal es que, en ese caso, el equipo grande se divida en dos subequipos.
- b) Tienen uno o varios objetivos comunes. El equipo se configura en torno a una tarea compleja, que tiene que ser estudiada, diseñada y realizada por el equipo. Normalmente, al equipo se le pide que resuelva un problema. No se le dice cómo lograr la solución. Tiene que informarse sobre el camino o los caminos que han seguido otros en la solución del problema y tratar de encontrar su propio camino.
- c) Los miembros del equipo interactúan socialmente de manera presencial y, cada vez más, de manera virtual. Lo normal es que gran parte del trabajo se realice de manera virtual y que se lleven a las reuniones presenciales los temas bien preparados.
- d) Han sido formados como equipo para realizar tareas importantes para una organización. Hay que distinguir muy bien el aprendizaje individual del aprendizaje grupal. El aprendizaje grupal significa aprender a interactuar de una manera creativa. Cuando hablamos de la complementariedad y de la memoria transactiva, se entenderá mejor el significado del aprendizaje

grupales.

- e) Los miembros del equipo tienen un alto nivel de interdependencia respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados. Quiere decir que se distribuyen las distintas actividades que forman parte de una tarea compleja, para integrar, más tarde, las aportaciones de todos los miembros. La distribución de actividades va ligada a la distribución de responsabilidades.
- f) Tienen una estructura diferenciada de roles, actividades y responsabilidades. Muy importante que se describan por escrito las decisiones que puede tomar cada miembro del equipo en el área de su responsabilidad y las decisiones que quedan reservadas al equipo en su conjunto.
- g) Desarrollan cierto grado de complementariedad en la construcción de ideas, sentimientos y comportamientos. Es importante entender bien el significado de la “complementariedad”. Las personas son complementarias cuando las aportaciones individuales van enriqueciendo las aportaciones anteriores, de tal forma que cada intervención suponga un paso más en la solución del problema.
- h) Los equipos están anidados en un sistema organizacional, con conexiones más o menos fuertes con elementos del entorno organizacional. Como lo veremos en el capítulo 6, muchos de los fracasos de los equipos se deben a que la arquitectura de las relaciones en la organización no admite el trabajo en equipo. Se habla mucho de “trabajar en equipo”, pero hay pocas organizaciones que permiten el desarrollo de equipos de trabajo.

El equipo de trabajo es un sistema socio-técnico. Como sistema social, está compuesto por personas que tienen capacidades diferentes, intereses diferentes y estilos diferentes de personalidad. El objetivo del equipo, en cuanto sistema social, es aprovechar las diferencias para crear una mayor complementariedad y sinergia en el equipo. Como sistema técnico, el equipo tiene el objetivo de realizar un trabajo que tenga valor dentro de los objetivos de la organización. Para lograr su objetivo, el equipo necesita una metodología de trabajo (información pertinente y estrategias adecuadas para lograr el objetivo) y una tecnología adecuada para recoger los datos y realizar los análisis pertinentes.

Modelo teórico utilizado en el estudio de la eficiencia de los equipos, en el contexto organizacional: Input-Process-Output.

Hasta hace muy poco, a la investigación sólo le ha interesado la eficiencia de los equipos. El modelo básico, utilizado en la investigación sobre la eficiencia de los equipos de trabajo, es el modelo de “Variables de entrada (Input)-Proceso-Variables de salida (Output)”, elaborado por McGrath (1964) y modificado por Hackman y Morris (1975). Este modelo se apoya en tres grandes supuestos:

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

Este modelo funcional (en inglés, I-P-O) identifica cuatro variables de entrada:

- Características personales de los miembros: conocimientos, destrezas, motivación, actitudes, estilos cognitivos. La postura ética de cada persona en la vida es uno de los factores que más influyen sobre las actitudes y la motivación de las personas en el equipo.
- 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.
- Características del equipo: distribución del poder, semejanza de los miembros, recursos del equipo, cultura y cohesión.
- Características de la tarea: Organización, tipo y complejidad de las tareas.

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

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

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

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

Un aspecto básico de este modelo es la importancia que concede al impacto de los factores situacionales y organizacionales, que afectan tanto a los procesos centrales como a las variables de entrada y a los resultados o variables de salida. Estos factores situacionales u organizacionales se refieren al sistema de reconocimiento, a la escasez de medios, al sistema de control, al estrés ambiental, al clima organizacional, a la competencia, a las relaciones intergrupales y a la incertidumbre del entorno.

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

De acuerdo con las últimas revisiones sobre los equipos de trabajo que funcionan dentro de las organizaciones (Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005; Mathieu, Maynard, Rapp et al., 2008), en los últimos 20 años, 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?* No todos los equipos funcionan igual. Algunos son eficientes; otros no lo son. Se vuelve al análisis del grupo como sistema complejo y creador de un nuevo espacio social a través de una creciente interdependencia entre las personas que comparten dicho espacio. La investigación de los últimos 20 años se aproxima al modelo propuesto por Lewin.

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

- 1) En primer lugar, algunos de los factores mediadores entre variables de entrada

y variables de salida no son procesos, si entendemos por “*proceso*” una secuencia de acciones orientadas a un objetivo. Más bien, los mediadores más importantes son estados cognitivos y afectivos que emergen de la interacción entre los miembros del equipo. El modelo I-P-O prioriza los procesos conductuales. 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 psicológicos emergentes (Marks et al. (2002). Se les llama mediadores porque son los que transforman las intervenciones individuales en realidades grupales. Median entre los individuos y el grupo.

- 2) En segundo lugar, el modelo I-P-O implica un ciclo único de causalidad lineal desde las variables de entrada (Input) a las variables de salida (Output). En realidad, la relación entre variables de entrada y variables de salida incluye muchos ciclos de carácter circular. Las variables de salida de un ciclo modifican las variables de entrada del siguiente ciclo. Este carácter cíclico de la dinámica de los equipos de trabajo nos obliga a introducir en el estudio de los mismos una causalidad circular. Lo cual es una característica propia de todos los sistemas sociales: a través del tiempo, van cambiando las relaciones entre los diferentes elementos del sistema. Tanto Hackman como McGrath eran muy conscientes de esta limitación del modelo I-P-O, pero no introdujeron ninguna corrección en el mismo.
- 3) Finalmente, el modelo I-P-O implica que se da una progresión lineal en cada tipo de variable, es decir, en las variables de entrada, en las variables del proceso o en las variables de salida. Por ejemplo, los buenos resultados del equipo en un ciclo del equipo hacen que mejoren los resultados en el siguiente ciclo. Las buenas competencias de las personas en el primer ciclo del equipo hacen que mejoren las competencias de las personas en el siguiente ciclo. La buena distribución de las tareas en el primer ciclo hace que en el segundo ciclo la distribución de tareas sea mejor. Esta forma de concebir el desarrollo del equipo, como un progreso lineal de las variables iniciales, oculta la complejidad de la dinámica de un equipo y no permite poner de relieve la relación que existe entre las variables iniciales de entrada, el proceso de la creación de la complementariedad entre los miembros del equipo y los resultados que obtiene el equipo. Pongamos un ejemplo. A través de la

complementariedad que se crea entre los miembros del equipo (variable mediadora emergente), se transforman las competencias cognitivas de las personas (variables de entrada), reforzándose unas competencias mientras otras competencias pasan a un segundo plano, en función de las necesidades que tiene el equipo para lograr ser más eficiente (variable de salida).

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

El interés de los investigadores se ha desplazado a los sentimientos, acciones y conocimientos de las personas. Pero el cambio fundamental radica en que dichos elementos psicológicos no se analizan a nivel de los individuos, sino a nivel grupal. **Son las interacciones entre personas complementarias las que construyen sentimientos, acciones y conocimientos compartidos.** Gracias a la complementariedad, dentro del equipo se crean redes de sentimientos, de acciones y de conocimientos que dan lugar a la sinergia del equipo.

Las características individuales, la estructura de trabajo, las características del equipo y las características de la tarea son factores que influyen sobre el funcionamiento social y sobre los resultados del equipo. Pero, finalmente, es la opción ética de las personas la que determina el grado en que un grupo de trabajo llega a funcionar como equipo de trabajo. La opción ética es la postura que adopta en la vida cada una de las personas: ¿colaboro con otras personas para buscar una respuesta compartida a los intereses de todos o aprovecho la situación para ganar a costa de lo que pierden otros? Es la opción por una solución “ganar-ganar”, en contra de una solución de suma 0: yo gano lo que otros pierden.

Viabilidad del equipo

La primera fase de cualquier equipo es la fase de formación. Nadie nace sabiendo trabajar en equipo. Es necesario un aprendizaje grupal. No es suficiente un aprendizaje individual. Los miembros del equipo tienen que aprender a cooperar para crecer como equipo. Un equipo es viable cuando demuestra que es capaz de crecer: a) en consenso sobre los objetivos, sobre la metodología y sobre las estrategias y técnicas

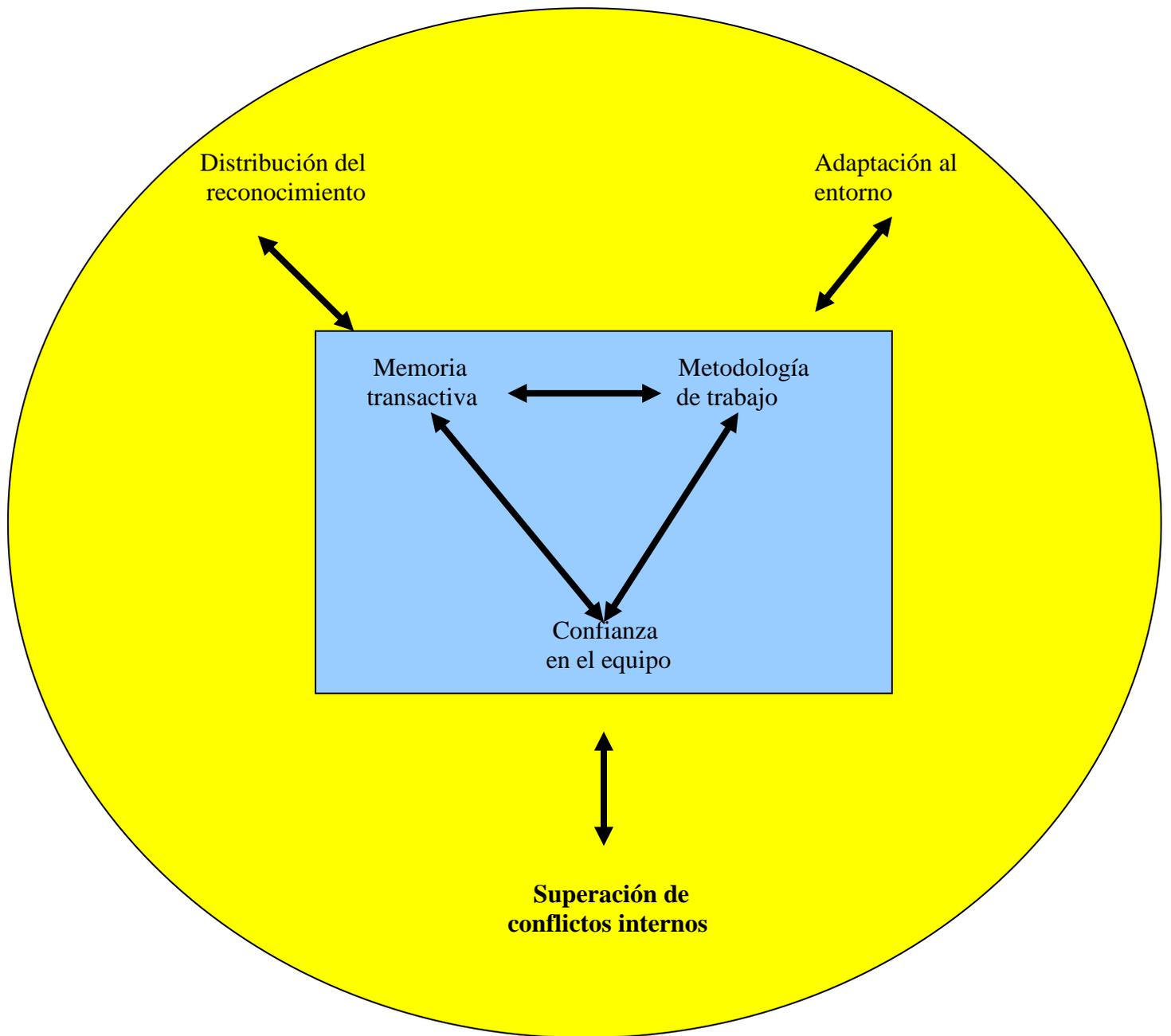
a utilizar en el trabajo; b) en conciencia de complementariedad tanto en las ideas y sentimientos como en los roles y actividades. La viabilidad depende de tres procesos o mediadores emergentes: La confianza de los miembros en el equipo; metodología de trabajo; memoria transactiva. Lograr la viabilidad es el objetivo de cualquier programa de facilitación o coaching de equipos.

No es suficiente reunir a varias personas y pedirles que trabajen como equipo para crear un equipo. El equipo tiene que aprender a trabajar utilizando la metodología y la tecnología propias de las ciencias sociales y lograr un conocimiento compartido de las diferentes capacidades que tienen para llegar a una complementariedad y sinergia en el trabajo. Una buena metodología de trabajo está en la base del sentimiento de potencia del equipo, de la misma forma que la estructuración cognitiva del equipo está en base del sentimiento de seguridad de los miembros en el equipo.

Efectividad del equipo

Es la conceptualización de la capacidad del equipo para ir mejorando tanto los desempeños como los resultados. Entendemos por desempeños el desarrollo de los procesos y mediadores emergentes, es decir, mejora del funcionamiento del equipo. Entendemos por resultados la obtención de los objetivos propios del encargo recibido por el equipo y la satisfacción de los miembros del equipo, de los clientes de la organización y de los responsables de la organización. La efectividad supone que el equipo, además de tener la viabilidad que le da la formación recibida, ha logrado unos resultados satisfactorios para los miembros del equipo, para los clientes de la organización y para los responsables de la organización. Esta efectividad supone que el equipo ha aprendido a superar las tres categorías de dificultades por las que atraviesan todos los equipos, incluso los mejores equipos:

- a) los conflictos interpersonales que nacen de las diferencias en ideas, sentimientos e intereses de los miembros del equipo;
- b) los cambios en la carga laboral y en las relaciones entre el equipo y la organización;
- c) las diferencias en el reconocimiento interno de los miembros del equipo (problemas ligados a la distribución del poder en el equipo) (Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2008).



VIABILIDAD DEL EQUIPO					
Confianza Mediador afectivo <i>Los miembros confían en la capacidad del equipo para realizar su tarea y para ayudarse mutuamente.</i>		Planificación Mediador conductual <i>El equipo se muestra eficiente en la obtención de objetivos.</i>		Estructuración cognitiva Mediador cognitivo <i>El equipo construye significados y valores compartidos y conserva la memoria de las habilidades de cada miembro del equipo.</i>	
Potencia del equipo: sentimiento compartido de que el equipo es capaz de lograr sus objetivos.	Seguridad personal: sentimiento compartido de que el equipo ayudará al crecimiento de los individuos.	Información pertinente: el equipo recoge y analiza la información pertinente a la tarea del equipo	Estrategias adecuadas: El equipo elabora estrategias adecuadas al logro de los objetivos.	Modelos mentales compartidos: considerado como “cultura compartida”.	Memoria transactiva: Memoria compartida de lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo.

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 ayudará al crecimiento de las personas (seguridad del equipo).

La *potencia* del equipo aumenta:

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

La *seguridad* se refiere al sentimiento que tienen sus miembros de que el equipo les ayuda a adquirir determinadas competencias. La seguridad se relaciona con:

- La manera como se ejerce el liderazgo en el equipo. Cuanto más compartido sea el ejercicio del liderazgo, tanto mayor será la satisfacción de los miembros del equipo.
- El conocimiento compartido de los miembros del equipo sobre las capacidades de cada persona en el grupo.

- La buena distribución de las funciones del equipo entre los miembros del mismo, de tal forma que no haya nadie en el equipo que no sepa para qué vale en el equipo.
- El comportamiento reflexivo del equipo que le permite avanzar en la búsqueda de soluciones a los problemas del equipo tanto en la ejecución de la tarea como en su funcionamiento como equipo.
- La creencia compartida de que el equipo quiere que sus miembros asuman los riesgos de una conducta innovadora.

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

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

Planificación de las acciones, mediador conductual emergente.

Una planificación eficiente del equipo tiene tres 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; iii) disponer de una tecnología adecuada para recoger y analizar los datos pertinentes a la tarea que realiza el equipo.

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 (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.

- Conocimiento de los resultados que el equipo va obteniendo.
- Evaluación de los resultados que se van alcanzando.

La *tecnología adecuada* para la recogida y análisis de los datos referentes a la tarea del equipo.

Información, estrategia y tecnología son elementos esenciales para una buena planificación de la tarea por parte del equipo.

Estructuración cognitiva 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 conocimiento compartido relevante para el funcionamiento del equipo y para la obtención del objetivo del equipo. El equipo necesita ponerse de acuerdo sobre la tarea (objetivo, pasos a dar para lograr el objetivo, los sistemas y los criterios de evaluación, tecnología a utilizar en la recogida y en el análisis de los datos pertinentes al objetivo) y sobre el funcionamiento del equipo. Se construye en el equipo ese modelo mental compartido:

- Mediante 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.
- Una reflexión continuada del equipo sobre el trabajo que realiza y sobre su propio funcionamiento.

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, conocer qué sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo

y tenerlo en cuenta a la hora de distribuir las funciones y las tareas en el equipo es lo más importante para reforzar la complementariedad del equipo. Ambos procesos son básicos para una buena estructuración cognitiva del equipo.

Efectividad del equipo

Una vez creado el equipo, capacitado para trabajar con una buena metodología de trabajo y una buena estructuración cognitiva, comienza el trabajo del equipo en relación con el encargo que ha recibido del promotor del equipo. La efectividad del equipo dependerá de la composición del mismo, pero, también, de la capacidad que tenga para hacer frente a los problemas que van surgiendo con el tiempo: problemas externos (problemas con la organización) y problemas internos, que nacen i) de las diferencias internas; ii) de la mala distribución del reconocimiento de las personas, lo que se traduce en diferencia de poder entre los miembros del equipo.

EFFECTIVIDAD DEL EQUIPO					
Compromiso Mediador afectivo		Adaptación Mediador conductual		Aprendizaje Mediador cognitivo	
<i>El equipo sabe gestionar, de manera constructiva, la diversidad de las personas y los conflictos internos.</i>		<i>El equipo sabe adaptarse a las características del entorno laboral y organizativo.</i>		<i>El equipo es capaz de distribuir de manera equitativa el poder en el equipo, reconociendo las aportaciones de todos sus miembros.</i>	
Gestión de las diferencias tiene mucha relación con el tipo de liderazgo ejercido en el equipo.	Gestión del conflicto Conflicto social y conflicto de tarea.	Adaptación a los cambios en el entorno organizacional	Adaptación a los cambios en la carga de trabajo del equipo.	Aprender de los miembros menos valorados	Aprender de los miembros más valorados.

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 los objetivos del 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 del equipo, integración social, satisfacción con el equipo, implicación en los objetivos del 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 la efectividad 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, apoyada en datos; 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).

La adaptación al entorno organizacional y laboral de la organización.

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 bien 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.

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 tomaban en consideración, sobre todo, las competencias conductuales. Hoy se toman en consideración, igualmente, las competencias afectivas y cognitivas. Adquirir nuevas competencias, se refiere al contenido del aprendizaje. Responde a la pregunta “¿Qué es lo que yo aprendo en el equipo?” Aprendo a pensar, a sentir y a actuar de una manera diferente a como lo hacía hasta ahora.

Otra pregunta, relacionada con el aprendizaje grupal, es ésta: “¿Cómo aprendo yo algo en el equipo?” Esta pregunta tiene relación con la “forma de interacción” dominante entre los miembros del equipo. Es decir, 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 de todos los miembros del equipo. En cambio, 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 ese caso, unas personas estarán mejor valoradas que otras en el equipo.

Es importante que la interacción entre los miembros del equipo esté basada en una red de comunicación abierta a todos, lo que significa que todos los miembros son capaces de aportar algo al equipo y todos pueden aprender algo de todos. El equipo funciona bien cuando todos los miembros tratan de aportar lo mejor que tienen y, al mismo tiempo, tratan de enriquecerse mutuamente.

¿Cómo consigue un equipo el 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? Hace falta, todavía, mucha investigación para dar una respuesta precisa a esta pregunta. 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 conciencia de complementariedad.

Capítulo 3: Distribución de las funciones del equipo y de las actividades relacionadas con la tarea del equipo.

Hay dos conceptos que son absolutamente centrales en la formación de un equipo: *reflexividad* y *memoria transactiva*. La reflexividad es la práctica de la reflexión del equipo sobre su funcionamiento interno y sobre su metodología de trabajo para buscar soluciones a los problemas que van surgiendo en el camino. Cuando aparecen problemas en el funcionamiento del equipo o cuando los resultados no acompañan al equipo, éste debe parar y reflexionar sobre lo que está pasando en el equipo.

Los problemas más frecuentes de un equipo son los siguientes:

- a) *Falta de confianza en el equipo*. Se debe a que los miembros del equipo no respetan el marco de trabajo que se consensuó cuando se constituyó el equipo: los días y las horas de reunión; las normas de comunicación; la misión y los valores que deben guiar los trabajos del equipo; la preparación de las reuniones, para que éstas sean realmente útiles. La falta de respeto al equipo hace que las personas no confíen en el equipo.
- b) *Incapacidad para negociar de manera constructiva los conflictos de intereses*.
- c) No hay *conciencia de complementariedad* entre los miembros del equipo, lo que significa que no han desarrollado la *memoria transactiva*.
- d) *Inadecuada distribución de roles, de trabajos y de responsabilidades*. Al no desarrollar la memoria transactiva, tampoco han podido hacer una buena distribución de funciones.
- e) *Diferencias en el reconocimiento de las aportaciones de los miembros del equipo*. Reconocimiento es igual a poder en el equipo. La persona muy reconocida es alguien que influye mucho sobre la forma de pensar, de sentir y de actuar del resto de personas del equipo.

En el Capítulo V, volveremos sobre estas dificultades y veremos cómo hacer frente a las mismas.

El concepto de **memoria transactiva** es un concepto reciente, pero central para la configuración de un equipo. Se define como “**conciencia de lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo**”. Hay diferencias entre los miembros del equipo. Estas diferencias se deben a dos factores: i) las características de personalidad; ii) distintas especializaciones. Los autores británicos, como West y Belbin, subrayan los diferentes roles de equipo, debidos a características de personalidad. En cambio, los autores norteamericanos subrayan las diferencias de especialidad. Los economistas,

abogados, ingenieros, sociólogos, psicólogos, etc... tienen un abordaje diferente de los problemas organizacionales. Tienen distinta forma de entender la organización. Tienen distintas formas de entender la cooperación. En buena medida, esas diferencias se deben a que utilizan diferentes fuentes de información.

Trabajar en equipo es aprovechar las diferencias en características de personalidad y en especialidades para construir soluciones nuevas a los problemas planteados al equipo. Para ello, es muy importante desarrollar la conciencia de complementariedad entre los miembros de un equipo, lo cual incluye los siguientes pasos:

- ◆ Conocer las potencialidades de cada uno de sus miembros. Conocer lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo.
- ◆ Aprender a seguir la evolución del equipo. Interpretar los cambios que se dan en las necesidades del equipo a medida que se construye la cultura de la confianza mutua.
- ◆ Abandonar la forma habitual de participar en el equipo y arriesgarse a asumir nuevas funciones en el equipo. Es la forma de adquirir nuevas competencias.
- ◆ Darse cuenta de que el comportamiento de las personas en el equipo no depende, exclusivamente, de las características personales de sus miembros, sino, también, de las características propias del equipo, como es su composición, el nivel de autonomía para tomar decisiones, el grado de complejidad de la tarea y los objetivos que persigue.
- ◆ Aprender a negociar con los otros miembros del equipo la función que debe asumir cada uno de ellos, porque, en parte, el trabajo en equipo exige la adaptación del comportamiento de los individuos a las necesidades del equipo. En consecuencia, el trabajo en equipo ha sido considerado como un medio para el desarrollo de las personas, además de ser un instrumento de coordinación de las diferentes competencias de los individuos para obtener los mejores resultados.
- ◆ Sin embargo, debemos subrayar, una y otra vez, que el equipo no da nada a los individuos sin que, previamente, éstos hayan dado algo al equipo:
 - Al que está pasivo en el equipo, éste no le aportará nada.
 - Al que no quiere cambiar, el equipo no le ayudará a cambiar.
 - Al que no quiera aprender, el equipo no le enseñará nada.

- Al que no quiera poner en duda sus creencias, el equipo le confirmará en las ideas con las que entró.
- Al que está convencido de que siempre tiene razón, el equipo le reforzará la idea de que está en la verdad y de que no tiene que cambiar nada, porque los que deben cambiar son los otros.

Tipología de los roles de equipo

Para que un equipo llegue a ser de alto rendimiento, sus miembros deben cumplir diversas funciones. Cumplir una determinada función en el equipo es asumir un papel o un rol de equipo. Se puede discutir sobre el número y sobre la entidad de las funciones necesarias para que un equipo llegue a ser excelente o de alto rendimiento. Mumford et al. (2008, p. 252) presentan un cuadro comparativo de las diferentes tipologías que existen en la literatura sobre los roles de equipo. Nosotros seguiremos la tipología de Belbin (2000). Esta tipología tiene una buena base empírica, porque la identificación de las funciones se hizo a partir de la observación directa de unos 600 equipos de trabajo. Además, es la única tipología que está informatizada con el programa *Interplace*.

De acuerdo con la teoría de Belbin, las 9 funciones necesarias para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo son las siguientes:

Función 1: Crear soluciones y resolver problemas. Generar nuevas ideas, nuevas propuestas, y resolver problemas difíciles. Las personas que asumen esta función son los/las **cerebros** del equipo.

Autopercepción de los/las cerebros:

- La generación de ideas es una de mis cualidades.
- En el trabajo en equipo, soy una persona que aporta ideas originales.
- Prefiero evitar las soluciones obvias y explorar nuevos caminos para solucionar los problemas.
- Fundamentalmente, me motivan los trabajos que me permiten poner en práctica mi imaginación.

Función 2: Explorar. Indagar e informar sobre ideas, desarrollos o recursos que se encuentran fuera del equipo de trabajo. Establecer contactos externos y llevar a cabo cualquier negociación posterior. Actuar por intuición. Obtener información de otras personas. Las personas que asumen esta función son los/las **exploradores/as de recursos**.

Autopercepción de los/las exploradores/as de recursos:

- Me aprovecho de las nuevas oportunidades con facilidad.
- Soy una persona rápida en detectar las posibilidades de las nuevas ideas y nuevos proyectos.
- Me gusta contactar con las personas fuera de mi equipo y de mi organización.
- Fundamentalmente, me motiva un trabajo que me permita conocer a nuevas personas con ideas diferentes.

Función 3: Impulsar. Generar actividad y prosperar bajo presión. Inyectar vitalidad al grupo. Motivar al equipo en los momentos de desaliento. Las personas que asumen esta función son los/las **impulsores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las impulsores/as

- Siempre estoy dispuesto/a a hablar con la gente de forma clara y directa con el fin de obtener buenos resultados.
- Puedo resultar algo autoritario/a a la hora de tomar decisiones.
- En las reuniones, presiono al equipo para asegurar que no perdemos de vista el objetivo principal.
- No vacilo en cuestionar los puntos de vista de los demás, ni en defender una posición minoritaria.
- Soy capaz de asumir el liderazgo si observo que mi equipo no está progresando.

Función 4: Coordinar. Dirigir un grupo formado por personas con distintas habilidades y características personales. Las personas que asumen esta función son los/las **coordinadores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las coordinadores/as:

- Tengo la cualidad de detectar lo que una persona puede aportar a un equipo de trabajo.
- Tengo la habilidad de influir sobre otras personas sin presionarlas.
- Aunque me gusta escuchar todos los puntos de vista, no vacilo a la hora de tomar una decisión.
- Suelo conseguir que las personas se pongan de acuerdo en sus prioridades y objetivos.
- Suelo conseguir que las personas aporten al equipo aquello que mejor saben hacer.

Función 5: Observar y analizar. Analizar problemas y evaluar ideas y sugerencias. Sopesar pros y contras de las diferentes alternativas. Las personas que asumen esta función son los/las **evaluadores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las evaluadores/as:

- En el trabajo soy una persona que aporta soluciones razonables.
- Tengo capacidad para juzgar las situaciones de forma imparcial.
- Soy capaz de encontrar argumentos para desechar ideas inadecuadas.
- Fundamentalmente, me gustan los trabajos que me permiten sopesar y analizar distintas opciones y situaciones.
- En situaciones difíciles, soy capaz de mantener la serenidad y pensar de forma correcta.

Función 6: Cohesionar. Prevenir que surjan problemas interpersonales entre los miembros del equipo. Mantener la armonía del equipo. Las personas que asumen esta función son los/las **cohesionadores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las cohesionadores/as:

- Soy capaz de trabajar bien con cualquier tipo de personas.
- Siempre estoy dispuesto/a a apoyar una buena sugerencia si es por el interés común del equipo.
- Me esfuerzo en conocer a mis compañeros/as de trabajo.
- El trabajo me motiva mucho cuando siento que estoy creando buenas relaciones entre mis compañeros/as.

Función 7: Implementar. Llevar la teoría a la práctica. Saber determinar lo que es factible y relevante. Hacer todo lo que esté establecido que debe hacerse. Las personas que asumen esta función son los/las **implementadores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las implementadores/as:

- Soy capaz de detectar si una idea o un plan sirven para resolver una situación particular.
- No me gustan las reuniones poco organizadas y sin una dirección clara.
- Soy capaz de organizar detalladamente todo el trabajo.
- Tengo la capacidad de hacer que las cosas funcionen una vez que los planes establecidos se hayan puesto en marcha.
- Me cuesta mucho comenzar un trabajo a menos que los objetivos estén bien establecidos.

Función 8: Finalizar. Concentración y exactitud en las tareas. Ausencia de errores en los proyectos y tareas finalizadas. Urgencia y cumplimiento de los plazos establecidos. Preocupación por la precisión, los detalles, y el seguimiento exhaustivo de todas las tareas. Las personas que asumen esta función son los/las **finalizadores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las finalizadores/as:

- Me esfuerzo todo lo que puedo en terminar cualquier tarea que haya comenzado.
- Ante cualquier proyecto que inicio, me considero una persona muy perfeccionista
- Soy muy eficiente en evitar errores y omisiones producidos por descuidos.
- Me motivan los trabajos que me permiten dedicar toda mi atención a una única tarea.
- Siempre trato de garantizar que todos los trabajos se hagan bien, incluso en sus detalles más pequeños.

Función 9: Poseer conocimientos específicos sobre el proceso que se trata de mejorar. Contar con habilidades especiales en las cuales se basa el servicio o producto ofrecido por la organización. Tomar decisiones basadas en un profundo conocimiento y experiencia del proceso que trabaja el equipo. Las personas que asumen esa función son los/las **especialistas** del equipo.

Autopercepción de los/las especialistas:

- Mi mejor cualidad son mi experiencia y mis conocimientos técnicos.
- Participo únicamente cuando sé mucho sobre lo que estoy hablando.
- Los trabajos que me motivan son los que me permiten utilizar mis conocimientos técnicos.
- Cuando me asignan un trabajo, trato de informarme todo lo que puedo sobre ese tema.

No es difícil ver que las 8 primeras funciones, excluyendo la función de especialista, forman tres grupos de funciones. Aritzeta, Senior y Swailes (2005) han estudiado la validez convergente entre el cuestionario de funciones de equipo de Belbin y el cuestionario de estilos cognitivos de Kirton. Los estilos cognitivos de Kirton varían en una dimensión que va de máxima “innovación” a máxima “adaptación”. Innovación y adaptación son los dos polos del continuo. De este estudio, se deduce que las 8 funciones de Belbin se reducen a tres grupos de funciones:

- ◆ Funciones que correlacionan positivamente con el estilo cognitivo de innovación: Crear soluciones (Cerebros), Explorar soluciones (Investigadores/as de recursos), Impulsar soluciones (Impulsores/as). Estas tres funciones tienen una correlación positiva con la innovación y negativa con el estilo cognitivo de adaptación. En ambos casos, las correlaciones son estadísticamente muy significativas.
- ◆ Funciones que correlacionan positivamente con el estilo cognitivo de adaptación: Cohesionar al equipo (Cohesionadores/as), Poner en práctica las

acciones planificadas (Implementadores/as), Finalizar bien las acciones (Finalizadores/as). Estas tres funciones tienen correlación positiva con el polo de adaptación y negativa con el polo de innovación. En ambos casos, las correlaciones son estadísticamente muy significativas.

- ◆ Funciones que no tienen una correlación estadísticamente significativa ni con la innovación, ni con la adaptación: Coordinar las soluciones (Coordinadores/as), Analizar y evaluar soluciones (Evaluadores/as). Estas dos funciones no correlacionan, de manera significativa, con los estilos cognitivos de innovación y de adaptación del cuestionario de Kirton.

De este estudio, podemos sacar importantes conclusiones sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo:

- ◆ Las diferentes funciones del equipo, descritas por Belbin, se refieren a estilos de trabajo, es decir, a las diferentes formas de abordar la solución de los problemas en una tarea colectiva.
- ◆ El trabajo en equipo es más creativo que el trabajo individual, siempre que las diferentes personas actúen con autonomía y no se imponga en el equipo un determinado estilo cognitivo.
- ◆ Los equipos son más rentables cuando se trata de realizar una tarea compleja, que exige el aporte de personas que tienen diferentes formas de abordar la solución de los problemas.
- ◆ El equipo está en permanente tensión entre las fuerzas innovadoras y las fuerzas de adaptación. Las fuerzas innovadoras introducen cambio y tensión en el equipo, mientras que las fuerzas adaptadoras introducen cohesión, pragmatismo y concreción en el equipo.
- ◆ Las funciones de evaluación y coordinación aseguran que el equipo funcione como un todo, integrando las fuerzas de innovación y las fuerzas de adaptación.
- ◆ Desde la perspectiva de un análisis del equipo, entendido como sistema dinámico y abierto, nadie sobra en el equipo, pero nadie es capaz de asegurar por sí sólo el éxito del equipo.

Cada uno de los miembros del equipo, tiene que identificar su posición en el sistema dinámico del equipo. Una vez identificada la función que ejerce en el equipo, cada uno de sus miembros tiene que llegar a decidir qué función le gustaría continuar

ejerciendo en el equipo. Para ello, tiene que reflexionar sobre:

- ◆ Su experiencia personal: “¿cuándo me siento más cómodo en mi equipo?”.
- ◆ La retroalimentación que recibe del equipo: “¿cuándo recibo mayor reconocimiento del equipo?”.

Una persona puede ejercer varias funciones en diferentes equipos e, incluso, en el mismo equipo, en diferentes momentos de su evolución. Depende mucho del grado de flexibilidad mental de las personas, de sus experiencias anteriores, de la composición del equipo y del grado de autonomía que tenga el equipo en su funcionamiento. Sin embargo, no es posible que una persona pueda ejercer varias funciones, al mismo tiempo y en el mismo equipo.

Tampoco se puede afirmar que todas las personas están igualmente dotadas para todas las funciones. Hay características personales que condicionan el ejercicio de una función. Pero, sí es posible que una persona aprenda a ejercer diferentes funciones en el equipo. Para ello, la persona tiene que diseñar, mentalmente o sobre el papel, la nueva función que quiere desarrollar en el equipo. En este diseño, la persona debe atenerse a tres principios:

- ◆ Principio de autonomía de la persona: Cada persona, partiendo de su experiencia anterior, de las competencias previamente desarrolladas y de los cambios que quiera introducir en su comportamiento, planifica la función que quiere ejercer en situaciones específicas del equipo.
- ◆ El principio de la integración de la persona en el equipo: A medida que evoluciona el equipo, cambian sus necesidades. Las personas tienen que desarrollar sus competencias de acuerdo con las necesidades del equipo. La persona tiene que buscar el camino hacia el cambio personal desarrollando sus competencias personales y, al mismo tiempo, respondiendo a las necesidades cambiantes del equipo.
- ◆ Principio de negociación: Todos los miembros no pueden ejercer la misma función. No es bueno para la marcha del equipo que algunas funciones estén muy representadas en el equipo, mientras otras funciones quedan descubiertas. Un equipo equilibrado es aquel que logra una buena distribución de funciones entre los miembros del equipo. Una misma persona puede ejercer varias funciones en el equipo, pero asegurando que todos los miembros del

equipo tengan la posibilidad de asumir alguna función. De aquí nace la exigencia de una permanente negociación en el equipo.

Se aprende a trabajar en equipo trabajando en equipo. Pero trabajando de una manera racional y sistemática. Saber cuándo y cómo intervenir en el equipo es el objetivo fundamental del aprendizaje en el trabajo en equipo. La ayuda de la persona coordinadora es esencial para dicho aprendizaje. También la retroalimentación del equipo es importante para aprender a encontrar el momento adecuado y la forma apropiada en la intervención en el equipo.

Distribución de funciones de equipo y distribución de las actividades relacionadas con la tarea del equipo.

Belbin (2000) ha dado un paso más en la elaboración de su teoría de las funciones del equipo al establecer una relación entre funciones de equipo y actividades que realizan los miembros del equipo. Para ello, ha desarrollado las siguientes fases:

Belbin distingue cuatro tipos de trabajo, identificados con colores. Recurre al lenguaje de los colores para evitar las confusiones que se dan en la traducción de los términos.

	Actividad	Responsabilidad
Individual	Actividad estructurada, con instrucciones claras de cómo debe realizarse.	Tomar decisiones individuales en la ejecución individual de la actividad asignada.
Compartida	Actividad condicionada por las demandas del entorno laboral.	Tomar decisiones colectivas en torno a una mesa. Reuniones de equipo.

- ◆ **TRABAJO AZUL:** Se refiere a las actividades individuales bien estructuradas, un trabajo que está bien programado y que debe realizarse de una manera previamente establecida, donde el trabajador no tiene que tomar decisiones importantes. Antiguamente, estas actividades se consideraban las actividades propias de los “Trabajadores de cuello azul”. **Las personas que mejor se adaptan al trabajo azul son las implementadoras y finalizadoras.**

- ◆ **TRABAJO VERDE:** Se refiere a las actividades que pueden variar en función de las demandas del entorno. Se consideran actividades compartidas puesto que se trata de un trabajo organizado, en buena medida, por el entorno y por los clientes, tanto internos como externos. Las decisiones que se toman son compartidas entre los clientes y los responsables de las personas. Estas actividades tienen un marcado carácter social y corresponden a las actividades de las personas responsables en los diferentes niveles de la cadena de mando. Son las actividades que correspondían a los “Trabajadores de cuello blanco”. **Las personas que mejor se adaptan al trabajo verde son las investigadoras de recursos, las cohesionadoras y las impulsoras.**

- ◆ **TRABAJO AMARILLO:** Se refiere a actividades individuales, de carácter creativo, con responsabilidad individual, en las que una persona debe organizar el trabajo y tomar decisiones importantes para realizar su trabajo. Son las actividades que se aproximan a las que realizan los “Trabajadores del departamento de diseño”. **Las personas que mejor se adaptan al trabajo amarillo son las personas creadoras o personas “cerebro”, las personas evaluadoras y las personas impulsoras.**

- ◆ **TRABAJO ANARANJADO:** Se refiere a la toma de decisiones colectivas en torno a una mesa. Es propiamente el trabajo realizado en las reuniones de equipo. Son las actividades que corresponden a los “Trabajadores de los equipos directivos”. **Las personas que mejor se adaptan al trabajo anaranjado son las personas coordinadoras y las personas evaluadoras.**

A la hora de distribuir las diferentes actividades dentro del equipo, conviene tener presente la función que ejercen los diferentes miembros del equipo:

- ◆ La coordinación del equipo debería ser asignada a una persona coordinadora.
- ◆ Proponer una valoración de las diferentes aportaciones de los miembros del equipo, después de la discusión de un tema, es una tarea muy apropiada para las personas evaluadoras.

- ◆ Recoger información sobre las “buenas prácticas” en otros equipos u organizaciones es trabajo muy adecuado para los/las investigadores/as de recursos.
- ◆ Planificar el proceso de transferencia de los conocimientos adquiridos en los equipos de trabajo a la organización universitaria, es un trabajo muy apropiado para las personas “cerebro” o personas creativas.
- ◆ Proponer al equipo motivos que justifican el esfuerzo que realiza el equipo para facilitar los cambios necesarios y deseados en la organización, es un trabajo muy apropiado para las personas impulsoras.
- ◆ Recoger información y allanar las dificultades que pueda encontrar el equipo en las personas de la organización, a la hora de poner en práctica las soluciones aportadas, es una tarea apropiada para las personas cohesionadoras del equipo.

Autoconocimiento y conocimiento mutuo

Para el desarrollo de la “memoria transactiva” son necesarios tanto el autoconocimiento como el conocimiento mutuo.

Tenemos tres medios para profundizar en el autoconocimiento:

- ◆ La reflexión sobre la propia experiencia: “¿En qué situaciones me he sentido más cómodo en el equipo?”.
- ◆ La reflexión sobre la retroalimentación recibida de los demás miembros del equipo: “¿En qué tipo de intervenciones he recibido mayor reconocimiento por parte del equipo?”
- ◆ El uso de técnicas (softwares, herramientas específicas, etc.) para facilitar el intercambio entre los miembros del equipo.

El conocimiento mutuo requiere más tiempo y mucha libertad y sinceridad en el intercambio de opiniones entre los miembros del equipo.

- ◆ Al principio, en la primera sesión del equipo, nadie ve con claridad la función que ejerce cada una de las personas del equipo. Tampoco el facilitador del equipo lo tiene muy claro. Pero todas las personas del equipo observan los efectos que tienen sobre la marcha del equipo las intervenciones de las personas.

- ◆ Poco a poco se va viendo que hay personas que tienen un tipo de intervención más definido. Otras personas no muestran todavía una continuidad clara en sus intervenciones. Los primeros, descubren pronto cuáles son sus competencias; los segundos, tardarán un poco más en descubrirlo.
- ◆ El equipo, guiado por el facilitador, comienza a reconocer la importancia de ciertas intervenciones en momentos importantes del equipo. He aquí algunos ejemplos:

Identificando a las personas “cerebro” del equipo:

Los miembros del equipo están queriendo definir la Misión del equipo. De pronto hay una persona que define la Misión del equipo con una formulación breve y concisa, relacionando el cambio personal con el cambio en la organización. Todos los miembros del equipo aceptan como buena la definición y felicitan a quien ha aportado esa definición por su “capacidad creativa”.

Identificando a las personas coordinadoras y evaluadoras del equipo:

El equipo está debatiendo un tema sobre el que hay posiciones contrapuestas. En un momento de la discusión, una persona del equipo interviene diciendo: “¿Por qué no le pedimos a la persona X que nos dé su opinión sobre el tema?” La persona X recoge las diferentes posiciones, las contrasta y concreta el meollo o el núcleo de la cuestión que se está discutiendo. A raíz de esta intervención, el grupo se serena y retoma la discusión con una visión más clara del tema. El equipo reconocerá la aportación importante de la persona “evaluadora”, pero también se fijará en la persona “coordinadora” que pidió a la persona X que aportara su opinión.

Identificando a las personas cohesionadoras del equipo:

Interviene una persona con la arrogancia de quien parece que sabe todo y utiliza expresiones humillantes para algunos miembros del equipo. Es la misma persona que había tenido una brillante intervención a la hora de definir la Misión del equipo. Se crea una fuerte tensión en el equipo por un fallo en el sistema de comunicación. Otra persona, que hasta entonces no había participado mucho, interviene diciendo: “Siento mucha desazón o siento mucha rabia por la forma en que te has dirigido a las personas Y o Z. ¿No podrías ser menos hiriente?” El equipo apoya la intervención de esa persona

y reconoce en ella a una persona “cohesionadora”. Al mismo tiempo, el equipo toma conciencia de que todas las personas son capaces de aportar ayuda al equipo, pero son, igualmente, capaces de hacer daño al equipo.

Identificando a las personas investigadoras de recursos:

El equipo está en un momento de dificultad porque no puede continuar en la planificación de la tarea sin hablar con alguna o algunas personas de la organización que están muy implicadas en el proceso que el equipo estudia, pero que no forman parte del equipo. Es necesario que alguien hable con esas personas, les explique lo que está haciendo el equipo y les diga que el equipo necesita su colaboración. Un miembro del equipo interviene diciendo: “Yo hablaré con esas personas. Negociaré con ellas en nombre del equipo”. El equipo acepta la oferta y le encarga que negocie en su nombre. Si la negociación tiene éxito, el equipo reconocerá en esa persona a un/a “investigador/a de recursos”.

Identificando a las personas impulsoras del equipo:

El equipo está en una situación de desánimo. Se suceden varias intervenciones en tono pesimista, con el mensaje de que no estamos avanzando nada, porque no sabemos cómo podríamos mejorar un determinado proceso, por ejemplo, administrativo, en el contexto de la organización. En ese momento, interviene una persona del equipo que dice algo similar a esto: “Yo no comparto ese sentimiento de pesimismo. Creo, más bien, que el equipo ha dado muchos pasos y está trabajando muy bien. Lo que pasa es que hay una realidad, externa al equipo, sobre la que no podemos actuar como quisiéramos.

Tenemos que buscar la forma de introducirnos en esa realidad y ver qué personas y qué acciones serían más accesibles a nuestra influencia”. Esta intervención cambia el tono pesimista de las intervenciones de los miembros del equipo y comienzan a aflorar propuestas más positivas y el equipo retoma su trabajo. El equipo reconocerá en esta intervención a una persona “impulsora” y le agradecerá su intervención.

Identificando a las personas implementadoras:

El equipo está trabajando en la mejora de un subproceso del proceso clave de la comunicación interna en la organización (imagínese un proceso clave en su departamento o sección). El equipo ha realizado una planificación ideal del subproceso

P, pero no ha previsto las alianzas que tienen que establecer algunos de los trabajadores/as, entre ellos mismos, para que dicha programación sea posible. Un miembro del equipo, que ha estado mucho tiempo en silencio, presenta al equipo un diagrama de flujo del subproceso en cuestión, donde se ve claramente que cada una de las acciones propuestas en el despliegue del subproceso desemboca en interrogantes como éstas: “¿Se han puesto las personas de acuerdo en las funciones a desarrollar en cada fase? ¿Se han puesto de acuerdo en el desarrollo de un plan de acciones, que debería ser desarrollado en las diferentes fases? El equipo quizás se ha olvidado de preparar a los trabajadores para una adecuada programación de las acciones. Esta intervención es de una persona implementadora, que descubre con facilidad los fallos de una planificación deficiente.

Identificando a las personas finalizadoras:

El equipo se ha comprometido a entregar al promotor, en el plazo de dos semanas, un informe sobre el trabajo realizado. Se está acabando el plazo y el informe no está preparado. Hay una persona que recuerda al equipo, con mucha insistencia, que el equipo tiene que entregar el informe en el plazo establecido. Toma la iniciativa de reunirse con otras personas del equipo y prepara con ellas el informe. Lo presenta al equipo. Introduce mejoras, de carácter formal, en el informe y, finalmente, el informe está terminado en el plazo establecido. Esta es la forma de actuar de una persona finalizadora. Los equipos suelen protestar contra estas personas porque son un poco quisquillosas, pero, al final, son las personas con las que quiere trabajar todo el mundo. Son una garantía de éxito en cualquier empresa.

Resumiendo, las técnicas que utilizamos en el equipo para conocernos mutuamente son las siguientes:

- ◆ El autoconocimiento de las personas es el resultado de observar las consecuencias de las intervenciones que tiene una persona en el equipo. Cuando una persona interviene, en momentos específicos de la vida de un equipo, de una manera adecuada, las consecuencias suelen ser visibles en el equipo: éste reacciona con un sentimiento de alivio y satisfacción o con una mayor tensión y con un esfuerzo renovado por seguir adelante. En cualquier caso, la intervención no pasa desapercibida.

- ◆ La negociación con el equipo, en la mayoría de los casos, no suele ser explícita, sino que el equipo expresa aprobación o desaprobación de las intervenciones: i) ignorándolas (la mayoría de las veces, cuando son negativas); ii) desaprobándolas explícitamente (en los casos más graves); iii) expresando un reconocimiento explícito a la persona que realizó la intervención (cuando la aportación ha tenido una influencia claramente positiva sobre el equipo).
- ◆ En cambio, cuando se trata de asignar determinados roles formales en el equipo, se discute y se negocia, de manera explícita. Es el caso de la designación de la persona coordinadora. En este caso, el equipo, orientado por la persona facilitadora, designa a una persona como coordinadora del equipo. Generalmente, sucede esto en la tercera o cuarta sesión. Antes del nombramiento de la persona coordinadora, quien lleva la coordinación del equipo es la persona facilitadora del equipo.
- ◆ Sucede lo mismo cuando se trata de asignar a una persona determinadas actividades, como la redacción de las actas, el control del tiempo, la preparación de un tema, la preparación de un informe, negociación con algún grupo externo, recogida de información sobre un punto determinado, etc.. En todos estos casos, el equipo negocia explícitamente el nombramiento de las personas para una tarea determinada.
- ◆ A medida que se van conociendo mejor las personas del equipo, suele haber cambios en la asignación de las actividades. Es frecuente que, al principio, el equipo designe a una persona como coordinadora del equipo y que, pasadas algunas sesiones, designe como coordinadora a otra persona que cumple mejor esa función. La persona que quiera ser coordinadora tiene que demostrar que es buena coordinadora. No es suficiente que una persona crea que es buena coordinadora. Hace falta, además, que el equipo lo reconozca.
- ◆ Esta permanente negociación, entre el equipo y cada uno de sus miembros, introduce una permanente competición entre los miembros del equipo. El equipo tiene que cuidar de que la competición no llegue a hacer imposible la cooperación entre los miembros del equipo. Para ello, el equipo tiene varios medios:

- El equipo nunca dice “Tu no vales para esta actividad”, sino que utiliza esta otra fórmula: “Hay otra persona que, de momento, ejerce mejor que tu esta función. Hoy por hoy, parece que tu podrías ejercer mejor esta otra función”. Es decir, nunca se dice que una persona no vale para una determinada función, sino que puede ser más útil en otra función. Además, se deja siempre la puerta abierta a que una persona pueda mejorar el ejercicio de una determinada función.
- El equipo se fija en el rendimiento actual de las personas y diferencia claramente a quienes tienen un buen rendimiento de los que no lo tienen. La diferenciación está implícita en el diferente reconocimiento que ofrece el equipo a las personas.
- El equipo deja claro que se puede modificar el signo y la magnitud de las diferencias en el rendimiento de las personas. Quien hoy no está muy reconocido/a, mañana puede recibir el mayor reconocimiento por parte del equipo. Todo depende de la implicación y el esfuerzo de las personas.
- Todas las funciones son igualmente importantes y todas las personas valen para el ejercicio de alguna función en el equipo. Para el resultado final del equipo, una persona creativa o una persona evaluadora no son más importantes que la persona implementadora o la persona finalizadora. En algún momento de la vida del equipo, todas las funciones pueden llegar a ser de vital importancia para el equipo. A cada miembro del equipo le llegará su “momento”, es decir, una situación en la que puede ser útil al equipo.
- ◆ Las rivalidades, que son frecuentes entre los miembros del equipo, no se deben a la diferenciación de funciones, sino, más bien, a otros factores:
 - Al escaso autoconocimiento de las personas respecto a sus competencias.
 - A la falta de conocimiento de las funciones que asumen en el equipo los diferentes miembros del mismo.
 - A la debilidad del equipo, que se deja utilizar como un espacio donde algunos de los miembros luchan por el poder y asumen el protagonismo del equipo, siempre a costa de otros miembros del equipo que pasan a un segundo plano. El equipo que permite en su seno esta lucha por el poder tiene los días contados y no puede ser un equipo de alto rendimiento.

- A la falta de conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo.

La sinergia de un equipo depende, en buena medida, de que sus miembros hayan logrado establecer en el equipo un valor fundamental: el valor de la complementariedad. No es algo que se le regala al equipo, sino un valor que debe ser practicado a diario en el equipo. Y no es una práctica fácil. El equipo debe controlar la tendencia de los individuos a convertirse en “dueños” del equipo (en algunos casos) o en “parásitos” del equipo (en otros casos). El valor formativo del equipo, la capacidad que tiene el equipo de cambiar las actitudes de las personas, depende, en buena medida de la puesta en práctica de la complementariedad. Porque complementariedad significa que las aportaciones de unos enriquecen las aportaciones de otros miembros del equipo. Necesito el aporte de otros para que mi aportación sea útil.

Capítulo 4. Equipos de Mejora y equipos de Innovación.

El equipo de trabajo es un sistema socio-técnico. Como sistema técnico, está obligado a utilizar la metodología de trabajo y la tecnología más apropiadas para completar, con la máxima eficiencia, el encargo recibido. Esto quiere decir que, en cualquier equipo de trabajo, se trate de un equipo de mejora o de un equipo de innovación, la eficiencia del equipo exige:

- 1) Que la búsqueda de la INFORMACIÓN se realice utilizando las bases de datos que están disponibles para cualquier investigador en Internet. La acumulación del conocimiento y el uso sostenible de los recursos económicos y personales aconsejan que los equipos no estén “descubriendo el mediterráneo continuamente”. Casi siempre, los temas que estudian los equipos han sido analizados, previamente, por investigadores que han dejado los resultados de sus investigaciones en las revistas especializadas.
- 2) Que se utilicen instrumentos fiables y válidos en la recogida de los datos. En las revistas especializadas, se pueden encontrar instrumentos de recogida de datos que han sido utilizados en situaciones anteriores y han demostrado su validez.
- 3) Que utilicen una tecnología adecuada en el análisis de los datos.

Tradicionalmente, los equipos de mejora han estado ligados a la mejora de procesos en el marco de la EFQM (European Foundation for Quality Management). Han funcionado de acuerdo con “El manual del equipo” de Peter R. Scholtes (1991), en un entorno más próximo a la Ingeniería que a las Ciencias Sociales. Sin embargo, los encargos que recibían los equipos de mejora se referían, con mucha frecuencia, a la arquitectura de las relaciones entre las personas de una organización, pero los miembros de los equipos no disponían de las actuales bases de datos ni de la tecnología actual para recoger y analizar datos referentes al encargo recibido. Hoy toda la información está recogida en las bases de datos y es muy fácil acceder a ella.

Las Ciencias Sociales han desarrollado una metodología de trabajo con una tecnología adecuada para la recogida y el análisis de los datos. Los equipos deben trabajar con una metodología más próxima a la investigación en las ciencias sociales. Para la autoestima de los equipos, es importante que sus trabajos puedan ser presentados y discutidos en congresos y seminarios de especialistas en la materia.

En los últimos años, 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).

Diferencias entre equipos de mejora y equipos de innovación

Las diferencias más importantes se pueden reducir a cuatro elementos:

1) La reflexividad.

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.*

2) Apoyo expreso a la creatividad y la innovación.

La técnica para reforzar la *creatividad* y la *innovación* en el equipo consiste en la aplicación de 4 pasos: *Explorar* el problema; *Crear* un amplio abanico de soluciones alternativas; *Seleccionar* las mejores tres o cuatro soluciones, de las que al menos una solución debería ser innovadora; *Diseñar e Implementar* la solución más innovadora (West, 2004, pp. 137-154).

3) Memoria transactiva.

Significa el recuerdo colectivo de lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo. Es un concepto de reciente aplicación en los equipos de trabajo. Sin embargo, es un concepto esencial para diferenciar un equipo innovador de un grupo de trabajo. En un equipo innovador, aparece muy pronto la conciencia de que las diferentes aportaciones de las personas son complementarias, en el sentido de que lo que aporta una persona da más valor a lo que han aportado otras. Nadie es capaz de responder a todas las necesidades del equipo, pero todos podemos aportar algo que sea útil para el equipo.

Es necesario subrayar, una vez más, que el verdadero significado de la memoria transactiva es **“la conciencia que tiene cualquier miembro del equipo de que debe pensar, proyectar y decidir con las aportaciones de todos los miembros del equipo”**. Las diferencias en características de personalidad, que constituyen la base de

los roles de equipo, y las diferencias en especialidades, que conducen a informaciones sesgadas sobre la forma de resolver los problemas, constituyen una fuente de creatividad y de innovación, siempre que dichas diferencias sean percibidas como complementarias.

4) Liderazgo compartido.

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.

Predictores de la innovación en los equipos de trabajo

Sobre este tema, hemos encontrado un solo trabajo de meta-análisis que comprende las investigaciones publicadas en las tres últimas décadas. Es el trabajo de Hülsheger, Anderson y Salgado (2009), que toma en consideración los resultados de 28 trabajos empíricos.

El trabajo de meta-análisis comienza introduciendo una clara diferencia entre “creatividad” e “innovación”.

Creatividad se refiere a la primera fase del proceso de innovación, la generación de ideas nuevas. Se puede considerar como un subproceso del proceso de la innovación.

Innovación se refiere a la generación e implementación de las nuevas ideas. Generación de ideas nuevas y puesta en práctica de las mismas son dos fases del proceso de la innovación.

Entre las variables de entrada, las que mejor predicen la innovación, a nivel del equipo, son las siguientes:

- a) **La interdependencia de objetivos.** Tiene que haber un **objetivo colectivo** que se descompone en actividades diferenciadas. Estas actividades son distribuidas entre los miembros del equipo, pero manteniendo siempre la evaluación final de todas las actividades por parte del equipo y tomando como criterio de evaluación el objetivo colectivo del equipo.
- b) Respecto a la **diversidad**, tenemos que hacer una distinción importante entre **diversidad de tarea** y **diversidad socio-cultural** de los miembros. La diversidad de tarea favorece la innovación, siempre que se trate de tareas interdependientes. La relación entre innovación y diversidad aumenta a medida que el equipo va construyendo modelos mentales compartidos sobre la tarea (objetivo colectivo, estrategia, sistema de evaluación e indicadores) y sobre el funcionamiento del equipo. Sin embargo, las diferencias debidas al origen social o cultural de los miembros del equipo suelen tener, habitualmente, una relación negativa con el proceso de innovación a nivel del equipo. La razón es bastante clara: las diferencias sociales y culturales hacen mucho más difícil la construcción de modelos mentales compartidos. Si el equipo, superando las diferencias sociales y culturales, fuera capaz de construir modelos mentales compartidos, también las diferencias sociales y culturales se convertirían en fuentes de innovación.

Como era de esperar, no son las variables de entrada las que mejor predicen la innovación como proceso grupal, sino los procesos y mediadores emergentes del equipo: La *visión*, la *comunicación externa*, el *apoyo a la innovación*, la *orientación a la tarea*, la *comunicación interna* y la *forma constructiva de gestionar los conflictos* son los factores que mejor predicen la innovación del equipo. Es decir, **la innovación del equipo está más ligada a los procesos y mediadores emergentes del equipo que**

a las variables de entrada.

Finalmente, el meta-análisis de Hülshager, Anderson y Salgado (2009), nos aporta otro dato muy significativo: la función mediadora de la medición. La significación estadística de la correlación entre procesos y mediadores emergentes del equipo, por una parte, y el grado de innovación de los resultados, por otra, depende mucho del nivel en el que se han tomado los datos (datos referentes a los individuos, al grupo o a la organización) y del método utilizado en la medición. Dicho de otra manera, el nivel en el que se sitúa la medición de la innovación y el método con el que se realiza la medición de la innovación se convierten en variables moderadoras. Cuando la medición de la innovación se realiza con datos referentes al funcionamiento del equipo, crece la correlación entre procesos y mediadores emergentes del equipo y la innovación en el trabajo del equipo.

En cuanto al tipo de la medición, los autoinformes, basados en criterios subjetivos tienden a aumentar las correlaciones entre procesos y mediadores emergentes del equipo y el grado de innovación del equipo, mientras que los informes de personas independientes, basados en criterios más objetivos, tienden a rebajar esas mismas correlaciones.

El hecho es que el método utilizado en la medición, tanto de los procesos y mediadores emergentes como del grado de innovación del equipo, haya sido, en la mayor parte de los estudios, el de los autoinformes, basados en criterios subjetivos, hace que sea muy probable la hipótesis de la sobreestimación de la relación entre procesos y mediadores emergentes del equipo, por una parte, y el grado de innovación del equipo, por otra.

Ese hecho vuelve a recordarnos que, en la investigación de fenómenos grupales, es importante utilizar diferentes fuentes de evaluación y diferentes criterios de evaluación para evitar la multicolinealidad.

Capítulo 5: Técnica de facilitación de equipos.

Función de la persona facilitadora.

La persona facilitadora es una persona experta en formación de equipos. No es un miembro del equipo. Su presencia activa en el equipo es imprescindible en la fase de formación del equipo. Pero, una vez formado el equipo, no debería intervenir en el equipo sin una petición expresa por parte de los miembros del equipo. Es recomendable que, una vez formado el equipo, éste funcione con autonomía respecto a la persona facilitadora. Sólo en los casos en que el equipo se siente incapaz de superar los conflictos internos sería recomendable una nueva intervención de la persona facilitadora en el equipo.

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

Técnica de la facilitación de equipos de innovación.

- ◆ Al principio, la persona facilitadora actúa como un/a docente: transmite ideas sobre los *mediadores emergentes* del equipo. Se sirve para ello de documentación escrita, previamente distribuida entre los miembros del equipo. Como norma general, suponiendo que los miembros del equipo dispongan, previamente, de documentación escrita, bastan **dos horas** para aclarar las ideas esenciales de lo que es un trabajo en equipo. No conviene dedicar mucho tiempo a las explicaciones teóricas sobre el funcionamiento de los equipos. Aprender a trabajar en equipo es cuestión de práctica y del cambio personal de los miembros del equipo: cada una de las personas tiene que ser capaz de encontrar nuevas formas de pensar, de sentir y de actuar. Sólo

así puede cooperar con otras personas en la realización de proyectos compartidos.

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

1) La confianza de los miembros en el equipo. Significa desarrollar en el equipo sentimientos compartidos de “potencia del equipo” y de “seguridad en el equipo”. Para facilitar el desarrollo de estos sentimientos, la persona facilitadora reforzará las siguientes conductas de los miembros del equipo:

- ◆ Consensuar la asignación de las funciones “Control del tiempo” y “Redacción del acta” a miembros del equipo. Con frecuencia, estas funciones suelen ser rotatorias y no tienen, necesariamente, relación con los roles de equipo.
- ◆ Ponerse de acuerdo sobre un nombre del equipo.
- ◆ Definir la misión y los valores del equipo.
- ◆ Definir la Visión, es decir, el nivel que quieren alcanzar los miembros del equipo en las competencias para el trabajo en equipo.
- ◆ Definir los indicadores que se utilizarán en la evaluación final de las competencias adquiridas por los miembros del equipo.

- ◆ Fijar la frecuencia de reuniones del equipo y determinar el día, la hora y el lugar de las reuniones.
- ◆ Aprender a utilizar los siguientes instrumentos para el trabajo en equipo:
 - Una **plataforma digital** que permita a los miembros del equipo trabajar en red todo el tiempo. Un equipo sigue trabajando en equipo, aunque no estén reunidos en torno a una mesa. El trabajo en equipo no se reduce a las reuniones presenciales.
 - Utilizar la técnica de la **selección ponderada** en la toma de decisiones de equipo.
 - Utilizar el **diagrama de afinidad** para analizar fenómenos de grupo desde una perspectiva multinivel.

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

- ◆ Información adecuada sobre el encargo recibido.
- ◆ Conocimientos referentes al encargo.
- ◆ Una tecnología apropiada para el encargo recibido.
- ◆ Definición de objetivos.
- ◆ Definición de estrategias.
- ◆ Distribución de las actividades, relacionadas con la tarea, teniendo en cuenta los roles de equipo.
- ◆ Definición de un sistema de evaluación de las actividades.
- ◆ Definición de indicadores para la evaluación de los resultados.

3) **Estructuración cognitiva del equipo.** Significa construir el sistema social del equipo: modelos mentales compartidos, referentes a la tarea y al funcionamiento del equipo, y la memoria transactiva del equipo. Los medios a utilizar:

- ◆ La reflexividad: reflexión compartida sobre el trabajo y el funcionamiento de cada uno de los miembros en el equipo.
- ◆ Aplicación del programa informático de Belbin.
- ◆ Intercambio sobre la autopercepción de los roles de equipo.
- ◆ Intercambio sobre la percepción mutua de los roles de equipo.

- ◆ Aprender a utilizar la negociación creativa de intereses:
 - Presentación de los intereses individuales de los miembros del equipo.
 - Puntos de encuentro y de divergencia.
 - Lluvia de ideas sobre posibles relaciones más satisfactorias.
 - Creación de una nueva forma de relación más satisfactoria para todos los miembros del equipo (innovación social).

Al cabo de doce horas de trabajo, el equipo puede ser considerado como un equipo formado, con capacidad para funcionar con cierta autonomía. Se considera que el equipo tiene la viabilidad básica.

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

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

Una vez formado el equipo y definidos los roles del equipo, ya no es necesaria la presencia física de la persona facilitadora. En cualquier momento, puede ser consultada por la persona coordinadora del equipo. Puede, incluso, volver al equipo, si los miembros están de acuerdo y las circunstancias lo aconsejan. El ideal es que el equipo llegue a ser autónomo, es decir, capaz de autorregularse. Esto es posible solamente cuando todos sus miembros asumen la responsabilidad de la evolución del equipo. Una de las funciones importantes del equipo es la coordinación del mismo. Esa coordinación tiene dos dimensiones: i) coordinar ideas y propuestas de solución a los problemas planteados; ii) coordinar las intervenciones de las personas. En la terminología de Belbin, la coordinación de las ideas y de las soluciones es la función de las personas “monitoras y evaluadoras”. Son las que ayudan al equipo a buscar semejanzas entre las diferentes aportaciones, a agrupar propuestas que, inicialmente, parecen diferentes, pero que, a medida que avanza la reflexión, se van aproximando hasta que el equipo las agrupa, reduciendo así los tipos o categorías de opciones. Las personas que coordinan

las intervenciones de los miembros son las “personas coordinadoras”. Éstas cumplen con una función fundamental del equipo: adecuar las intervenciones de las personas a las necesidades del equipo en cada período de la evolución del mismo.

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

En la fase de funcionamiento, el equipo aplica la **reflexividad** tanto en lo referente a la metodología de trabajo como en lo referente al funcionamiento social del equipo. El equipo vuelve, una y otra vez, a revisar su forma de trabajar y su forma de hacer frente a los problemas que aparecen en el equipo.

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

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

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

comunicarse y cooperar:

- 1) Por una parte, está el problema de cómo manejar las diferencias que se dan dentro del equipo: diferencias en ideologías, en roles, en intereses. ¿Se reconocen y se aceptan las diferencias? ¿Se viven las diferencias como una riqueza del equipo y como una oportunidad para mejorar los resultados del equipo? En caso de que surjan conflictos interpersonales, ¿aplica el equipo la técnica de la negociación creativa de intereses? La negociación creativa de intereses consiste en superar las diferencias descubriendo una nueva perspectiva que permita integrar las posiciones divergentes. El nivel de **compromiso del equipo** depende, en buena medida, de esta capacidad de negociación creativa en las situaciones de conflicto de intereses. El compromiso del equipo es el resultado de la capacidad que tiene el equipo para abordar, de manera creativa, tanto las diferencias internas del equipo como los posibles conflictos que nacen de dichas diferencias.
- 2) Por otra parte, está el problema de la participación de todos los miembros del equipo. En la práctica, la cuestión que se plantea es la siguiente: ¿Se distribuyen equitativamente, entre los miembros del equipo, el reconocimiento y valoración de sus aportaciones? Es la cuestión del **aprendizaje grupal**. No todos los miembros del equipo reciben el mismo reconocimiento. Se reconoce más a los que aportan más y a los que se interesan más por los otros miembros del equipo. No hay igualdad en el reconocimiento que reciben los miembros del equipo. En un equipo. RECONOCIMIENTO significa PODER, es decir, capacidad para influir sobre las ideas, sentimientos y comportamiento de las personas del equipo. Fácilmente, en el equipo se crean dos tipos de personas: personas CENTRALES y personas PERIFÉRICAS. Las personas centrales son las que acaparan la comunicación en el equipo. Las personas periféricas son las que tienden a quedar marginadas en el equipo. El equipo tiene que evitar dos peligros: i) no reconocer las aportaciones de las personas “periféricas”; ii) criticar a las personas “centrales” del equipo. Las personas centrales suelen ser los mejores del equipo y los más comprometidos con el equipo, los que dedican más tiempo y más energía al equipo y los que tratan de ayudar a las personas que tienen más dificultades en el equipo. Si éstos se callan, enmudece todo el equipo. La solución a este problema está en que los que

reciben mayor reconocimiento en el equipo estén dispuestos a “empoderar” a los que reciben menos reconocimiento. La buena distribución del poder en el equipo exige el “empoderamiento” de las personas más débiles para que el equipo utilice y saque provecho de todas las capacidades que tienen sus miembros. Este empoderamiento de las personas más débiles del equipo viene de los miembros más reconocidos del equipo, quienes utilizan su prestigio para ofrecer un mayor reconocimiento a los miembros más marginados del equipo.

Conclusión.

Lo esencial para el éxito de un equipo de innovación es que, en la fase de formación, desarrolle un alto nivel de sinergia y de conciencia de complementariedad. Porque, en ese caso, el equipo estará capacitado para resolver los problemas que, necesariamente, surgirán en la fase de eficiencia y de desarrollo del equipo. En caso de dificultad, el equipo puede siempre recurrir a la ayuda de la persona facilitadora.

Capítulo 6: Gestión del equipo de innovación

En este capítulo, pretendo aclarar las cuestiones que suelen aparecer, habitualmente, cuando se habla de la formación de equipos de trabajo en las organizaciones.

¿Con qué criterios se escogen los miembros del equipo?

En teoría, se pueden utilizar dos criterios:

- 1) Escoger los miembros en función del encargo del equipo. El conocimiento de la tarea, desde una perspectiva teórica o aplicada, se convierte en criterio único para la selección de los participantes en un determinado equipo. Se favorece, de esta forma, la presencia de especialistas en el equipo, lo que asegura el sistema técnico del equipo. Sin embargo, un equipo formado por especialistas puede ser demasiado homogéneo y tener muchas dificultades para la innovación.
- 2) Escoger los miembros del equipo en función de los roles de equipo que son capaces de asumir los miembros del equipo. Se intenta crear equipos equilibrados, en el sentido de tener representados en el equipo todos los roles más significativos. En la práctica, pocas veces existe la posibilidad de escoger los componentes del equipo. En las organizaciones, existen grupos de trabajo previamente constituidos. Lo que se pretende es convertir los grupos de trabajo en equipos, modificando su funcionamiento interno.

En cualquier caso, sea que tengamos oportunidad de crear ex novo un equipo de trabajo o ya se trate de mejorar el funcionamiento de un grupo o equipo previamente constituido, es importante cubrir estas dos necesidades del equipo: la presencia de personas con suficientes conocimientos técnicos para llevar a cabo el encargo recibido y la presencia de personas capaces de asumir los roles de equipo más importantes.

La situación normal de los equipos es que éstos no han sido configurados de una manera equilibrada y, sobre la marcha, la persona facilitadora tiene que lograr un mayor equilibrio en la distribución de los roles de equipo. Para ello, es importante pedir a los miembros del equipo que desarrollen aquellos roles de equipo que están menos representados en el equipo.

¿Quién escoge a los miembros del equipo?

En principio es tarea del promotor del equipo, con la colaboración de la persona facilitadora del equipo. La persona promotora del equipo es la que asegura al equipo el apoyo de la organización, tanto en el aspecto logístico como económico y laboral. Por eso mismo, la persona promotora del equipo tiene que ser alguien que tenga autoridad en la organización. El promotor no pertenece al equipo, pero está pendiente del funcionamiento del mismo y se preocupa de evaluar periódicamente el rendimiento del equipo.

¿Cuál debe ser el número de miembros de un equipo de innovación?

No menos de 4, porque un número inferior a 4 crea serias dificultades para que el equipo pueda cubrir todos los roles.

No más de 8, porque a partir de ese número, la comunicación del equipo tiende a centralizarse y una comunicación centralizada hace inviable el funcionamiento de un grupo como equipo de innovación.

Hare (1976, p. 218) propone una fórmula matemática que relaciona el número de miembros de un grupo con las potenciales relaciones simétricas: $x = 1/2 (3^n - 2^{n+1} + 1)$

donde: x = número de relaciones simétricas.

n = número de miembros del grupo

De acuerdo con esta fórmula, el número de potenciales relaciones simétricas crece rápidamente al aumentar el número de miembros:

Número de miembros en el equipo	Número de relaciones simétricas
2	1
3	6
4	20
5	90
6	301
7	966
8	3025

Sin embargo, la simple observación de un grupo de discusión pone de relieve dos hechos evidentes: i) a medida que aumenta el número de miembros, disminuye el tiempo de comunicación disponible para cada uno de los miembros del equipo; ii) a medida que aumenta el número de miembros del equipo, se acentúa la asimetría en el

tiempo de comunicación utilizado, realmente, por cada uno de los miembros del equipo.

Al aumentar el número de miembros, se introduce una asimetría en las relaciones: algunos miembros aumentan su tiempo de comunicación, mientras otros reducen su tiempo de comunicación. Los que utilizan más tiempo en la comunicación tienen mayor probabilidad de convertirse en líderes, porque el prestigio de una persona en el equipo depende de tres factores:

- ◆ Cantidad de comunicación, es decir, el tiempo que utiliza una persona en la comunicación.
- ◆ Calidad de la comunicación, es decir, la aceptación del mensaje por parte del resto de los miembros del equipo.
- ◆ La relación afectiva que se establece entre cada miembro y el resto de personas del equipo.

¿Cuánto tiempo debe durar un equipo?

El tiempo que dura el cumplimiento del encargo recibido. Por tanto, la duración de un equipo depende de la duración del encargo. El encargo tiene un comienzo y un final, con su correspondiente evaluación. En principio, se deberían evitar encargos con menos de 6 meses de duración. Es el tiempo mínimo para la estructuración cognitiva del equipo. Por otra parte, no conviene que el equipo dure más de dos años con los mismos miembros. Puede durar un poco más, si cambian algunos miembros del equipo. En cualquier caso, las personas de un equipo tienden a ocupar siempre el mismo puesto, las mismas rutinas y los mismos roles. Con el tiempo, las relaciones interpersonales tienden a estancarse en un determinado estilo de relación, que depende de cómo se gestionan sus diferencias en el equipo. Mientras dure el encargo recibido y los miembros del equipo puedan mantener una negociación creativa para hacer frente a los conflictos que nacen de las diferencias, el equipo se mantendrá. Pero al término del encargo e, incluso antes, si el equipo va perdiendo la capacidad de gestionar, de manera constructiva, las diferencias internas, es conveniente que el equipo finalice sus reuniones y busque una reorganización de las tareas y una reestructuración de los equipos. Los equipos no son un fin en si mismos. Son, simplemente, un medio, un instrumento para la formación de las personas y para la estructuración de la actividad laboral dentro de la organización. Tanto la formación como la organización de la actividad laboral exigen flexibilidad en la composición de los equipos. Finalmente, el ideal de una organización es que todos sus miembros sean capaces de trabajar en equipo con el resto de los miembros de la

organización.

¿Cuál debe ser la frecuencia de reuniones del equipo?

Depende mucho del grado de interdependencia que exista entre las actividades que realizan los miembros del equipo. Dicho de otra manera, depende de la importancia que tiene el equipo en las actividades de cada persona. Cuando los miembros del equipo realizan tareas básicamente independientes, es decir, el encargo del equipo cubre una pequeña parte de las actividades de los miembros del equipo, es un equipo con muy poca interdependencia de tarea. Lógicamente, las reuniones presenciales serán muy esporádicas. En cambio, cuando el encargo del equipo ocupa gran parte de las actividades de los miembros del mismo, es conveniente tener, como mínimo, una reunión semanal.

Las reuniones presenciales no deberían sobrepasar las dos horas. Los temas deberían estar previamente estudiados, utilizando el correo electrónico o cualquier otro medio de comunicación virtual. Las reuniones presenciales son para evaluar las decisiones que ha tomado cada miembro individualmente en el área de su responsabilidad, tomar decisiones sobre temas que son competencia del equipo y planificar las actividades de cada persona en su área de responsabilidad.

¿Cómo se distribuye en el equipo la toma de decisiones y la responsabilidad de las decisiones tomadas?

Un equipo funciona bien cuando tiene una tarea compleja, con actividades variadas que se pueden distribuir entre los miembros del equipo. Veremos en el próximo capítulo que las actividades asignadas a cada miembro del equipo están relacionadas con el rol de equipo. Esta relación entre actividad y rol de equipo, la explicaré más tarde.

De momento, me interesa subrayar la idea de que, cuando a un miembro del equipo se le asigna una determinada **actividad**, el equipo debe darle: i) los **medios** personales, económicos y tecnológicos, necesarios para realizar dicha actividad; ii) la **responsabilidad** de los resultados obtenidos por el equipo en dicha actividad; iii) la capacidad de **tomar decisiones** en cuestiones que afectan a esa actividad. Actividad, medios, responsabilidad y toma de decisiones son cuatro elementos que no se pueden separar.

Las reuniones del equipo sirven para evaluar el trabajo realizado por cada uno de

los miembros del mismo, para buscar soluciones a los problemas que se plantean en las diferentes áreas de actividad, para reflexionar sobre el funcionamiento del equipo y para tomar las decisiones que corresponden al equipo en su conjunto. Hay decisiones que toman los miembros del equipo en el área de su actividad y de su responsabilidad y hay decisiones que están reservadas al equipo en su conjunto. Es importante que las unas y las otras estén bien definidas por escrito.

No se debe limitar el concepto de trabajo en equipo a las reuniones presenciales que realizan sus miembros periódicamente. La mayor parte del trabajo de equipo es realizado por sus miembros de manera individual, fuera de las reuniones presenciales. En las reuniones presenciales, se distribuye y se valora el trabajo que están realizando los miembros del equipo. Pero el intercambio de ideas se realiza a través de Internet, fuera de las reuniones presenciales.

¿Dónde debe reunirse el equipo?

Es conveniente que el equipo tenga un lugar fijo de reunión, donde pueda ir colocando, en lugares visibles, los resultados de sus trabajos: el nombre del equipo, las normas, valores y diagramas de trabajos realizados. Este material producido por el equipo, refleja la historia del equipo y sirve para mantener la continuidad del mismo. Es la memoria del equipo y tiene una gran influencia sobre la continuidad de los trabajos del equipo.

¿Quién gestiona el equipo?

La gestión del equipo es tarea de todos los miembros del equipo. El equipo realiza una distribución de funciones y de actividades entre sus miembros, pero todos ellos son responsables de que cada uno cumpla con su función y su actividad lo mejor que pueda. Como veremos en el siguiente capítulo, la coordinación de las diferentes funciones del equipo es fundamental para el éxito del equipo.

¿Cuál es el instrumento fundamental para la gestión del equipo?

El instrumento más importante para la gestión del equipo es la **reflexividad**: volver, una y otra vez, sobre la metodología de trabajo y sobre el funcionamiento social del equipo, identificar los problemas y buscar soluciones creativas. Esto es gestionar el equipo. Esto lo realizan todos los miembros del equipo, aunque, ciertamente, cada uno juega un papel distinto en esa gestión del equipo. Este papel es lo que entendemos por el

“rol de equipo”.

¿Quién evalúa al equipo?

Distingamos entre i) fuentes de evaluación y ii) técnicas de evaluación.

- ◆ Fuentes de evaluación del equipo: cada miembro, individualmente; el conjunto de los miembros, colectivamente; una persona externa, por ejemplo, la persona facilitadora o el promotor del equipo; evaluación técnica realizada con el test de Belbin.
- ◆ Las técnicas de evaluación: las cuatro técnicas más importantes son las de siempre: escalas o cuestionarios; entrevistas individuales o grupales; observación externa por parte de personas técnicas, siguiendo un mismo guión, previamente elaborado; datos históricos del equipo, recogidos en diarios o en archivos.

Es importante combinar evaluaciones que provienen de fuentes diferentes y que han sido realizadas con técnicas diferentes. Se sabe que los resultados obtenidos en dos variables, evaluadas por una misma fuente y con las mismas técnicas, tienden a tener una dispersión de valores muy similar, lo que hace que aumente la correlación entre las variables evaluadas. Un ejemplo conocido y muy utilizado es el caso de la correlación entre un mediador emergente y el carácter innovador de los resultados del equipo, cuando ambas variables son evaluadas con las técnicas de los cuestionarios aplicados a los miembros del equipo. Se sabe que, en ese caso, hay un aumento artificial de la correlación entre las variables estudiadas. Este hecho da lugar a graves errores de interpretación, basados en un fallo de diseño de la investigación.

¿Con qué frecuencia conviene evaluar al equipo?

Depende del objetivo de la evaluación. Si queremos estudiar la efectividad del equipo, deberemos realizar dos evaluaciones: una, al principio y otra, al final de la historia del equipo. Si queremos ver en qué falla el equipo para ir buscando soluciones y ayudar al equipo a funcionar mejor, conviene que la evaluación sea permanente. De hecho, la reflexividad es una evaluación continua del equipo.

¿Por qué fracasan los equipos?

Lick (2006) nos ofrece un resumen de los motivos que explican las dificultades que tienen los equipos de trabajo en las organizaciones. Este resumen está basado en los

resultados de investigaciones, tanto cuantitativas como cualitativas, y en los informes de los consultores que han entrenado a los equipos de trabajo.

◆ **Modelos de trabajo en equipo no adaptados al entorno.**

Se utilizan modelos de trabajo en equipo importados desde fuera y no adaptados a las necesidades de un determinado entorno organizacional y laboral. Hay tantas formas de trabajar en equipo como equipos han existido, existen y existirán. La mejor forma de trabajar en equipo es aquella que mejor se ajusta a las necesidades del proyecto organizacional. Antes de introducir la organización del trabajo por equipos, es necesario elaborar un *“proyecto organizacional”*.

◆ **Falta de un proyecto de organización basado en equipos de trabajo.**

Los equipos vagan como islas sin un proyecto de cambio estructural de la organización, sin conexión entre equipos, sin apoyo y sin recursos. Hace falta un *“proyecto organizacional basado en la creación de equipos”*.

◆ **La moda de los equipos.**

Se introducen los equipos más como moda que como un instrumento para provocar un cambio real en la organización. Es necesaria una verdadera *“motivación de cambio organizacional”*.

◆ **Falta de institucionalización de los equipos: la organización se despreocupa de los equipos.**

Se relacionan los equipos más con el desarrollo de las personas que con el desarrollo de la organización. No se atribuye a la organización el éxito o fracaso de los equipos, sino a la habilidad de determinados líderes individuales. La organización no se siente afectada por el éxito o fracaso de los equipos.

◆ **Falta de institucionalización de los equipos: los líderes de la organización no apoyan el trabajo en equipo.**

Un apoyo claro y decidido por parte de los líderes de la organización legitima el esfuerzo de formación de los equipos y da sentido a ese esfuerzo. Los líderes de la organización deben ser los verdaderos promotores de los equipos.

◆ **Insuficiente entrenamiento de las personas en el trabajo en equipo.**

Para lograr un trabajo en equipo que sea eficiente, es necesario adquirir nuevas competencias. Para esto se requiere entrenamiento y facilitación de equipos. No estamos preparados para trabajar en equipo: nos faltan conocimientos, técnicas y habilidades personales para trabajar en equipo.

◆ **Tiempo insuficiente concedido a los equipos.**

No se concede a los equipos el tiempo suficiente para realizar bien el trabajo asignado al equipo y para ajustar el comportamiento individual y grupal a las normas de funcionamiento que aseguren dicho trabajo. La “reflexividad” es una práctica fundamental para el trabajo en equipo, pero requiere tiempo. Los equipos “reflexivos” son más caros que los clásicos equipos de mejora.

◆ **Falta de preparación de los directivos de la organización.**

Los directivos de la organización no entienden el significado del trabajo en equipo y no facilitan la transformación de los supervisores de la organización en entrenadores de equipo ni la transformación de los miembros de equipo en líderes de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Allport, F.H. (1923). The group Fallacy in relation to social science. The American Journal of Sociology. 29: 688-706.
- Aritzeta, A., Señor, B. y Swailes, S., 2005. Team role preference and cognitive styles. A convergent validity study. **Small Group Research**, **36**, 404-436.
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. Journal of Applied Psychology. 88: 866-878.
- Belbin, R. M. (2000). Beyond the team. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Carter, S. M., West, M. A., 1998. Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV productions teams. **Small Group Research**, **29**, 583-601.
- Cartwright, D. y Zander A., 1971. **Dinámica de grupos. Investigación y teoría**. México: Trillas. Original: **Group Dynamics: Research and Theory**, 1968.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals. Administrative Science Quarterly. 46: 685-716.
- Erez, A., Lepine, J. A., 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.
- Facchin, S., Tschan, F., Gurtner, A., Cohen, D., Dupuis, A., 2006. Validation de la versión française de l'échelle de réflexivité en groupe de Carter et West. **Psychologie du travail et des organisations**, **12**, 291-306.
- Hackman, J.R. y Morris, C.G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance: a review and proposed integration. En Berkowitz, L. (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, 8, New York: Academic Press, pp. 45-99.
- Hare, A. P., 1976. **Handbook of Small Group Research**. New Cork: The Free Press.
- Hülshager, U. R., Anderson, N. y Salgado, J. F., 2009. Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. **Journal of Applied Psychology**, **94** (5), 1128-1145.
- Ilgén, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. Annual Review of Psychology. 56: 517-543.
- Lewin, K. (1978). La teoría del campo en la ciencia social. Buenos Aires: Paidós (Original; Field Theory in Social Science, 1951).
- Lewis, K., 2003. Measuring Transactive Memory Susters in the Field: Scale Development

- and Validation. **Journal of Applied Psychology**, **88** (4), 587-604.
- Lick, D. W., 2006. A new perspective on organizational learning: Creating learning teams. **Evaluation and Program Planning**, **29**, 88-96.
- McDougall, W. (1920). The Group Mind. Nueva York: G.P. Putnam's sons.
- McGrath, J.E. (1964). Social Psychology: A Brief Introduction. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S. & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. Journal of Applied Psychology. 87: 3-13.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007 : A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. Journal of Management, 34 (3), 410-476.
- Mohammed, S., 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.
- Mumford, T. M., Morgeson, F. P., Van Iddekinge, C. H., Campion, M. A., 2008. The Team Role Test: Development and Validation of a Team Role Knowledge Situational Judgment Test. **Journal of Applied Psychology**, **93** (2), 250-267.
- Pérez de Villar Ruiz, M. J, y Torres Medina, C., 1999. **Dinámica de grupos en formación de formadores: Casos prácticos**. Barcelona: Herder.
- Piéron, H., 1957. **Vocabulaire de la Psychologie**. Paris: PUF
- Scholtes, P. R., 1991. **El manual del Equipo. Cómo usar Equipos para Mejorar la Calidad**. Wisconsin: Joiner. El original inglés es de 1988.
- West, M. A. (2004). Effective teamwork. Practical Lessons from organizational Research, (2ª edición). Oxford: Blackwell.

Anexo 1: Medición de la reflexividad: la escala de Carter y West (1998).

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

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

RT1: Nuestro equipo revisa con frecuencia sus objetivos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 2: Medición de la memoria transactiva: la escala de Lewis (2003).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

COO1: En nuestro equipo, hemos trabajado juntos de una manera bien coordinada.

COO2: En nuestro equipo, hemos tenido muy pocos malentendidos sobre qué teníamos que hacer.

COO3: Nuestro equipo tiene una línea de trabajo bien consensuada y bien enfocada.

COO4: Hemos completado la tarea de una manera suave y eficiente.

COO5: Hemos logrado un buen acuerdo sobre la manera de realizar la tarea del equipo.

Anexo 3: Diagrama de afinidad.

Herramienta para la obtención y agrupamiento de ideas.

¿Por qué usarlo?

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

¿Qué hace?

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

¿Cómo lo hago?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 4: El acta de la sesión.

Fecha:	Hora:	Lugar:	Duración Real:
Nombre del Equipo: Facilitado por:			
Personas asistentes: 1.-..... 2.-..... 3.-..... 4.-..... 5.-.....			
ASUNTOS TRATADOS: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.			
PRINCIPALES ACUERDOS ALCANZADOS: 1.- 2.- 3.- 4.-			

ORDEN DEL DÍA DE LA SIGUIENTE REUNIÓN:

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

6.-

Fecha de la próxima reunión:

Lugar:

Hora:

Anexo 5: La selección ponderada.

¿Qué es?

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

¿Para qué sirve?

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

¿Cómo se aplica?

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

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

- Lo que viene a decir es que si se quiere discernir un conjunto de tres factores como prioritarios de entre la selección global, cada persona del grupo que está realizando la selección ponderada seleccionará entre todo el conjunto los tres que para ella sean más importantes.
- Luego cada persona puntuará el conjunto seleccionado dando el valor máximo de puntos, en este caso tres, al factor que según su criterio tenga más importancia, dos al segundo en importancia y uno para el tercero.
- Se construye una tabla en cuyas columnas aparece el conjunto global de los factores a seleccionar y en las filas por ejemplo las personas que dentro del grupo están realizando la selección ponderada. Se toma nota en las casillas correspondientes de la puntuación dada por cada persona a cada factor. Se añaden tres filas más: la primera en la que parecen sumados los puntos que se

han asignado a cada factor, la segunda registra el número de personas que han seleccionado ese factor o frecuencia y en la tercera fila aparece el resultado final con los tres factores prioritarios localizados y ordenados.

- Para obtener la última fila se debe de atender tanto al número de puntos como a la frecuencia obtenida por cada factor.
- En principio si algún hecho de la lista ha conseguido al mismo tiempo la máxima calificación y la más elevada frecuencia, este hecho es el que hay que seleccionar.
- Si dos o más hechos han conseguido calificaciones similares, se atribuye la prioridad al de más elevada frecuencia.

	ELEMENTO									
NOMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SUMA										
FRECUENCIA										
ORDEN PRIORIDAD										