Nuevo modelo organizacional basado en el crecimiento personal de los empleados: El caso GAIA

Descubrir las competencias de las que disponía cada persona y comprobar su complementariedad con respecto a las del resto del equipo fue el primer paso que aplicó GAIA para organizar un modelo de crecimiento personal en sus trabajadores. Detectar las carencias en el sistema de comunicación y en la forma de afrontar y resolver los conflictos, dejarse guiar por un *coaching*, y discutir abiertamente los conflictos han sido la fórmula magistral para solucionar los problemas e incrementar el compromiso de los empleados con la compañía.

ANA Mª REOYO, doctora en Psicología y ROBERTO LÓPEZ CAÑAS, licenciado en Psicología.
Socios Consultores de Más Innovación Organizacional, S.L.

1. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El aprendizaje organizacional es descrito como aquellos procesos de codificación y comunicación a través de los cuales el conocimiento individual se convierte en conocimiento organizativo, y es accesible a todos los miembros de la organización[1]. Las disciplinas del aprendizaje no tendrían sentido sin el "*dominio personal*", disciplina clave del crecimiento y aprendizaje individual. El dominio personal permite al individuo aclarar y replantearse continuamente su visión personal y sus modelos mentales.

El nivel que supera al aprendizaje individual es el "Aprendizaje en Equipo", que permite la confrontación y es vehículo fundamental para que este intercambio se produzca mediante el diálogo y el debate. Finalmente, conscientes de la importancia que tiene la cultura de la organización en el aprendizaje, conviene tener en cuenta el "*pensamiento sistémico*" para cerrar el ciclo de la Organización que Aprende. Es la disciplina integradora de las demás.

Esta última tiene que ver con los comportamientos individuales y grupales que, dentro de la organización, favorecen el aprendizaje de los individuos y de los grupos integrantes de la misma. Si su integración no es posible, resultan estériles en la construcción de una organización inteligente. Dicha integración se consigue a través de la adopción de una perspectiva sistémica que permita aglutinar los resultados del aprendizaje derivado del

FICHA TÉCNICA

Autores: REOYO, Ana Mª , LÓPEZ CANAS, Roberto.

Título: Nuevo modelo organizacional basado en el crecimiento personal de los empleados: El caso Gaia.

Fuente: Capital Humano, Nº 193, página 30, Noviembre, 2005

Resumen: GAIA, en su caminar hacia la búsqueda de la Mejora Continua / Excelencia, y tras varios años de trabajo basado en el Modelo EFQM, se dio cuenta de que la implementación de una estructura organizativa más horizontal basada en equipos de trabajo, donde la comunicación fluye de forma más ágil y aumenta la capacidad de afrontar los cambios que se producen en el entorno, requería de un alto compromiso. Todos los miembros de la organización eran conscientes de que, aunque la organización tenía muchos puntos fuertes, debía y tenía que mejorar en éstas áreas, manifestando su interés en reforzar la adquisición de habilidades y competencias personales, que ayudasen a mejorar la coordinación entre personas en el desempeño de las tareas, y así como por disponer de equipos eficientes, en los que se fomentase la colaboración, las relaciones interpersonales satisfactorias y el interés por el rendimiento del equipo.

Descriptores: Aprendizaje Organizacional / Competencias / Comunicación / Conflictos.

trabajo en equipo, y de la práctica de lo aprendido.

A pesar de la congruencia teórica, el aprendizaje parece tener algún eslabón perdido, y nosotros nos atreveríamos a decir que se encuentra, precisamente, entre el individuo y la organización, es decir, en el aprendizaje en equipo. El equipo es el resultado de la interacción entre varias personas que realizan una tarea conjunta con un objetivo común. El equipo es el resultado del estilo de comunicación que han utilizado para interactuar y la forma en que han resuelto sus conflictos. El equipo no nace, se hace.

Este problema se acrecienta en las organizaciones que trabajan el conocimiento (centros tecnológicos, empresas dedicadas a las tecnologías de la innovación, etc.) porque para innovar es fundamental el trabajo en equipo y el establecimiento de un sistema de comunicación que favorezca el compartir y crear nuevo conocimiento.

2. ORIGEN DEL PROYECTO

GAIA es una asociación de carácter privado y profesional, sin ánimo de lucro, que tiene su origen en la Asociación de Industrias Electrónicas del País Vasco (AIEPV), creada en 1983 y que en 1996 cambió su denominación social por la actual de Asociación de Industrias de las Tecnologías Electrónicas y de la Información del País Vasco -GAIA- Euskal Herriko Elektronika eta Informazio-Teknologien Industrien Elkartea.

GAIA representa a todas aquellas empresas domiciliadas en la CAPV, cuya actividad está relacionada con las Tecnologías Electrónicas y de la Información, que voluntariamente solicitan su inclusión en la Asociación y su compromiso con los objetivos de la misma y son aceptadas como miembros de pleno derecho.

Desde la constitución de la organización, ha existido un interés entre todos sus componentes en aspectos relacionados con la mejora continua y el desarrollo organizacional, adoptando como filosofía interna la implementación de nuevas herramientas y sistemas de gestión innovadoras.

GAIA apuesta firmemente por la gestión de la calidad, y por ello ha adoptado el modelo de Gestión EFQM. A raíz de esa decisión,

El aprendizaje parece tener algún eslabón perdido, y nosotros nos atreveríamos a decir que se encuentra, precisamente, entre el individuo y la organización, es decir, en el aprendizaje en equipo

se han adoptado cambios importantes en la estructura organizativa, y en el funcionamiento interno, adquiriendo una relevancia especial los equipos de trabajo. La gestión por procesos y la gestión por proyectos se sustentan por lo tanto, en equipos de gestión, que son los responsables de las principales áreas de actividad de la misma.

La implementación de una estructura organizativa más horizontal basada en equipos de trabajo, donde la comunicación fluye de forma más ágil y aumenta la capacidad de afrontar los cambios que se producen en el entorno, requiere de un alto compromiso e implicación de las personas en estos equipos, así como un adecuado funcionamiento de los mismos. En la medida en que los equipos funcionen mejor, la organización en general, mejorará su rendimiento y eficiencia.

Conscientes de esta necesidad y de este potencial, se abordó el proceso de mejora comenzando por el elemento que constituye la esencia de los equipos y las organizaciones, es decir, por las personas. La identificación de las principales competencias de cada individuo, la combinación de dichas habilidades en el equipo, así como su relación con la tarea, proporciona una información fundamental para la gestión de los mismos.

El objetivo de este proyecto, por lo tanto, era detectar las competencias que cada persona pone al servicio de los equipos y de la organización, y fomentar el desarrollo de nuevas habilidades así como la conciencia de interdependencia en el trabajo, para realizar tareas de forma conjunta y alcanzar objetivos comunes. De esta manera, se esperaba que la estructura organizacional en base al trabajo en equipo fuera contingente con el desarrollo personal, puesto que son las personas en la interacción con la tarea y con el entorno las únicas que pueden fomentar cualquier tipo de cambio organizacional.

3. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta que el aprendizaje efectivo es aquel que implica emocionalmente al sujeto que aprende[2] y requiere de reflexión sobre las consecuencias de las acciones[3] se decidió, junto con los empleados de GAIA, realizar la formación dentro de su ámbito de trabajo y con una tarea real (revisar el mapa estratégico para el 2006). Mientras ellos realizaban la tarea en equipo, una persona experta en procesos grupales procedente de Más Innovación (*coach* de equipo) se encargaba de favorecer procesos como la comunicación entre los componentes del equipo, la toma de decisiones o las maneras más adecuadas de solucionar discusiones o puntos de vista enfrentados.

Teniendo en cuenta que la plantilla de GAIA estaba compuesta por 14 personas, y siguiendo las indicaciones dadas en la literatura sobre la importancia de la composición del equipo, en las que se recomienda que los equipos no excedan las 6-8 personas[4], se formaron 2 equipos con 7 personas cada uno.

Una vez definida la composición de los equipos, se estableció una periodicidad fija para las sesiones (semanal) de entre una hora y media y dos horas de duración, y a una hora preestablecida (siempre la misma) para crear un hábito y un compromiso. En cada equipo se introdujo una persona facilitadora de Mas Innovación, como un componente más, pero que no intervenía ni daba opiniones relacionadas con la tarea, excepto en aquellos asuntos que, como veremos más adelante, estaban relacionados con el reparto de tareas y responsabilidades.

Cada equipo realizó diez sesiones de trabajo, en las que se debatieron tanto asuntos relacionados con su tarea como con los comportamientos que surgían en el equipo. Durante la primera sesión de trabajo en equipo sus componentes determinaron el nombre del equipo por el que querían ser reconocidos. En la segunda sesión de trabajo en equipo se pasaron unos cuestionarios con preguntas acerca del estilo de comunicación, la distribución y reparto de tareas y la forma en que se resolvían los conflictos. Los resultados obtenidos permitieron al equipo detectar tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora, y planificar la formación correspondiente.

También se pasó el cuestionario de Autopercepción de Belbin, que permitió detectar los roles que cada componente jugaba en el equipo. Belbin desarrolla el concepto de rol ligado a las competencias que las personas ponen a disposición de la organización (bien individualmente o mediante el trabajo en equipo) y define los Roles de Equipo como un patrón característico de conducta que re-

CUADRO I > ROLES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Descripción de los roles	Debilidades permitidas	Debilidades no permitidas
CEREBRO: Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los detalles. Tiene dificultades para comunicarse bien.	Fuerte sentido de propiedad de las ideas. Dificultad para cooperar.
INVESTIGADOR DE RECURSOS: Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.	Defraudar la confianza de los clientes por descuidar el seguimiento de los acuerdos.
COORDINADOR: Maduro, confiado, seguro de sí mismo. Es un buen director. Promueve la toma de decisiones, aclara las metas a alcanzar, delega bien.	Se le puede considerar manipulador. Delega el trabajo personal.	Asumir todo el crédito por el esfuerzo del equipo.
IMPULSOR: Dinámico, reta a las personas y trabaja bien bajo presión. Tiene empuje y coraje para superar los obstáculos.	Puede provocar y herir los sentimientos de los demás. Propenso a frustrarse a irritarse.	Incapacidad para recuperar la situación con buen humor o disculpándose.
MONITOR-EVALUADOR: Serio, perspicaz, estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Demasiado crítico. Escepticismo con lógica.	Cinismo sin lógica.
COHESIONADOR: Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones importantes. Fácilmente influenciable.	Evitar situaciones que puedan someterle a cierta presión.
IMPLEMENTADOR: Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	En cierta medida, inflexible. Lento a la hora de responder a nuevas posibilidades.	Obstruir el cambio.
FINALIZADOR: Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza los trabajos en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse indebidamente. Reacio a delegar.	Comportamiento obsesivo.
ESPECIALISTA: Sólo le interesa una cosa a un tiempo, cumplidor del deber, dedicado. Aporta conocimientos específicos.	Aporta ideas sólo cuando se trata de un área muy determinada que él conoce bien.	Ignorar los factores fuera de su propia área de competencia.

FUENTE > Belbin, 2005.

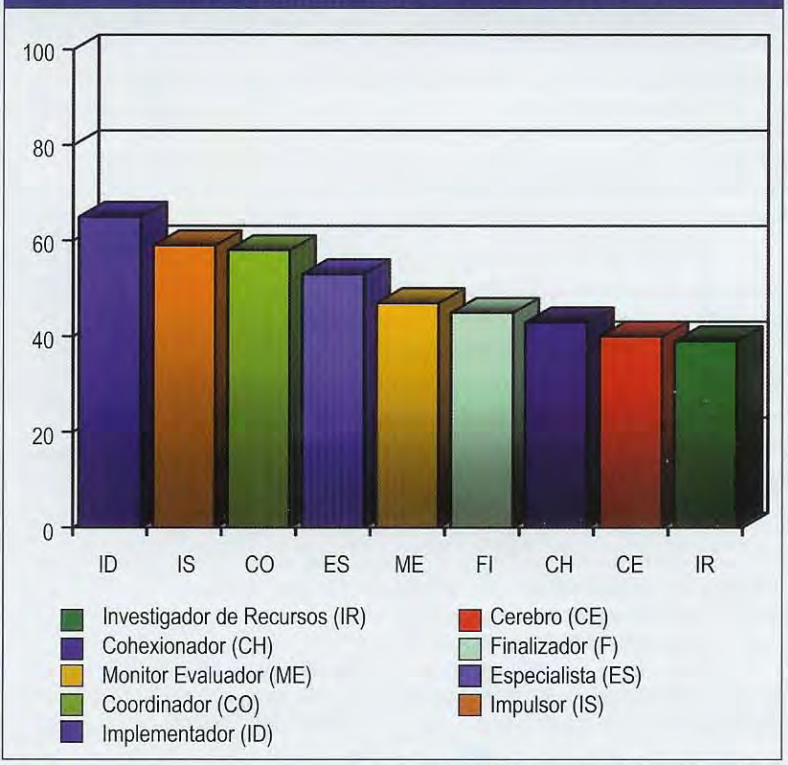
fleja la forma en que un miembro del equipo interacciona con los otros miembros y en donde su desempeño sirve para facilitar el progreso del equipo como un todo.

Los 9 roles[5] reflejan las competencias (y el nivel de cada una de ellas) con las que el sujeto que las posee puede contribuir al equipo, y también informa de las debilidades permitidas y no permitidas que acompañan a las competencias de cada rol.

4. FORMACIÓN-ACCIÓN: MANOS A LA OBRA

Con toda esta información, ya se podía comenzar el proceso de cambio. Durante las sesiones de trabajo en equipo, a medida que surgían las situaciones idóneas, se iban introduciendo los conceptos que el equipo debía de ir poniendo en marcha. Por ejemplo, si las conversaciones se solapaban, en base a las reglas más importantes del arte de la escucha, los participantes en la formación rectificaban su actuación mediante una escucha más activa. Si se producían situaciones en las que determinadas personas presionaban al equipo para tomar decisiones unilaterales, el equipo utilizaba herramientas para decidir por consenso. Si sólo algunas personas se interesaban por realizar tareas fuera del proceso de trabajo en equipo, necesarias para seguir avanzando, en sesiones posteriores se fomentaba la contribución

Gráfico 1 > Competencias percibidas en el Equipo 1



Fuente > Más Innovación Organizacional, 2005.

de aquellas otras personas que no habían realizado todavía tareas.

De esta forma, los componentes de los equipos iban aprendiendo tanto a utilizar herramientas para mejorar la calidad del trabajo, como a utilizar comportamientos que favorecían la interacción interpersonal. Íbamos entrelazando el interés tanto por las personas como por la tarea.

El estilo de comunicación fue variando dependiendo de las competencias de las que disponía cada componente del equipo. Durante el proceso de trabajo en equipo, algunas personas con competencias como "Cerebros" descubrían nuevas ideas y, sin esperar al momento oportuno, interrumpían el proceso de trabajo para comunicar su hallazgo, lo que molestaba al equipo. Esto incomodaba, principalmente, a aquellas personas con competencias como "Implementadores", porque estas personas necesitan realizar la tarea de forma estructurada, siguiendo el orden preestablecido, y cualquier desvío lo asumían como una desorganización del proceso. Los "Cerebros" siguieron aportando sus competencias al equipo (generación de ideas y resolución de problemas difíciles) y fueron mejorando la parte menos positiva del rol, anotando las ideas y expresándolas en momentos adecuados.

Otro problema de comunicación se producía entre "Impulsores" y "Cohesionadores", porque los "Impulsores" eran poco comedidos en el momento de expresarse, eran demasiado directos y en ocasiones se los percibía como agresivos, y los "Cohesionadores" lo tomaban como una ofensa, puesto que la competencia de los "Cohesionadores" es la de ser educados y no herir a las personas con las que trabajan. La forma de expresarse del "Impulsor" era considerada retadora por la falta de consideración hacia los sentimientos de las personas. Los "Impulsores", personas imprescindibles en los equipos de alto rendimiento, modificaron su debilidad de rol (la posibilidad de herir los sentimientos de los demás) controlando su impulso y pensando la respuesta antes de actuar.

Los "Especialistas", interesados en aportar conocimiento técnicos, se sentían fuertes en aquellas áreas que dominaban, pero preferían no intervenir en aquellos temas que no eran su especialidad. Estas personas aprendieron a intervenir con mayor frecuencia, ayudadas por sus compañeros, que les pedían diesen su opinión acerca de diferentes temas. Los "Investigadores de Recursos" tenían grandes habilidades para la comunicación y la negociación, por lo que intervenían a menudo en las conversaciones. Estas personas, aunque a veces pueden dar la impresión de que monopolizan la comunicación en el equipo, con su actuación enseñan a sus compañeros cómo comunicarse eficazmente. Si la conversación se prolongaba en el tiempo, la persona que coordinaba el equipo retomaba la tarea y pedía que se siguiese adelante.

Si la conversación se producía entre dos personas con competencias como "Cerebros", o con competencias como "Investigadores de Recursos", el debate se hacía interminable, puesto que cada una de ellas trataba de demostrar a la otra que su nivel en ésa competencia era superior. Las personas, en función de las competencias de las que disponen, sienten cierta predilección por una forma u otra de resolver los conflictos. Esto se percibía perfectamente en los equipos.

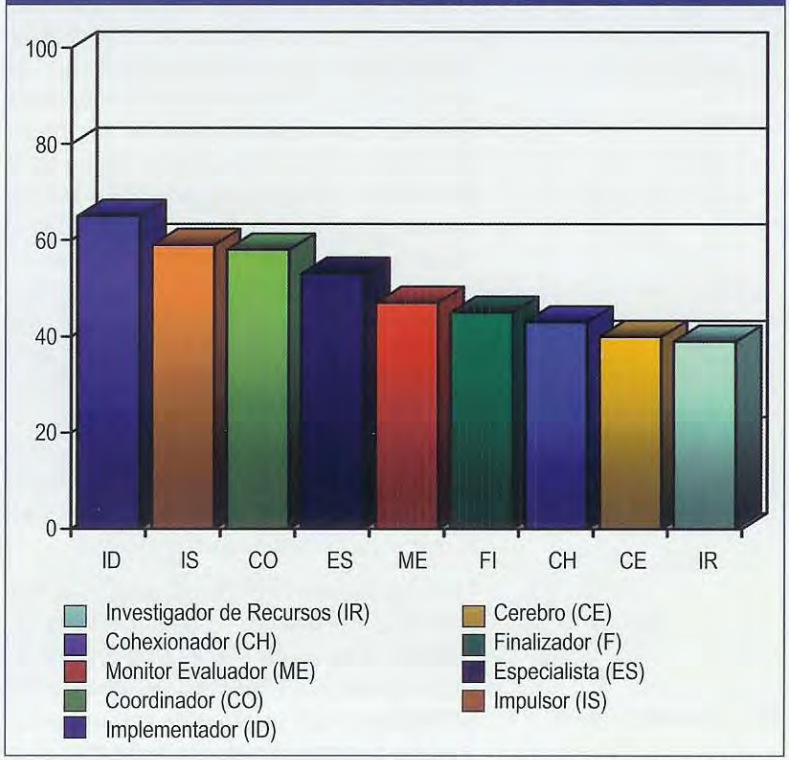
A los "Impulsores" no les asustaban las situaciones en las que tenían que defender sus propios intereses, o dar soluciones impopulares a

los problemas, porque estas personas habitualmente acostumbran a enfrentarse a situaciones en las que tienen que competir con la gente, y por experiencia saben que suelen ganar. Este comportamiento de los "Impulsores" creaba situaciones de tensión en el equipo y tendía a producir escaladas de conflicto con personas parecidas a ellas, o a generar una situación de desesperanza en otras personas que carecían de habilidades para competir con la persona impulsora.

Los "Implementadores" no trataban de imponerse, como hacían los "Impulsores", pero se mostraban obstinados ante cualquier cambio que el equipo quería introducir. Los "Implementadores" se mostraban inquietos cuando el equipo proponía algunos cambios en la tarea, puesto que esto suponía romper con la planificación establecida y la tarea se veía afecta, ya que cualquier cambio supone un paro momentáneo de la tarea, lo que significa para los "Implementadores" dar una imagen de sí mismos de poco organizados y de falta de rendimiento.

El "Cohesionador" se sentía molesto con el Impulsor cuando éste ejercía presión en el equipo para conseguir lo que quería, porque lo vivía como un acto egoísta por parte del Impulsor. El "Cohesionador" no suele utilizar conductas impositivas, por eso le cuesta entender al impulsor, que generalmente trata de dominar y de ganar. Ante estas situaciones, si el "Cohesionador" se sentía amenazado por el "Impulsor", se cerraba en sí mismo y no respondía a los retos del Impulsor. Pero si el "Cohesionador" no vivía la amenaza como personal, sino como amenaza a la supervivencia del equipo, trataba de calmar los ánimos mediante conductas jocosas, bien soltando un chiste o bien restando importancia a la situación con palabras como: "¡venga, no pasa nada, sigamos adelante!". Estas situaciones tensas eran analizadas y se trataba de dar una solución consensuada que favoreciera y comprometiera a todos los componentes por igual.

Gráfico 2 > Competencias percibidas en el Equipo 2



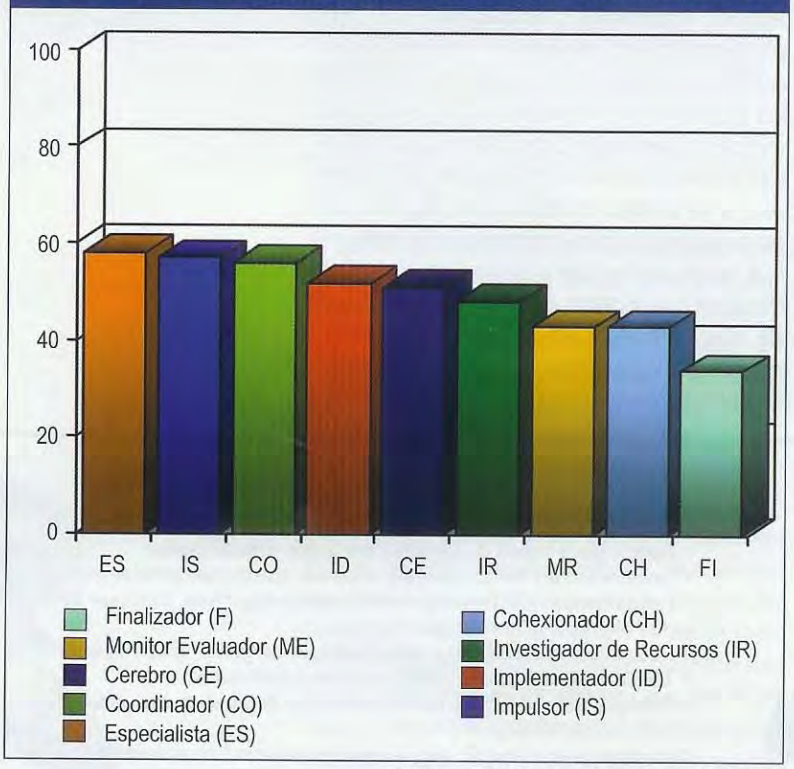
Fuente > Más Innovación Organizacional, 2005.

Las personas que disponían de roles de acción ("Impulsores", "Finalizadores" e "Implementadores") deseaban focalizar el desarrollo del equipo en la tarea y, si el resto de las personas se desviaba de la tarea para realizar comentarios donde expresaban emociones surgidas en la interacción (por ejemplo, si se sentían molestos por algún comportamiento de otro compañero del equipo), o si se desviaban de la tarea porque consideraban que podían aportar nuevas formas de hacer o nuevas ideas para realizar la tarea, las personas muy centradas en la tarea tendían a impacientarse.

Lo mismo sucedía con las personas que tenían más competencias sociales ("Cohesionadores", "Coordinadores" e "Investigadores de Recursos"). Éstas tendían a hablar de sentimientos y emociones, desviándose de la tarea. Estas personas eran las que mejor percibían los problemas que se daban en la interacción, y las que, aprovechando sus habilidades sociales, trataban de resolver las situaciones problemáticas. Si no lo conseguían, porque el problema tenía cierto componente emocional y había llegado a vivirse como un conflicto, el facilitador les instaba a definir el problema, a buscar posibles soluciones, a escoger la solución idónea y a ponerla en práctica. Esta herramienta fue muy bien acogida por los equipos, ya que permitía dejar a un lado el componente emocional y estudiar el problema de forma objetiva.

El nuevo desarrollo de competencias, la mejora de las debilidades no permitidas y la utilización de conductas de resolución de conflictos produjeron cambios personales que se tradujeron en sistemas de comunicación y estilos de resolución de conflictos más efectivos, y que fueron percibidos como comportamientos favorecedores del proceso de trabajo en equipo. Este cambio fue evaluado comparando las medidas tomadas en la segunda sesión de trabajo en equipo con las medidas tomadas en la sesión octava.

GRÁFICO 3 > COMPETENCIAS PERCIBIDAS EN TODA LA ORGANIZACIÓN



FUENTE > Más Innovación Organizacional, 2005.

El rendimiento del equipo, como se viene defendiendo desde hace tiempo en la literatura, no se centra exclusivamente en los resultados de productividad, sino que contempla también la capacidad de las personas para aprender comportamiento nuevos que favorezcan las relaciones en los equipos entre la tarea y las personas. Para que esto suceda, los equipos tienen que evolucionar desde una etapa de subsistencia, en la que cobra especial importancia la forma en la que se realiza la tarea, a etapas más complejas, en las que los componentes del equipo descubren que tienen diferentes formas de ser útiles al equipo, descubren una nueva forma de relacionarse y construyen una nueva forma de complementariedad.

Las personas pertenecientes a GAIA mostraron, en todo momento, un gran interés por aprender, pero especialmente satisfactoria para ellos fue la tercera sesión de trabajo en equipo, cuando analizamos los resultados obtenidos de los Roles de Equipo de Belbin. La imagen en términos de competencias de equipo fue gratamente aceptada y compartida entre todos los componentes del equipo. Trascurridas siete sesiones de trabajo, se pidió a los componentes de los equipos que realizaran una Evaluación 360° consistente en evaluar cada uno a sus otros compañeros de equipo, utilizando para ello el cuestionario "Valoración del Evaluador".

Después de la experiencia de la Evaluación 360°, GAIA en general se mostró interesada en conocer de forma global las competencias de las que disponían las 14 personas de la organización, para lo cual decidieron evaluarse todos a todos. Esta evaluación, a nivel organizacional, aportó información acerca del nivel de cada competencia en la organización y también nos permitió obtener un listado con las palabras más utilizadas para definir las competencias de las que disponían las personas de la organización.

5. RESULTADOS

5.1. QUÉ OPINARON ELLOS Y ELLAS

La formación del trabajo en equipo había finalizado, y pedimos a los componentes de los dos equipos que nos comentasen, por escri-

to, en qué creían que la formación les había ayudado. Con **respecto al sistema de comunicación**, indicaron que valoraban el ser todos más conscientes de la importancia de la capacidad de escucha y del respeto hacia la forma de ser de las personas, así como la satisfacción que sentían de tomar más decisiones por consenso.

Respecto a la tarea, se sentían satisfechos por conocer lo que cada rol aporta al equipo, ver la relación que existe entre las conductas laborales y los roles que cada uno desempeña, por haber adquirido un mayor conocimiento sobre la teoría de trabajo en equipo, por tener un método y herramientas para mejorar, por poder utilizar mecanismos para conectar ideas, y por la importancia que tiene cada persona en el desarrollo, asignación y asunción de responsabilidades y tareas.

Respecto a la forma de manejar los conflictos, valoraban que en situaciones tensas se planteara moderación y replanteamiento de las causas que las habían provocado, se sentían satisfechos por el aprendizaje en mediación en conflictos y por la metodología aportada para cohesionar al grupo.

5.2. De que competencias disponían

Competencias percibidas en el Equipo 1

Las principales competencias percibidas en el equipo 1 estaban relacionadas con la planificación de la tarea (ID), con el dinamismo y el trabajo duro (IS), con la capacidad de coordinar personas (CO) y con los conocimientos técnicos para realizar la tarea (ES).

Competencias percibidas en el Equipo 2

Las competencias percibidas por el equipo 2 estaban relacionadas con la creatividad (CE), los conocimientos técnicos para realizar la tarea (ES), las habilidades de comunicación y desarrollo de nuevos contactos (IR), y con la capacidad para coordinar personas (CO).

Competencias percibidas en toda la organización

Haciendo un balance general, los componentes de GAIA opinaban que las competencias más percibidas en la organización estaban relacionadas con el conocimiento técnico ("Especialistas"-ES), con el coraje y la iniciativa ("Impulsores"-IS), con la capacidad para coordinar personas y tareas ("Coordinadores"-CO), con la buena planificación de la tarea y el trabajo duro ("Implementadores"-ID), con la creatividad ("Cerebros"-CE) y con las habilidades para la negociación ("Investigadores de Recursos"-IR).

Cuadro 2 > Competencias detectadas al final del proceso

Rol		Equipo 1	Equipo 2	Plantilla de Gaia
Implementador	Organizado	90		100
	Disciplinado	79		93
	Eficiente	65	47	107
	Práctico		41	74
Especialista	Con habilidades técnicas	66	71	132
	Entregado a su profesión		48	81
Cohesionador	Cooperador	57	48	102
	Diplomático	40	52	83
Finalizador	Perfeccionista	43		
	Concienzudo	51		
	Consciente de las prioridades	45		
Coordinador	Calmado y seguro	41		
Impulsor	Competitivo		58	89
	Directo, claro			70
Investigador de recursos	Extrovertido		54	
Cerebro	Listo		45	
	Independiente		42	

Fuente > Más Innovación Organizacional, 2005.

Competencias detectadas al final del proceso

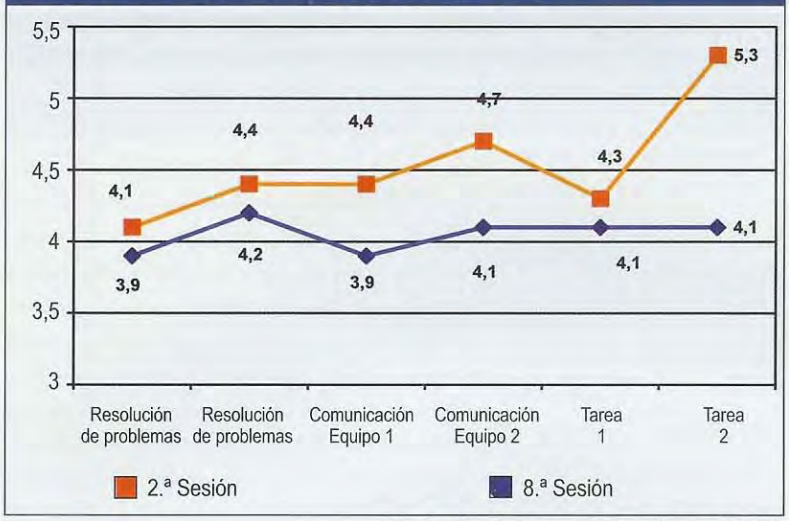
Después del proceso de coaching realizamos un balance de las competencias más valoradas (tanto a nivel de equipo como a nivel de la organización). Los comportamientos más percibidos entre compañeros fueron los siguientes:

Los resultados indicaron que se percibían sobre todo aquellas competencias relacionadas con las habilidades técnicas para realizar la tarea ("Especialista"-ES), y con la eficiencia, la disciplina, el sentido práctico y la organización de la tarea ("Implementador"-ID).

La competencia que habían desarrollado durante el proceso de coaching, estaba relacionada con la cooperación y la diplomacia (competencias pertenecientes al "Cohesionador").

El rol de "Cohesionador" se había percibido, al comenzar a trabajar en equipo, como un rol poco desarrollado (puesto que ocupaba el penúltimo lugar en el ranking de competencias percibidas en toda la organización), mientras

GRÁFICO 4 > EVOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO



FUENTE > Más Innovación Organizacional, 2005.

que ahora, al finalizar el proceso de coaching, era una competencia muy percibida, tanto dentro de los equipos como en la organización en general. El desarrollo de nuevas competencias había modificado el sistema de comunicación y la forma en que se resolvían las diferencias que surgían, inevitablemente, en el proceso de trabajo en equipo.

Ambos equipos habían trabajado de forma laboriosa y los resultados eran evidentes. Los equipos habían mejorado en todas las facetas que se habían propuesto.

6. DISCUSIÓN FINAL Y CONCLUSIÓN

El propósito de este proyecto era consolidar el modelo organizacional basado en el trabajo en equipo mediante la detección de las competencias existentes en la organización, el desarrollo de nuevas competencias y la conciencia de interdependencia entre personas con diferentes competencias que favorecieran la interacción entre personas y tareas. Se partía de que todo aprendizaje se basa en un sistema de procesos de codificación y comunicación mediante el cual las personas transmiten su conocimiento individual a la organización.

Se disponía de una estructura organizacional pero careciendo de un modelo mental compartido, que se ha ido creando mediante el proceso de trabajo en equipo. Los equipos, unidos por una tarea común, han ido desarrollando comportamientos que han favorecido la coordinación entre las personas y la tarea, mediante procesos de cooperación, de mejora en el sistema de comunicación, de resolución activa de problemas y conflictos, y de distribución de la tarea. El objetivo, por tanto, se había cumplido. No obstante, inmersos como están en un proceso de Mejora Continua, deben seguir trabajando en base a lo aprendido.

Si el valor de las personas es, cada vez, más importante en las organizaciones de hoy en día, la profundización en los conocimientos y habilidades de cada una de ellas, así como la influencia o aportación de cada uno/a tanto en su puesto de trabajo, como en la interacción en los equipos, es un aspecto fundamental para la mejora organizacional. Los equipos de trabajo son el punto de encuentro entre personas y estructura organizativa y, por lo tanto, el ajuste entre las personas que componen los equipos y la eficacia de los mismos tendrá una influencia directa en los resultados de la organización.

En este proyecto, el cambio en la estructura organizativa se ha visto acompañado por un desarrollo de las personas, y esto ha tenido una influencia directa en el funcionamiento de los mismos y en el rendimiento a todos los niveles. La organización es un ente complejo abierto al entorno, de donde proceden, además de los recursos económicos, nuevas demandas a las que la organización como un todo debe hacer frente.

No obstante, sólo siendo conscientes de las fortalezas y debilidades personales, grupales y organizacionales, las organizaciones serán capaces de afrontar nuevos retos y de solucionar antiguos problemas. Para innovar hay que buscar soluciones poco comunes a situaciones y problemas muy comunes.

7. NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 AMPONSEN, H. (1991) Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks. Doctoral Tesis. Queen´s University at Kingston, Canada.

2 POZUETA, L. (2005). Al conocimiento por el conocimiento. Revista Cluster del Conocimiento, nº 120

3 SHAW, R. B. y PERKINS, D. N. T. (1992). "Teaching organizations to learn: The power of productive failures." In Nadler, D. A., Gerstein, M. S., Shaw, R. B. Organizational architecture: designs for changing organizations. (pp. 175-208). San Francisco: Jossey-Bass.

4 BELBIN, M. (1981). Equipos directivos: el porqué de su éxito o fracaso. London: William Heinemann Ltd.

5 BELBIN, M. (1993). Roles de equipo en el trabajo. London: William Heinemann Ltd.