

## La innovación en los equipos de trabajo desde la descentralización del conocimiento y la autonomía ética

En los equipos de trabajo resulta difícil saber hasta dónde debe actuar el individuo y hasta dónde debe permitir el individuo que el grupo decida lo que hay que hacer, porque aunque la autonomía personal enriquece al grupo con aportaciones personales, el trabajo en equipo requiere de una sinergia que favorezca la realización de la tarea grupal.

Los individuos como portadores de valores culturales y los grupos como realidades sociales

**Dra. Ana M<sup>a</sup> Reoyo Rodríguez**

Socia Consultora de MAS INNOVACIÓN

son elementos dinamizadores de la tarea en los equipos de trabajo, siendo ésta el resultado de las relaciones grupales basadas en estilos de interacción aceptados en los grupos.

La meta de un equipo de trabajo es la realización de la tarea y sus miembros tratan de alcanzar dicha meta creando una sinergia grupal, producto de sus valores culturales y de las normas grupales implícita o explícitamente establecidas.

El resultado será un conjunto de conductas que producirán tanto beneficios y costos personales, como beneficios y costos grupales. El objetivo de este estudio es analizar la conducta personal y grupal relacionada con la tarea en los

equipos de trabajo, diferenciando estilos de individualismo y formas de identificarse con el grupo, y analizando las diferentes maneras de resolver los conflictos basadas en motivaciones personales y en normas grupales.

Participaron en este estudio doscientas setenta y dos personas. El 10% eran menores de 20 años, el 69,20 % tenían edades comprendidas entre 20 y 22 años; el 9,10% tenía entre 23 y 25 años y el 11,70% eran mayores de 25 años. Los equipos de trabajo se formaron a elección de sus miembros, constituyendo un total de 28 grupos.

### Resultados

- Nuestra primera hipótesis defendía que las personas que se sienten autónomas dan más opiniones en el grupo de trabajo que las no autónomas. Efectivamente, a mayor autonomía las personas se sienten más seguras para comentar las opiniones y expresiones personales.
- También defendíamos que las personas autónomas son más asertivas que las personas no autónomas, y que se atreven a discrepar con las opiniones de los coordinadores. Los resultados nos mostraron que la autonomía personal correlacionó con la competición con el coordinador.
- Esperábamos que la identificación con los objetivos del grupo, más relacionada con la tarea del grupo y con la comunicación abierta y sincera, estuviese relacionada con conductas tanto de competición como con conductas de colaboración. En los análisis realizados encontramos que la identificación con los objetivos del grupo correlaciona tanto con conductas de competición con el coordinador como con conductas de colaboración por interdependencia de objetivos.

El estudio confirma que las personas autónomas, comparadas con las personas no autónomas, dan más opiniones personales en los equipos, muestran más conductas de cooperación por interdependencia de objetivos y se atreven a disentir con el coordinador. En cuanto a las personas que se identificaron con el objetivo del equipo, éstas se diferenciaron de los que no se sintieron identificados con el objetivo del equipo en que utilizaron más conductas de competición con el coordinador y en que la colaboración en el equipo se produce por la percepción de interdependencia para alcanzar el objetivo común.

Este artículo se encuentra disponible de forma íntegra en [www.portaldelagestion.com](http://www.portaldelagestion.com)



**Ikerlan** ha desarrollado una metodología para la generación de ideas de productos innovadores. Son proyectos que se basan en la ejecución de un taller con distintas sesiones de trabajo, entre dos y cuatro. En esas sesiones se juntan expertos, internos y externos a la empresa, relacionados con el dominio de conocimiento (tecnología, mercado, producto, etc.) de un grupo de oportunidades de negocio. Utilizando técnicas de elicitación, creatividad y ayuda a la toma de decisiones se conduce un proceso que combina en una "coctelera" el conocimiento de todos con el objetivo claro de extraer, definir y escoger las mejores ideas de los nuevos productos que conformarán el portafolio de innovación de la empresa. El punto de vista que utiliza Ikerlan es muy pragmático, orientado a la acción y a la obtención de resultados. Hasta el momento se han llevado a cabo varias experiencias, con unos resultados de los que se muestran muy satisfechos. La experiencia más reciente dentro de los grupos de trabajo es la Red de Innovación de Orona.

