

EQUIPOS DE INNOVACIÓN

Motores de Transformación Económica y Social en las organizaciones



El proyecto "Equipos de Innovación" nació de la colaboración entre Olga Gómez, Jefe de Proyectos del Área de Transformación Empresarial de Innobasque, Sabino Ayestarán, Catedrático de Psicología Social de la Universidad del País Vasco y Marian Albaina Responsable de Belbin Associates-Spain. Olga Gómez asumió la responsabilidad de contactar con organizaciones dispuestas a participar en el proyecto así como de la logística y organización de las reuniones. Sabino Ayestarán aportó la técnica para la formación de los equipos innovadores y asumió la responsabilidad de todas las fases correspondientes a la investigación. Marian Albaina asumió la responsabilidad de formar a las personas facilitadoras de los equipos innovadores en el uso del programa informático "e-interplace" de Belbin.

Participantes en el proyecto Intervención-Investigación:

| Organizaciones | Facilitadores/as de equipos de innovación |
|------------------------------|---|
| Ayuntamiento de Vitoria | Txus Imaz F. Javier Báñez |
| Banpro | Tomás Elorriaga |
| Colegio Vasco de Economistas | Iluminada Aparicio |
| Innobasque | Olga Gómez |
| Emun | Olatz Olaso |
| Fondo Formación Euskadi | Javier Riaño |
| Fundación Novia Salcedo | Iratxe Herboso |
| Grupo MAS | Susana Gómez |
| Mutualia | Ignacio Lekunberri Miren Fernández |
| Robotiker-Tecnalia | Ana Arroyo Elena Arce |
| Vicinay Cadenas | Jesús Vegas Xavier Aguirre Marta Martín |

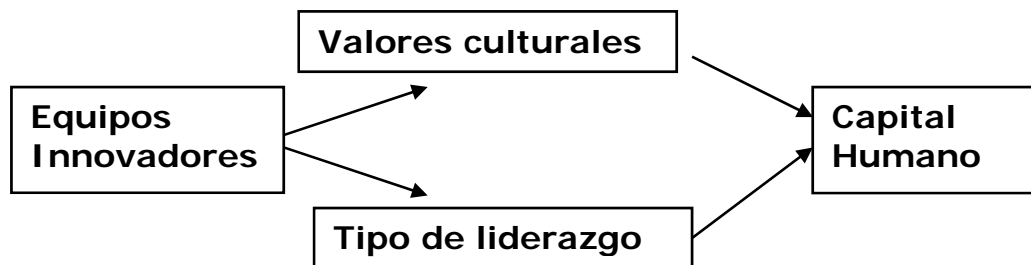


Hemos tenido **dos objetivos** en este Proyecto "Investigación-Intervención":

o Por una parte, hemos querido acercar la investigación a las intervenciones en "Desarrollo Organizacional". Este acercamiento exige dos movimientos: un movimiento de los investigadores hacia las necesidades de las organizaciones innovadoras y un movimiento de las personas que intervienen en las organizaciones hacia la evaluación científica de los resultados de sus prácticas.

o Por otra parte, la intervención ha estado guiada por una hipótesis de trabajo: "Los equipos innovadores son equipos abiertos al entorno organizacional". Un equipo abierto a la organización es un equipo que trabaja con ideas y necesidades de los miembros de la organización. El equipo se convierte en "motor de cambio" para la organización.

Hemos partido de un modelo teórico que relaciona cuatro variables:



Hipótesis general:

"Los equipos innovadores favorecerán la mejora en el capital humano del entorno organizacional, en el que están situados los equipos, a través del cambio cultural y del cambio en el ejercicio del liderazgo"

Las 4 hipótesis específicas están formuladas de la siguiente forma:

o **H1:** Los equipos innovadores evolucionarán en la dirección de una mayor sinergia, asociada a la mejora en la "confianza en el equipo" y la mejora en la "planificación de la tarea" y mejora en la "estructuración cognitiva" del equipo.

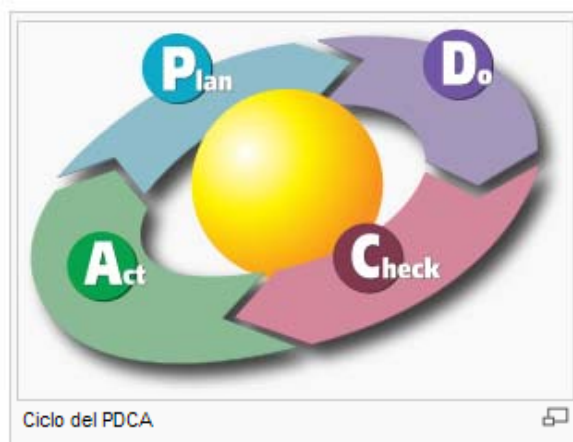
o **H2:** La participación en los equipos innovadores favorecerá el desarrollo de una cultura más participativa en el entorno organizacional.

o **H3:** La participación en los equipos innovadores favorecerá el desarrollo de un liderazgo transformacional en el entorno organizacional.

o **H4:** Como consecuencia del desarrollo de una cultura más innovadora y de un liderazgo más transformacional, habrá una mejora en el capital humano del entorno organizacional.



El proyecto Intervención-Investigación "Equipos de Innovación" ha seguido el ciclo de calidad PDCA: Plan-Do-Check-Adjust



1.- La **planificación** incluye dos acciones:

- o Elaborar la base teórica que justifique la Intervención-Investigación.
- o Establecer el procedimiento que se va a seguir en la Intervención-Investigación.

2.- La **puesta en práctica** del plan constituye la parte central de la intervención: el funcionamiento de los equipos innovadores y su influencia en el entorno organizacional.

Para poner en práctica la intervención es necesario dar los siguientes pasos:

- o Seleccionar un número determinado de organizaciones, dispuestas a participar en el proyecto Innobasque.
- o Preparar a las personas facilitadoras de los equipos innovadores.
- o Fijar el procedimiento a seguir en la realización de la intervención en cada una de las organizaciones.
- o Elaborar el cronograma de las acciones incluidas en la Intervención-Investigación.

3.- La **evaluación** supone medir los efectos de la intervención. Tiene que haber dos tiempos en la evaluación: medidas que se toman antes de la intervención y medidas que se toman después de la intervención.

4.- El **ajuste** del plan exige aprender de los resultados obtenidos para mejorar tanto la planificación como la práctica de la intervención y los sistemas de evaluación.



Las principales aportaciones de la Intervención-Investigación se refieren a la pregunta:

¿En qué circunstancias o condiciones pueden los equipos innovadores y abiertos al entorno organizacional convertirse en tractores del cambio cultural en dicho entorno organizacional?"

- o Para que un equipo de trabajo se convierta en tractor o agente de cambio cultural en la organización deben cumplirse una serie de condiciones, tanto por parte del equipo de trabajo como por parte del entorno organizacional.
- o Los equipos tienen que ser realmente innovadores, en el sentido de saber construir una nueva forma de trabajar en equipo.
- o Es importante formar bien a los facilitadores y facilitadoras de los equipos innovadores antes de iniciar la formación de estos equipos.
- o Las taxonomías de roles y funciones de equipo ayudan al conocimiento y desarrollo de las capacidades de uno mismo y del resto de los miembros del equipo.

La metodología Belbin de Roles de Equipo, y en concreto su herramienta "e-interlace", es un buen instrumento para facilitar la estructuración cognitiva del equipo.

- o Los equipos tienen que ser abiertos a la organización, en el sentido de que los miembros del equipo conectan con varios miembros de la organización y hacen de enlace entre el equipo y las demandas de la organización.
- o El entorno organizacional del equipo innovador tiene que ser un entorno definido.
- o La dirección del entorno organizacional debe ser favorable al cambio en el ejercicio del liderazgo.
- o La dirección de la organización tiene que apoyar la puesta en práctica de las propuestas innovadoras, elaboradas por el Equipo innovador para la organización.

