

EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA INNOVACION

REVISION TEORICA Y EMPIRICA

IVAN DARIO CASTAÑEDA SANCHEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA

2009

EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA INNOVACION

REVISION TEORICA Y EMPIRICA

IVAN DARIO CASTAÑEDA SANCHEZ

ASESOR DEL TRABAJO DE GRADO:

OSWALDO HEREDIA CRUZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2009

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2. JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	10
3. OBJETIVOS.....	12
3.1. Objetivo General.....	12
3.1.1. Objetivos Específicos	12
4. MARCO TEORICO Y/O CONCEPTUAL.....	13
4.1. DEFINICIONES	13
4.1.1. Equipos de trabajo	13
4.1.2. Innovación.....	16
5. METODOLOGIA.....	21
6. RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	23
7. EQUIPOS DE TRABAJO E INNOVACIÓN	32
Procesos De Interacción Del Equipo	34
Estructuras Del Equipo E Innovación.....	36
CONCLUSIONES.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	39

INTRODUCCION

A continuación se presentará el proyecto de grado que permitirá el logro de los requerimientos de la Pontificia Universidad Javeriana en la facultad de administración de empresas.

Este documento cumple con los lineamientos del taller de grado de la facultad y presenta, de manera preliminar y brevemente sustentado, el tema, los contenidos y la metodología que desarrollará el trabajo de grado.

La información procesada enseña algunos antecedentes relevantes acerca de los grupos de trabajo para la innovación, los cuales serán punto de partida para el planteamiento y formulación del problema junto con los objetivos del trabajo final.

El término de innovación no puede estar alejado de las organizaciones ya que son el actor principal en una economía de mercado, este término el cual “consiste en la transformación y combinación del conocimiento en nuevos productos, procesos, técnicas o servicios útiles para la sociedad” (Damanpour, 1991), la innovación es un factor determinante para el éxito de las empresas en cuanto a su introducción y permanencia en un mercado, logrando con esto una ventaja competitiva frente a los competidores.

El conocimiento puede ser visto como la materia prima para la innovación debido a que según (Toro, 1999) es la capacidad de convertir datos e información en acciones efectivas, por esta razón el conocimiento no puede ser estático, este solo genera valor en la medida en que se mueve, esto hace referencia a que no sirve de nada adquirir cualquier tipo de conocimiento y no promoverlo con la sociedad, a través de la interacción que tienen las personas con su entorno el conocimiento comienza a circular, a difundirse y a combinarse, es ahí donde se genera valor y

la innovación se produce, luego de esto el conocimiento se formaliza y a su vez se aplica en las empresas generando resultados óptimos.

Para que la innovación este presente como cultura en las organizaciones esta a su vez tiene que ser valorada principalmente por la gerencia, la dirección de recursos humanos tiene que enfocarse en reclutar gente innovadora, proporcionar un ambiente propicio para la innovación, lograr dejar a un lado la estructura organizacional formal de arriba hacia abajo y tener claro que los objetivos y metas de la empresa tendrán como base la innovación y finalmente asumir los errores y fracasos que se presentan en el camino.

Este tipo de organizaciones tienen una serie de características que las diferencia de las otras empresas como es un alto grado de confianza en sí mismos, dinamismo, gran disposición hacia sus empleados para que puedan desarrollar nuevos proyectos y a su vez generar en los empleados la capacidad de expresarse libremente y debatir situaciones, experiencias que enriquezcan cada vez más la innovación, humor, informalidad, espontaneidad son otras características de una organización enfocada a la innovación.

Cuando a los empleados se les permite ser parte de las decisiones que afectan directamente a la organización y por ende a ellos mismos, estos tendrán sentido de pertenencia con la empresa por lo que generarán resultados más óptimos, aumentando así su satisfacción laboral la que hace que la motivación de los empleados por ser más eficientes y efectivos sea mayor y su desempeño laboral se verá afectado de manera positiva.

Por esta razón es primordial identificar cuáles son los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta desde el punto de vista del departamento de recursos humanos para la creación y adaptación de una cultura organizacional enfocada a promover y estimular la innovación y creatividad de los empleados en las compañías.

Es importante conocer como el departamento de recursos humanos enfoca todos sus esfuerzo en generar un ambiente organizacional propicio para que los empleados y colaboradores ayuden con la generación de valor en los procesos en los que participan y de igual forma como la compañía ofrece una calidad de vida más complaciente y satisfactoria para cada uno de los empleados y colaboradores.

Seguido del aporte que realiza el departamento de recursos humanos con relación a la innovación corporativa entran los equipos de trabajo como gestores de la innovación.

Estos grupos o equipos de trabajo juegan un papel importante desde su creación ya que de ahí parte la dirección hacia el cumplimiento de las metas de la organización en relación con la innovación.

El presente trabajo muestra un panorama amplio con relación a los aportes a base de estudios o revisiones bibliográficas, teóricas y empíricas que se han venido desarrollando por profesionales en el tema, los cuales nos brindan la oportunidad de conocer cómo hacer de las organizaciones unidades de éxito.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema de equipos de trabajo para la innovación, actualmente no es utilizado con frecuencia en las organizaciones dado que no existen documentos debidamente soportados y específicos que muestren una visión más amplia referente a este tema, por esta razón hoy en día las organizaciones no están al tanto del progreso que surge a través de los equipos de trabajo.

Según, lo que sabemos acerca de la relación que existe entre equipos de trabajo y la innovación ¿cuál es el aporte de los equipos de trabajo a las organizaciones en términos de innovación?

2. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El proyecto busca la investigación bibliográfica, recopilación y análisis de documentos soportados, referentes al tema de equipos de trabajo como factor innovador en las organizaciones, que sirvan de herramienta para la administración de empresas, visto desde la perspectiva de la gestión humana para la realización de un proyecto educativo, que fomente las características principales para la conformación efectiva de determinado grupo o unidad colectiva con fines de una mejor gestión, para la realización de tareas y actividades encaminadas a la innovación.

La necesidad de la investigación se debe a que los estudios realizados referentes a este tema, demuestran una gran utilidad de los grupos de trabajo a la hora de una mejor gestión en cada proceso de las organizaciones, dando beneficios en muchos aspectos y de esta forma lograr un progreso empresarial continuo ante la sociedad y mejorar el posicionamiento empresarial a nivel mundial debido a la

competencia, lo cual es un factor determinante ya que las necesidades de la sociedad hoy en día definen el sostenimiento en el mercado de todas las empresas.

Viendo los grupos de trabajo como un todo, es aplicar nuevas tendencias del mercado en la organización, para lograr un mejoramiento continuo en todas las áreas de interés de las empresas y así fomentar la innovación de las mismas que es el objetivo principal y/o final de estos grupos de trabajo, para poder estar atento y de igual forma dar rápida respuesta a las dimensiones y necesidades de una sociedad cambiante.

Según Escorsa (1997) la innovación es “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado”. Según este concepto, podemos decir que la innovación no va más allá del proceso de desarrollar algo nuevo o que hasta la ahora no se conoce; la innovación parte de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional con el objetivo de lograr una meta económica.

Para innovar es determinante conocer ampliamente cualquier necesidad, de esta forma nos acercamos a lograr el éxito en la innovación debido que no todas las ideas por creativas que sean tienen éxito y más aun la idea no se convierte en innovación hasta que se implementa en el cubrimiento de una necesidad, por lo que es debido contar con todas aquellas herramientas que logren que la innovación no solo tenga el efecto de sorprender sino que la misma a su vez funcione.

“Las corporaciones ven ahora la gestión del conocimiento y el proceso de innovación como la más importante disciplina para obtener ventajas competitivas

en la satisfacción de los clientes”. Practicing Knowledge Management. Microsoft (citado en Valhondo, 2003).

El factor de la innovación en las organizaciones es el resultado esperado que se requiere para el sostenimiento de la misma, ya que el entorno día a día pide la reestructuración de todo proceso, producto, servicio y tecnología para lograr acceder a una mejora continua y completa y de esta forma tomar en cuenta todas aquellas ideas o sugerencias que el cliente tiene para la satisfacción de sus necesidades, en el caso de bienes y/o servicios que la empresa brinda, es ahí donde los grupos de trabajo juegan un papel determinante para el desarrollo de nuevas ideas para todo aquello que le compete a la empresa y de esta forma tener acceso a un mejor proceso de toma de decisiones cuya función mantiene viva a la compañía.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Hacer el estado del arte sobre la Innovación y equipos de trabajo en las organizaciones

3.1.1. Objetivos Específicos

3.1.1.1. Revisar la literatura especializada de los últimos 10 años.

3.1.1.2. Resumir, analizar y presentar sintéticamente lo producido empírica publicada en los últimos 10 años.

4. MARCO TEORICO Y/O CONCEPTUAL

4.1. DEFINICIONES

4.1.1. Equipos de trabajo

Acorde a los planteamientos de Peiró y Prieto (1996) los equipos de trabajo son entendidos como unidades colectivas compuestas por un pequeño número de miembros en las que las personas realizan la mayor parte de sus actividades orientadas a la tarea incluyendo entre ellas, el trabajo y son también las unidades a través de las cuales se estructura el trabajo en las organizaciones, las cuales interactúan entre sí y con su ambiente para conseguir determinadas metas grupales.

Esta definición agrega las siguientes características:

En primer lugar plantea que los grupos de trabajo son una **unidad colectiva compuesta por un pequeño número de miembros**, esto hace referencia a la consideración del grupo como un todo formado relativamente por un pequeño número de personas, lo que lo diferencia de un grupo social el cual es más amplio.

En segundo lugar, estos grupos están **orientados a la tarea** esto es, que el principal propósito se centra en la realización de una o varias tareas. Se trata de grupos funcionales o productivos, orientados al trabajo, por esta razón se diferencian de otros grupos como los que se orientan hacia relaciones interpersonales, emocionales o de bienestar personal.

En tercer lugar los grupos de trabajo están conformados por personas con determinadas características que se **organizan** entre sí a través de mecanismos estructurales como el sistema de estatus, los roles, las normas y la cohesión y

que, además, **interactúan** entre sí mediante la actividad laboral colectiva, o trabajo grupal.

En cuarto lugar, son **sistemas sociales abiertos** que interaccionan con su ambiente en término de influencias recíprocas grupo-ambiente.

Por último, los grupos consiguen sus metas grupales con algún grado de **efectividad**, la cual se reflejará también en la calidad y productividad organizacional en su conjunto.

Eficiencia de los equipos de trabajo

Basado en Fainstein (1997) los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo son:

Participación: Como primer requisito para el desarrollo eficiente del trabajo en equipo en las organizaciones es el nivel de participación por parte de sus integrantes.

Habilidades Directivas – Liderazgo: El trabajo en equipo necesita de un líder el cual dirija al equipo hacia el éxito, este debe ser un líder suficientemente formado, esta función de ser líder suele cambiar de un individuo a otro dependiendo la tarea. Entre las características comunes de los líderes se encuentra el ser proactivo, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, entender para ser entendido, saber jerarquizar y conocer el objetivo y la meta.

Métodos, técnicas y soportes: Todo integrante del equipo de trabajo necesita de unas herramientas las cuales en mayor o menor grado debe saber utilizar. Las metodologías de análisis, pensamiento positivo y solución de problemas, técnicas

de presentación en público, técnicas oratorias, entrevistas y formas de reunirse, son algunas de las herramientas que deben ser utilizadas para el desarrollo eficiente del trabajo en equipo.

Espíritu de equipo: No se puede desarrollar el trabajo en equipo sin conocer el espíritu de la empresa en cuanto al trabajo en equipo el cual se conforma de valores, cultura, normas y pautas de comportamiento históricas y presentes las cuales influyen directamente en los equipos de trabajo.

Comunicación: Una verdadera interacción personal abre paso a que la comunicación entre los participantes de un equipo de trabajo sea adecuada y exitosa, el saber escuchar es un factor determinante para una correcta comunicación.

Negociación: Todo el tiempo aparecen problemas y crisis en el trabajo en equipo que deben ser resueltas. Una buena negociación reanima al equipo y ayuda a superar barreras que logran el cumplimiento de objetivos y metas.

Producción de sinergias: Cada individuo percibe que el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño individual, esto es posible con una verdadera producción de sinergias y es así cuando se logra la optimización de los resultados.

Objetivo / Meta: Los objetivos y metas deben ser bien definidos, existen a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Los objetivos tiene que ser conocidos por todo el equipo y de esta forma todos estarán encaminados correctamente, también pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero de igual forma tienen que ser conocidos por el líder del equipo.

Innovación: Según Ofenbeek y Koopman (1996) es un proceso continuo que consiste en la participación de la gente y la interacción entre ella, entre esto se encuentra la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial.

4.1.2. Innovación

Entre las más conocidas definiciones del término se encuentra Tushman y Nadler (1986), que la definen como la creación de un producto, servicio o proceso que es nuevo para una unidad de negocio. Damanpour (1996, p. 126) señala que "la innovación implica la adopción de una idea que es nueva para la organización que la adopta como tal", de modo que el término se refiere tanto a la creación y la adquisición de un producto o servicio que es nuevo para la unidad de adopción. Robertson (1967) concibe la innovación como un proceso a partir de la cual surgen nuevas ideas, procedimientos o cosas que son cualitativamente diferentes de las existentes, y que debe tomar forma concreta en la realidad.

La fuente de las ideas es la investigación y el desarrollo, la competencia, los seminarios, las exposiciones o ferias, los clientes y cada empleado de la empresa es un potencial proveedor de nuevas ideas generando las entradas para el proceso de la innovación.

Existen muchas formas de gestionar la innovación. Pero primero debe definirse porque se desea innovar, se establecen objetivos claros y cuál es el impacto que se espera. Todo esto ayuda a definir el tipo de innovación que se quiere lograr.

Tipos de Innovación

Los tipos de innovación según Revilla (2001. Cap.1) son:

Incremental: Va dirigida principalmente al aumento en la funcionalidad y las prestaciones de la empresa, estas pueden percibirse como poco significativas pero cuando estas suceden más a menudo se considera como una base de progreso continuo.

Radical: Este tipo de innovación va dirigida hacia la creación de nuevos productos o procesos, esta no se entiende como simple evolución de lo ya existente. Aunque no se distribuyen uniformemente en el tiempo como las innovaciones incrementales, si surgen con cierta frecuencia. Se trata de situaciones en las que la utilización de un principio científico nuevo provoca la ruptura real con las tecnologías anteriores.

Fuentes de Innovación

Creatividad

En 1997, Escorsa (p. 89) afirmó que la creatividad es quizá la fuente de innovación mejor conocida y más aplicada. No obstante la creatividad no puede encargarse completamente del proceso de innovación, ya que es una herramienta demasiado compleja y que necesita tener ciertos límites.

En términos generales, se puede decir que la creatividad es la producción de ideas u objetos que anteriormente no existían. Según Majaro (1992, citado por Escorsa, 1997, p. 89) la creatividad es la generación de ideas a partir de un

proceso mental el cual todo el tiempo está produciendo soluciones a problemas o necesidades.

Los creativos presentan las siguientes características:

- Son originales (No basan sus ideas en las de otras personas)
- Son flexibles
- Poseen fluidez de palabra
- Tienen apertura mental
- Pueden redefinir (Logran encontrar otros usos o definiciones para productos que han perdido valor con su uso normal).
- Tienen inventiva (Habilidad para transformar ideas en realidades, parcial o totalmente)

Es claro que la creatividad y la innovación van de la mano pero su definición no es la misma, es importante conocer su distinción y así clarificar los conocimientos acerca del tema.

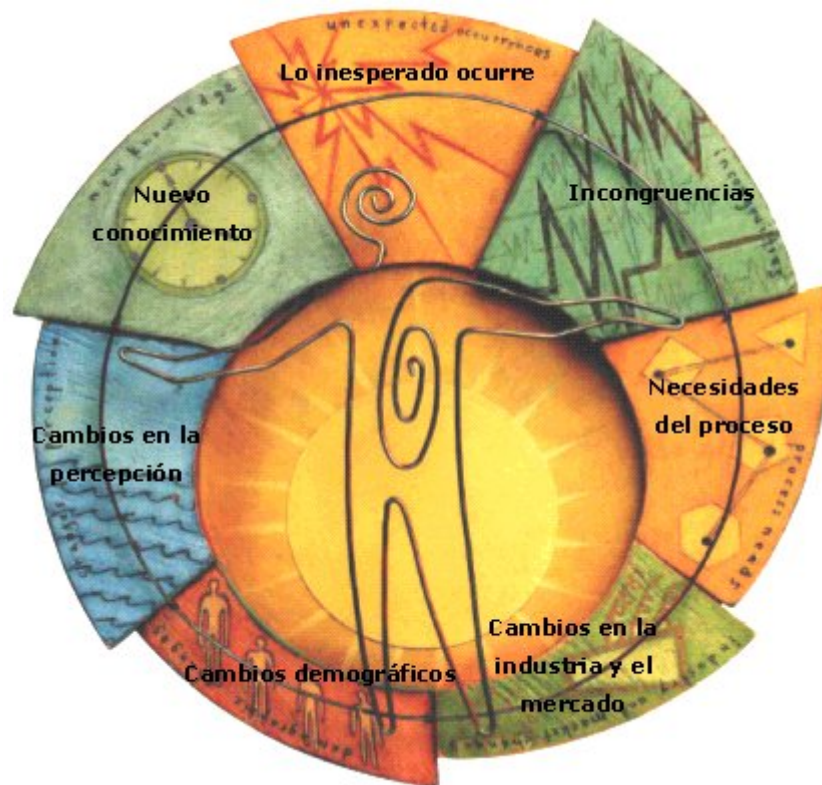
La diferencia que existe entre innovación y creatividad es básicamente que la creatividad puede ser vista como el proceso de generación de ideas, mientras que la innovación es el proceso de implementación de esas nuevas ideas, de esta forma se entiende que la creatividad es el primer paso para la implementación de la innovación en las organizaciones West, citado en West, (2002)

Oportunidad de Innovar

Para Drucker (2002, mayo), la mayoría de innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consiente búsqueda de oportunidades.

No es frecuente que la innovación provenga de destellos de inspiración, aunque de igual forma cabe la posibilidad que esto suceda. El análisis de las oportunidades que se presentan para poder innovar es parte del proceso para que estas tengan éxito.

Drucker (2002, Mayo), sostiene que existen 7 tipos de oportunidades, de las cuales 4 se encuentran en áreas dentro de la empresa o industria y las otras tres fuentes de innovación fuera de la compañía, en su ambiente intelectual y social. Todas estas oportunidades tienen un común denominador que es el ser humano que se coloca al centro como eje principal alrededor del cual giran las oportunidades.



Fuente: Drucker, P. "The Discipline of Innovation". 2002

Figura 7. Las oportunidades de innovación

Oportunidades dentro de la empresa o industria

Lo inesperado ocurre. Esta oportunidad proviene de los cambios que de una u otra forma aparecen repentinamente dentro de las sociedades, las cuales son simplemente nuevas necesidades, o darle nuevo valor a productos que lo han perdido.

Incongruencias. Son también una oportunidad, debido que a veces productos diseñados para determinada función no consiguen el éxito esperado, de esta forma con una redefinición del producto se crea la oportunidad.

Necesidades del proceso. Para obtener una innovación, es necesario adaptar los procesos de producción. Los equipos tienden a volverse obsoletos, por lo que requieren de ciertas adaptaciones que sirven para actualizarlos y así mismo aumentar su productividad volviéndolos más eficientes. Este proceso se va dando a medida que el negocio avanza y por tanto crea por si solo la necesidad de modificar los procesos. De ahí nace la mayor parte de las innovaciones tecnológicas.

Cambios en la industria y el mercado. Es la necesidad más obvia. Las oportunidades de innovación nacen de los grandes cambios y deben estar ligadas a las necesidades del mercado, a las tendencias de los consumidores y nuevas corrientes ideológicas que surgen en el entorno empresarial.

Oportunidades fuera de la empresa

Cambios demográficos. Las personas siempre han sabido que la demografía importa pero en una escala muy lenta mas ahora se han dado cuenta que con el aumento de la población se debe innovar para aumentar la producción en la medida en que aumenta el factor demográfico. Los gerentes deben saber que es

ahora cuando se deben implantar innovaciones para la distribución de los productos por ejemplo por edades, sexos, ocupación localización geográfica Etc.

Se debe tener en cuenta para la promoción que la mayoría de esta población está compuesta por jóvenes y es por tanto ahí, donde se debe centrar principalmente la promoción, por medios publicitarios conformados por estos mismos jóvenes y si el bien o servicio es aceptado, será una innovación social exitosa.

Cambios en la percepción. Aquí entra un juego psicológico de ver el vaso medio lleno medio vacío. Cambiar la mentalidad de los gerentes en ver los vasos medio llenos puede abrir una gran oportunidad de innovación.

Nuevo conocimiento. Los cambios tecnológicos en el siglo XXI se están dando a pasos agigantados, por lo que es importantísimo estar actualizados en las nuevas tendencias del mercado, los nuevos descubrimientos e incluso ser uno mismo el que va más allá de lo conocido. Dentro de este esquema se encuentran las mejores oportunidades para innovar.

5. METODOLOGIA

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará como metodología principalmente búsqueda bibliográfica la cual me permitirá obtener un conocimiento bastante amplio acerca del tema, seguido de la recopilación de información se procederá a el análisis de esta información para finalmente redactar el estado del arte. A continuación se presentara el esquema de la metodología que se implementará para el desarrollo del trabajo

Cuadro 1: Metodología De Investigación

Objetivo General
 Hacer el estado del arte sobre la Innovación y equipos de trabajo en las organizaciones

Objetivos específicos	Actividades	Fuentes de información	Métodos cualitativos
Revisar la literatura especializada de los últimos 10 años.	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de la información 	<ul style="list-style-type: none"> Biblioteca Universidad Javeriana Internet 	Investigación tipo cualitativa (ya que no se cuenta con datos numéricos cuantificables)
Resumir, analizar y presentar sintéticamente lo producido conceptual y empíricamente durante los últimos 10 años.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la información Redacción del estado del arte 	<ul style="list-style-type: none"> Artículos referentes al tema Innovación - equipos 	Investigación tipo cualitativa (ya que no se cuenta con datos numéricos cuantificables)

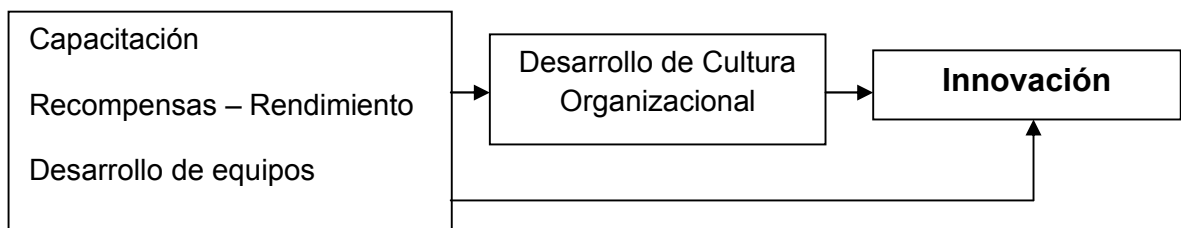
6. RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Al pasar de los años el tema referente a la relación que existe entre la dirección de recursos humanos y la innovación de las organizaciones, ha adquirido un gran interés por muchos investigadores, ya que por medio de experimentos se ha podido demostrar el efecto positivo que tiene las practicas de recursos humanos para promover altos índices de mejoramiento en todas las áreas de la empresa Huselid; Shuler y Jackson, citados por li, zhao, & liu, (2006).

El rendimiento optimo en las organizaciones trae muchos beneficios, tanto para los empleados como para las empresas, por esta razón la integración de prácticas de recursos humanos en la organización mejoran el desempeño de los trabajadores, los cuales dirigidos o mediados por una cultura organizacional enfocada hacia la innovación constante de toda su actividad logrará los resultados esperados de cada uno de los integrantes de la organización.

Según estudios realizados Lau & Ngo, (2004) resaltaron la importancia de adoptar una cultura organizacional dirigida a la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios que ofrecen las compañías. Este estudio fue realizado en empresas de Hong Kong a través de un gran número de encuestas que confirmaron que la capacitación, las recompensas y el desarrollo de equipos promovidos desde la cultura organizacional son herramientas positivas para el aumento en el nivel de la innovación.

El modelo de investigación de Lau & Ngo, (2004) fue basado en el siguiente esquema donde se muestran las variables que se manejaron en el estudio:



Grafica 1: Modelo de Lau & Ngo (2004)

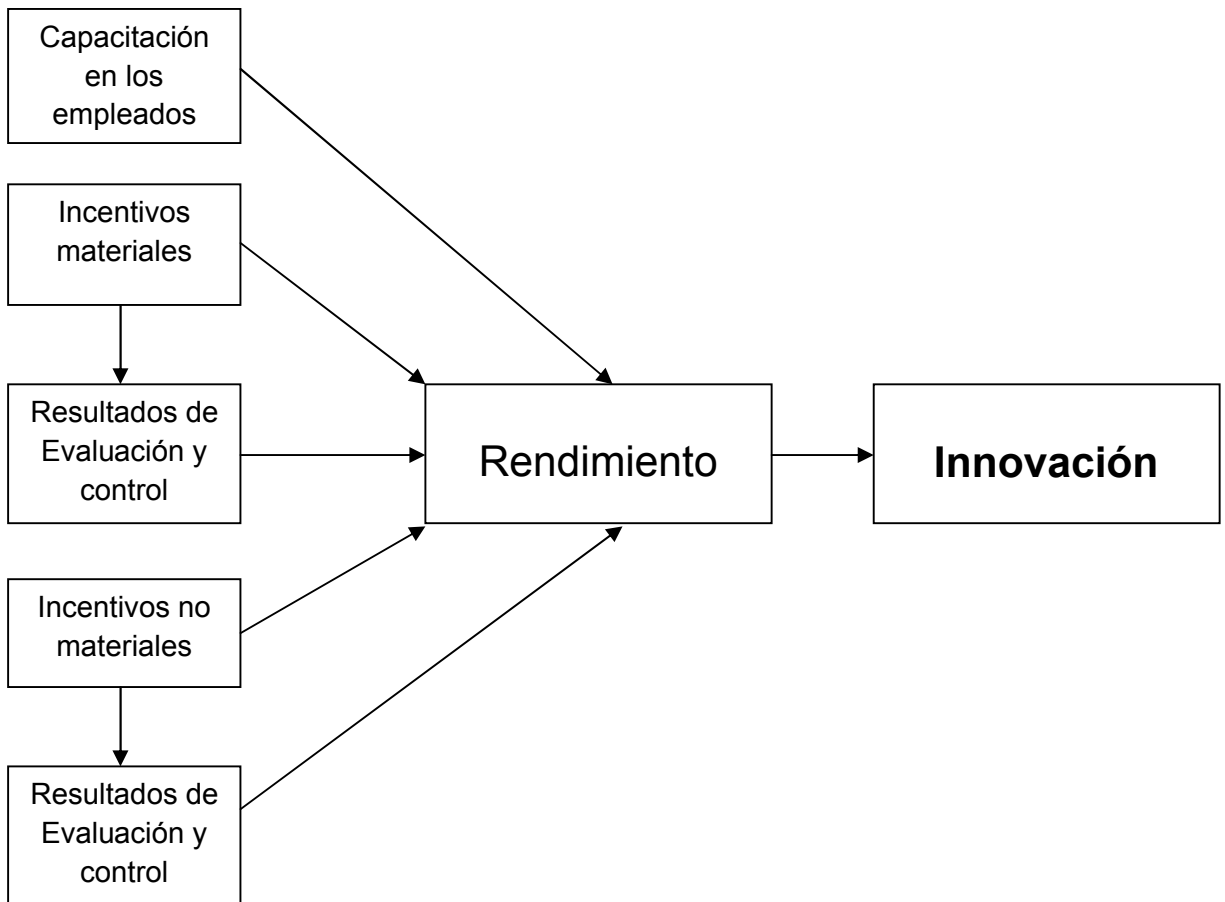
Los resultados obtenidos de esta investigación informan que la cultura organizacional es la estructura que canaliza los efectos que tiene la dirección de recursos humanos sobre los empleados que finalmente son reflejados en la innovación.

La innovación en las organizaciones hoy en día es un factor del cual se requiere para mantenerse activamente en el mercado, ya que la sociedad está en constante cambio, las necesidades de las personas y el mundo en general promueven la misma necesidad del cambio, de esta forma el camino al éxito hoy en día en las organizaciones está definido básicamente por un factor muy importante el cual es la innovación.

Con relación a los estudios efectuados por Lau & Ngo, (2004) existen a su alrededor otras publicaciones que hacen referencia a la búsqueda de identificar las mejores prácticas de recursos humanos que mejoran el rendimiento de los empleados y por ende ayudan a aumentar el nivel de innovación en las organizaciones. Un estudio realizado Li, Zhao, & Liu, (2006) en China demuestra que la capacitación, motivación y procesos de control son herramientas que afectan positivamente a los empleados generando óptimos resultados de innovación y rendimiento en las organizaciones.

Cuando se habla de la motivación en los empleados para lograr el nivel de innovación esperado por las organizaciones este estudio li, zhao, & liu, (2006) hace énfasis en los resultados obtenidos de que la motivación a base de incentivos materiales o financieros no son elementos positivos para los empleados, mientras que los incentivos no financieros si influyen positivamente en la motivación de los empleados logrando mejorar el rendimiento de los mismos.

La investigación li, zhao, & liu, (2006) se baso en el siguiente modelo:



La capacitación y/o formación de los empleados según este estudio genera expectativas con relación a encontrar nuevas oportunidades de mercado ya que al

mejorar la capacidad de innovación y creatividad a través del intercambio de información y desarrollo de destrezas se da un equilibrio en el alcance de las metas de la organización y de los empleados generando mayores oportunidades.

Un estudio que se realizó en empresas de España el cual se basó en 2 modelos, el primero de Schuler y Jackson; Balkin y Gómez-Mejía; Stoker, Looise, Fisscher y Jong, citado por Ordaz, Alles, & Cabrera, (2008), los cuales concuerdan en mejorar los resultados de la empresa a través de la congruencia entre las prácticas de gestión y la estrategia de la empresa, y el segundo hace hincapié en el uso de equipos de trabajo para mejorar el rendimiento de la innovación McAdam y McClelland; Sethi, Smith y Park, citado por Ordaz, Alles, & Cabrera, (2008). Este estudio propone la unificación de las prácticas de los recursos humanos con el trabajo en equipo pueden motivar la creatividad de las personas que trabajan en grupos, y por lo tanto, puede mejorar el rendimiento de la innovación en las compañías.

Según la revisión teórica que se tomó para el desarrollo de esta investigación en las compañías Españolas acerca de la relación entre estos dos modelos, investigadores como Coombs y Gómez-Mejía; Gómez-Mejía, Balkin y Cardy; Sarín y Mahajan; Barczak y Wilemon, citados por Ordaz, Alles, & Cabrera, (2008) determinan que los sistemas de recompensa y la evaluación individual se considera como las prácticas más directamente relacionados con el logro de los objetivos de la compañía en la innovación.

Los sistemas de recompensa son una herramienta de gestión clave para la promoción de ciertos comportamientos y actitudes, por lo tanto, el diseño adecuado de esta política o práctica puede aumentar la creatividad de los

individuos que trabajan en equipos Ponzellini, citado por Ordaz, Alles, & Cabrera, (2008).

Con respecto a la evaluación de los resultados, es cierto que este es un requisito esencial para una empresa innovadora ya que es la práctica que proporciona a los gestores información sobre las fortalezas y debilidades de la empresa de su principal activo, sus recursos humanos Gómez-Mejía, Egatz y Larraza, citado por Ordaz, Alles, & Cabrera, (2008).

Los resultados obtenidos con esta investigación dejan muy en claro que la adopción de prácticas de recursos humanos tiene un impacto positivo en la innovación.

Según los modelos en los cuales se baso esta investigación se pudo determinar que el sistema de recompensas es una herramienta de mucho valor en la medida en que determina la motivación o desmotivación en los empleados, pero esta de igual forma tiene que ser diseñada en recompensar los resultados tangibles de innovación como la creatividad en la creación de ideas y que estas a su vez sean implementadas. Otro aspecto con el sistema de recompensas con respecto a su diseño es tener claro hacia quien va dirigida ya que puede ser manejada a manera de grupo o individuo en particular.

Al igual que el sistema de recompensas, la evaluación de resultados debe estar dirigida hacia la motivación de los empleados ya que de aquí parte el diseño de la recompensa por la actividad realizada y por otro lado garantizar el correcto funcionamiento del trabajo en equipo o el trabajo individual.

De acuerdo a los resultados conseguidos en los diferentes estudios e investigaciones es oportuno relacionar estos hallazgos con las investigaciones empíricas desarrolladas al pasar del tiempo como por ejemplo la evaluación de literatura realizada por Jiménez & Valle, (2005) la cual se enfoca en el modelo que plantea Schuler y Jackson en comparación con el modelo de Miles y Snow, los cuales plantean lo siguiente:

Schuler & Jackson citado en Jiménez & Valle, (2005) establecen una conexión entre las prácticas de gestión de recursos humanos y tres tipos de estrategia: los costos, la calidad y la innovación, que se define a partir de Porter (1980) “la clasificación de estrategias competitivas”. El modelo se inicia con el análisis de los empleados con respecto al comportamiento requerido por cada tipo de estrategia; posteriormente se proponen prácticas de gestión de recursos humanos para el desarrollo de estos comportamientos. En su opinión, al contemplar una estrategia de innovación, la empresa necesita empleados creativos que sean flexibles y tolerantes a la incertidumbre y la ambigüedad, capaces de asumir riesgos y responsabilidades y capaces de trabajar en cooperación y de forma interdependiente.

Miles & Snow citado por Jiménez & Valle, (2005) proponen el desarrollo de un tipo de mercado con un sistema de gestión de recursos humanos para las compañías definidas como prospectos, es decir, las empresas que se caracterizan por la búsqueda de nuevos productos y mercados, que son, por lo tanto, las innovadoras. Sostienen que es muy difícil para la empresa proporcionar las habilidades necesarias para un nuevo mercado o producto desde el interior de la empresa y más importante aún, suministrarlas rápidamente. Por lo tanto, estos autores recomiendan la búsqueda de estas habilidades por fuera de la

organización siempre y cuando las necesite, es decir, el desarrollo de un tipo de mercado con un sistema de gestión de recursos humanos.

Cuadro 2: Modelo de prácticas de recursos Humanos de Miles y Snow; Shuler y Jackson:

	Modelo Miles & Snow	Modelo Shuler & Jackson
Reclutamiento y selección	Contratación casi exclusivamente fuera de la organización. La selección de pre-empleo puede implicar exámenes psicológicos Poca seguridad en el empleo	Fuentes externas de contratación Competencias técnicas y de investigación Alta seguridad en el empleo
Entrenamiento	Identificación y adquisición de habilidades Programas de formación limitados	Amplia aplicación Los empleados son responsables para el aprendizaje puestos de trabajo que permiten desarrollar habilidades que pueden ser utilizados en otra posición en la empresa
Desarrollo interno y oportunidades de carrera	Poco uso de oportunidades de carrera	Amplias oportunidades de carrera Competencia obligatoria de crecimiento
Evaluación del rendimiento	Procedimiento orientado a los resultados Identificación de las necesidades de personal Evaluación del desempeño según departamento	Criterios de proceso y resultados Evaluación del rendimiento a largo plazo y que refleje los logros
Compensación	Orientada hacia el rendimiento Competitividad exterior Compensación total orientada por la necesidades de contratación	Muchos incentivos Equidad interna Baja remuneración pero libertad para los empleados en la elección de sus componentes Premios para los equipos innovadores
Otras prácticas de recursos humanos	Baja participación de los trabajadores Análisis de puestos de trabajo implícitos Enriquecimiento del puesto	Alta participación de los trabajadores Análisis de puestos de trabajo implícitos Enriquecimiento del puesto Equipos funcionales

Fuente: Daniel Jimenez-Jimenez & Raquel Sanz-Valle. "Innovation and human resource". 2005

Con respecto a las prácticas de reclutamiento y selección, hay acuerdo y aceptación en cuanto a la búsqueda de habilidades en fuentes externas a la compañía necesarias para lograr la estrategia de innovación Gómez Mejía et al; Miles y Snow; Olian y Rynes; Schuler y Jackson; y Peiperl Sonnenfeld, citados por Jiménez & Valle, (2005).

En cuanto al grado de seguridad en el empleo que la empresa debe proporcionar a sus empleados, no hay acuerdo. Algunos autores Miles y Snow; Olian y Rynes; Sheppeck y Militello; y Peiperl Sonnenfeld, citados por Jiménez & Valle, (2005) sostienen que las empresas innovadoras deben tener claramente definida en la estrategia la contratación temporal de personas para las nuevas habilidades y conocimientos que el mercado demanda. Otros defienden la seguridad del empleo como un medio para obtener trabajadores involucrados aun más en la empresa, lo que favorece la innovación Schuler y Jackson, citados por Jiménez & Valle, (2005). La investigación empírica ha encontrado apoyo para la segunda proposición. Por ejemplo, Jackson et al. (1989) encontró que la innovación requiere la seguridad del empleo y Storey et al. (2002) encontró que las empresas no utilizan contratos flexibles con el personal que trabaja directamente en la innovación.

Por medio de la puesta en práctica de las teorías analizadas anteriormente por Jiménez & Valle, (2005) en compañías españolas, lograron comprobar que la gestión de los recursos humanos es un elemento clave para el éxito de la innovación, aunque no hay muchos estudios empíricos que proporcionen apoyo.

Las prácticas de gestión de recursos humanos varían en función de la estrategia organizacional Delery y Doty, (1996), ya que influyen directamente las diferentes aptitudes, conocimientos y conductas de los empleados.

Jiménez & Valle, (2005) demuestran que el modelo de Shules & Jackson tiene mayor influencia sobre la innovación en comparación con el modelo de Miles & Snow, sin embargo lo que queda sin resolver es que prácticas de gestión de recursos humanos deben ser implementadas para contribuir al nivel de innovación.

7. EQUIPOS DE TRABAJO E INNOVACIÓN

La introducción de equipos de trabajo como generadores de la innovación en las organizaciones es un tema que al pasar del tiempo ha venido con una tendencia al auge con respecto a su investigación, ya que actualmente no en muchas compañías se aplican estas nuevas tendencias que por una sociedad que está en constante cambio y demanda día a día sus necesidades es necesario implementar cualquier herramienta que beneficie a las empresas manteniéndolas activamente en el mercado y de igual forma a sus empleados brindarles un beneficio y satisfacción personal.

Una de las razones de este interés es que las organizaciones contemporáneas operan en rápida evolución, entornos competitivos y turbulentos que requieren renovación continua y adaptabilidad. Por lo tanto, la búsqueda de la creatividad y la innovación en productos, servicios, sistemas y procesos de trabajo ha sido cada vez más reconocida como un factor clave a largo plazo para la supervivencia y el éxito organizacional Ekvall; Soriano de Alencar y Bruno-Faria, citado por Mathisen et al., (2004).

Desde años atrás se ha manejado el concepto de equipos de trabajo en las organizaciones llamados también círculos de calidad (Cotton, 1993), los cuales cumplen con la función de identificar las fallas que se encuentran en su área de acción y de igual forma desarrollar correctivos. Las organizaciones que delegan este tipo de funciones logran involucrar aún más a los empleados a la compañía ya que los mantiene enfocados en la situación de la empresa lo cual genera

sentido de pertenencia con la misma y así los beneficios serán mayores para ambas partes.

Estas formas de trabajo las cuales son basadas en metas razonables requieren incorporación de personas con nuevas habilidades y conocimientos que permitan el desarrollo de la actividad Appelbaum. E. & Batt, citado en West, (2002). Esto es de mucha utilidad para las organizaciones en la medida en que sí se vinculan nuevas personas vienen nuevas ideas, nuevos conocimientos, que si se implementan de forma adecuada los resultados cada vez serán mejores.

Hoy en día el paisaje de la organización se llena con equipos de trabajo. Altamente motivado y con éxito son los equipos de referencia de las organizaciones exitosas. Sin embargo, el uso y desarrollo de equipos de trabajo continúa siendo un problema en los diferentes tipos de organización. El impacto del tipo de tarea y el tamaño del grupo sobre el rendimiento individual y de grupo ha sido ampliamente estudiado por Steiner y Hackman, citados por Goyal & Akhilesh, (2007), donde se concluye que el tipo de tarea tiene un nivel alto de influencia sobre la efectividad del grupo y el tamaño del equipo según West citado por McAdam y McClelland, (2002) refleja el grado de creatividad, por ejemplo un equipo de trabajo conformado por aproximadamente 12 miembros la creatividad será baja en la medida en que la comunicación y coordinación del grupo cada vez será más difícil, mientras que un grupo relativamente pequeño (3 o menos integrantes) sufren de falta de diversidad en la generación de ideas.

En contexto del medio ambiente, la capacidad de ser innovador se ha subrayado como uno de los factores más importantes para la supervivencia y el crecimiento organizacional. El aumento de conocimientos en muchas industrias sugiere que la

futura posición competitiva de las empresas es cada vez más determinado por su capacidad innovadora Badaracco; Clark y Fujimoto, citados por Goyal & Akhilesh, (2007).

Los miembros del equipo son tutores de un sistema integrado de conocimientos, por medio de la cual se tratará de transformar nuevas ideas que puedan surgir a partir de uno o varios individuos en algo útil. A través de tales procesos, una empresa llega a la conceptualización de los posibles nuevos productos Iansiti 1993; Leonard y Sensiper 1998. Por lo tanto, según lo declarado por Swink (2000), el apoyo prestado por la gestión de la empresa y el funcionamiento de los equipos creativos son los factores fundamentales en el desarrollo de nuevos productos Ordaz, Alles, & Cabrera,(2008).

El siguiente estudio Drach-Zahavy & Somech, (2001) se centró en la innovación de los equipos, examinando las contribuciones de los procesos de interacción del equipo (intercambio de la información, aprendizaje, motivación, y negociación), Van Offenbeek & Koopman, (1996) y estructuras (heterogeneidad funcional y frecuencia de reuniones) a la innovación Jackson, (1996).

Procesos De Interacción Del Equipo

El intercambio de la información se refiere a la acumulación individual de las entradas de información, conocimientos y experiencia necesaria para el funcionamiento del equipo. En el intercambio de la información se amplía el conocimiento y la experiencia de los recursos disponibles para los miembros del equipo, mejora el análisis del problema, y permite una mejor evaluación de la

utilidad de las posibles soluciones Jackson, 1996; Nemeth y Owens, citados por Drach-Zahavy & Somech, (2001). En la aplicación de la innovación, el intercambio de la información conduce a una más completa y precisa especificación de las necesidades de las diferentes partes, como las intervenciones y las soluciones que se adapten a las características de la organización. Es importante conocer que la implementación del intercambio de la información no es suficiente para garantizar la innovación, ya que consta de otros factores para lograr la efectividad del proceso de interacción.

La función de aprendizaje se define como el grado en que los miembros del equipo reflexionan abiertamente sobre los objetivos del equipo, estrategias y procesos con el fin de crear un equipo con niveles intelectuales más desarrollados Larson & Christensen; Swieringa y Wierdsma; West, citados por Drach-Zahavy & Somech, (2001). La evidencia empírica indica que la organización y el aprendizaje colectivo es un requisito previo para el desarrollo y la adopción de la innovación a nivel organizacional (Argyris, 1993).

Motivación según el modelo de Van Offenbeek y Koopman, citados por Drach-Zahavy & Somech, (2001) el cual se centra en los procesos cognitivos que los miembros del equipo comprometen en función de los objetivos innovadores. La cuestión de la motivación de la innovación es compleja, ya que la investigación empírica ha indicado que las recompensas a menudo disminuyen la creatividad (Amabile, 1988; Nemeth y Owens, 1996). Por lo tanto, las recompensas como factor motivador en los individuos o grupo de trabajo tendrán que manejarse con mucha cautela, identificando el tipo de recompensa (financiera o no financiera).

Por último en el proceso de interacción de los equipos esta la negociación cuya función recae directamente en la interacción de los miembros del grupo, es evidente cuando los miembros del equipo se esfuerzan por expresar sus opiniones, lo que permite la influencia mutua Van Offenbeek y Koopman, (1996). Aunque no examinando directamente el proceso de negociación, la investigación ha demostrado que los equipos expuestos a las opiniones minoritarias, demuestran ser más originales y así utilizan una mayor variedad de estrategias para inventar nuevas soluciones Nemeth y Owens; Vroom y Yago, citado por Drach-Zahavy & Somech, (2001).

La literatura revisada muestra a partir de algunas investigaciones que la implementación correcta del proceso de interacción se relaciona positivamente con la innovación.

Estructuras Del Equipo E Innovación

La estructura de los equipos se basa principalmente en 2 variables, heterogeneidad funcional y frecuencia de reuniones. Estas 2 variables son basadas en el modelo de Jackson, citados por Drew & West, (2001).

Los resultados de estudios relacionados con equipos, tales como juntas, consejos, y administradores universitarios han indicado una relación positiva entre la frecuencia de las reuniones y el éxito del equipo Brewer y Kramer, citados por Drach-Zahavy & Somech, (2001). Parece que cuanto más el equipo se reúne, el equipo más motivado y comprometido con la misión del equipo y, por ende, contribuir al éxito del equipo en la consecución de sus objetivos.

Heterogeneidad funcional se describe como la diversidad de funciones organizacionales consagradas en el equipo Jackson, (1996). Investigaciones sobre equipos innovadores a menudo representan la tensión entre el deseo por equipos heterogéneos, que fomentan la creatividad y la innovación Ancona y Caldwell; Bantel & Jackson; Zenger y Lawrence, citados por Drach-Zahavy & Somech, (2001), y el deseo por los equipos más homogéneos, que promuevan la cohesión, compromiso y satisfacción de los miembros y por lo tanto, la aplicación de la innovación Tsui, Egan, & O'Reilly, (1992).

La heterogeneidad funcional tiene fuertes implicaciones con respecto a los procesos de interacción de los equipos ya que las diferencias en todo sentido causan dispersión entre los miembros del grupo, por esta razón es importante hacer énfasis en cuanto a que los miembros del equipo tienen que aprender a relacionarse con todo tipo de personas con diferentes funciones, de no ser así los objetivos de innovación no serán los esperados.

A partir de este estudio se puede concluir que el aprendizaje en los equipos de trabajo es el portador más importante en el proceso de innovación.

CONCLUSIONES

Los diferentes estudios y teorías propuestas a lo largo del tiempo demuestran que ninguna práctica de la gestión de recursos humanos es superior a otra, ya que su implementación varía según la estrategia de la empresa Jiménez & Valle, (2005). Con respecto al contenido de las prácticas de recursos humanos como por ejemplo la seguridad en el empleo, la capacitación o la alta participación en el trabajo, es imposible determinar que estas tengan un impacto positivo en la innovación, debido a que los estudios empíricos son heterogéneos con respecto a sus muestras, métodos, medidas y resultados.

De acuerdo a la literatura previa es claro concluir que para afectar el comportamiento de los empleados y promover los objetivos de la compañía, esta tiene que implementar un conjunto de prácticas de la gestión de recursos humanos interiormente consecuentes, sin embargo el determinar cual tendrá mejores resultados depende de la visión de la compañía.

Los equipos de trabajo según su estructura, la cual hace referencia a la heterogeneidad funcional, dan partida para la ejecución del proceso de interacción de los grupos o equipos.

Según el desarrollo del trabajo se pudo concluir que los equipos de trabajo como aporte principal y más importante debido al desarrollo de sus actividades es la innovación en todas las áreas de acción en las cuales participa.

BIBLIOGRAFÍA

A Agrell, R. G. (1996). *Innovation and creativity in work groups*. London: Wiley.

Appelbaum, E. & Batt, R. (1994). *The new American workplace*. Ithaca, NY: ILR Press.

Castells, P. E. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa. División y gestión*. España: UPC.

Cotec, T. (1999). *Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para empresas*.

Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement*. Newbury Park: Sage.

Creatividad, Innovación y. (s.f.). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 10 de 11 de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/innovacion.htm>

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* , págs. 34(3) 555-590.

Dessler, G. (1997). *Administración de personal*. Prentice Hall.

Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2001). Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* , Vol. 5, No. 2, 111-123.

Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 86. No. 6, 1191-1201.

Drucker, P. *The discipline of innovation*. Harvard business school publishing.

Dyer, W. G. *Formación de equipos. Serie del desarrollo organizacional. Problemas y alternativas 2da edición*.

Fainstein, H. (1997). *La gestión de equipos eficaces*. Buenos Aires: Macchi.

Fischman, D. (2000). *El espejo del líder UPC / El comercio*.

German, D. (s.f.). *Monografías*. Recuperado el 11 de Mayo de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml?monosearch>

Goyal, A., & Akhilesh, K. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *International journal of management* , 206-220.

Group Dynamics. (2001). Understanding team innovation: the role of team processes and structures. *Theory, research, practice* Vo.l 5, No. 2 .

Gupta, A. K. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management* , Vol. 36 Iss(3); 41-49.

Innovacion Tecnologia. Ideas Basicas. (2008 de 09 de 2009). Obtenido de <http://gestiondeequipos.blogspot.com/2008/03/el-trabajo-en-equipo.html>

Innovacion Tecnologia. Ideas Basicas. (s.f.). *oei.es*. Recuperado el 21 de 09 de 2009, de <http://www.oei.es/salactsi/cotec02.htm>

Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2005). innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower* , Vol. 26, Iss. 4; Pg. 364-381.

Journal of applied psychology. (1996). Innovation in top management teams . Vol. 81, No 6.

Journal of applied psychology. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. Vol. 86, No 6.

Koopman, M. V. (1996). *Interaction and Decision making in project teams*. London: Wiley.

Lau, C.-M., & Ngo, H.-Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International journal of manpower* , 658-703.

li, Y., zhao, Y., & liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in china. *International journal of manpower* , Vol 27 Pg.. 679.

Mathisen, G. e., Einarsen, S., Jorstad, K., & Bronnick, K. S. (2004). Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI). *Scandinavian Journal of Psychology* , 45, 383–392.

Ordaz, C. c., Alles, M. d., & Cabrera, R. v. (2008). Top management team's vision and human resources management practices in innovative Spanish companies. *The International Journal of Human Resource Management* , 620–638.

Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *tratado de Psicología del trabajo. Vol II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Síntesis.

Revilla, E. G. (2001). *Innovacion Tecnologica. Ideas Basicas*. Fundacion COTEC.

Romero, J. L. (Agosto de 2006). *Revista Univa*. Recuperado el 23 de Febrero de 2009, de <http://revista.univa.mx/n55/Art.Romero.html>

Seminario de Innovacion. (s.f.). *demo.zonapersonal.com*. Recuperado el 10 de 10 de 2009, de <http://demo.zonapersonal.com/s8.html>

Toro, F. (1999). *Desempeño y productividad*. Cincel.

Valhondo, D. (2003). *Gestion del Conocimiento: Del mito a la Realidad*. Ediciones Díaz de Santos.

West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: an international review* , págs. 51 (3), 355-424.