



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Clima para la innovación y desempeño en equipos de emprendedores: El rol de la reflexividad grupal

BELÉN ANTONIA TAPIA OSORIO

Profesor Guía: Agustín Molina

Tesis presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magíster en Psicología Mención

Organización Laboral

Noviembre, 2019

Santiago, Chile

Este trabajo ha sido parcialmente financiado por
CONICYT/Iniciación/Magíster Nacional/Año 2018 - folio 11170888

ÍNDICE

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Marco Teórico e Hipótesis.....	7
Clima para la innovación y desempeño grupal.....	7
Reflexividad grupal y desempeño grupal.....	9
Rol moderador de la reflexividad grupal.....	10
Objetivos.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Metodología.....	12
Resultados.....	15
Discusión y Conclusiones.....	17
Referencias.....	21

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Interacción entre las variables clima para la innovación (variable independiente) y reflexividad grupal (variable moderadora) en el desempeño de equipos emprendedores (EE).....	6
--	---

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Correlaciones, Medias y Desviaciones Estándar de Todas las Variables.....	15
Tabla 2: Regresión Múltiple de Reflexividad Grupal, Clima para la Innovación y Desempeño en Equipo Emprendedor).....	16

RESUMEN

En la actualidad, el estudio de los equipos emprendedores ha ganado mayor importancia debido a que el éxito de proyectos innovadores se asocia al desempeño e integración de conocimientos y procesos que ocurren dentro de estos equipos. El clima para la innovación y la reflexividad grupal son dos variables con respaldo empírico en cuanto a su relación positiva con el desempeño innovador de los equipos de trabajo en distintos ámbitos. El objetivo de este estudio fue examinar el rol moderador de la reflexividad grupal en la relación entre el clima para la innovación y el desempeño en equipos emprendedores chilenos, donde la innovación y el emprendimiento han ganado un foco de interés prioritario en estos últimos años.

A partir de la literatura revisada, se esperaba que a mayor clima para la innovación habría mayor desempeño de equipos emprendedores, y asimismo, que a mayor reflexividad grupal habría mayor desempeño de equipos emprendedores. También se esperaba que la reflexividad cumpliera un rol moderador que fortaleciera la relación entre clima para la innovación y el desempeño de equipos emprendedores. Para poner a prueba estas hipótesis se utilizó una muestra compuesta por 41 equipos (148 personas), la cual se recogió a través de una encuesta de auto-reporte en línea, en el marco de un programa real de competencia de equipos emprendedores.

Los resultados mostraron que la reflexividad grupal tiene un efecto positivo significativo sobre el desempeño de equipos emprendedores. Éste no fue el caso de clima para la innovación. Además, no se observó que la reflexividad grupal moderara la relación entre clima para la innovación y desempeño grupal de estos equipos. En la discusión final se desarrollan estos resultados, así como también sus contribuciones y limitaciones.

Palabras Claves: clima para la innovación, reflexividad grupal, equipos emprendedores, desempeño de equipo, innovación.

INTRODUCCIÓN

Los equipos emprendedores son aquellos donde un grupo de personas establecen un negocio y participan activamente en el desarrollo de éste (Cooney, 2005). Actualmente, el estudio de estos equipos tiene relevancia para las organizaciones debido a que el éxito de los proyectos innovadores es usualmente atribuido a este tipo de equipos (Diakanastasi, Karagiannaki & Pramadari, 2018; Institute of Manufacturing, 2009; Chen, Chang & Chang, 2017). Si bien no necesariamente todos los emprendimientos son innovadores, en este estudio nos enfocaremos en los emprendimientos que tienen por objetivo principal la innovación. Se destaca que, en el contexto nacional chileno, solo en el año 2018 se crearon más de 132 mil nuevas empresas y que el 98% de las empresas chilenas son PyMes, representando el 67% del empleo nacional (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018a; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018b). Estos emprendimientos tienden a depender de la efectividad del desempeño de los equipos que las configuran.

El clima para la innovación se entiende como la percepción de un ambiente donde existe una visión de objetivos claros, orientación a la tarea, existe apoyo para la innovación por parte de la organización y hay un ambiente seguro para la toma de riesgos (Anderson & West, 1998). Diversos estudios han demostrado que el clima para la innovación es un antecedente del desempeño innovador en equipos de trabajo con alta capacidad predictiva (Hülshager, Anderson & Salgado, 2009). A pesar de ello, no existe evidencia suficiente sobre su incidencia en el contexto de equipos emprendedores. Además, dada la novedad del estudio empírico de este tipo de equipos, aún se desconoce si existen factores moderadores que pudieran potencialmente amplificar los beneficios de un clima para la innovación, en el contexto del emprendimiento.

Por otra parte, estudios recientes han demostrado que la reflexividad grupal, entendida como el grado en que los miembros de un equipo reflexionan abiertamente sobre los objetivos, estrategias y procesos del equipo, y los adaptan a las circunstancias actuales o bien se anticipan a las futuras (De Jong & Elfring, 2010), actúa como mediador, moderador y predictor del desempeño innovador de equipos, sobre todo en contextos de alta demanda. De aquí se deriva la siguiente pregunta, ¿tendrá la reflexividad grupal un efecto moderador en la relación entre el clima para la innovación y el desempeño de equipos emprendedores, donde el contexto emprendedor resalta la importancia del éxito para la viabilidad de la organización? Responder esta pregunta puede

ofrecer pautas para el diseño de herramientas que desarrollen las competencias de reflexividad y ayuden a maximizar los beneficios de un clima para la innovación en equipos emprendedores. El presente estudio tiene por objetivo examinar el efecto moderador de la reflexividad grupal en la relación entre clima para la innovación y el desempeño de equipos emprendedores, como se describe en la Figura 1. Con este objetivo, se aplicó una encuesta a los miembros de cada equipo emprendedor seleccionado para participar de un programa de apoyo a emprendedores. Dicho programa es organizado por el Centro de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. El objetivo del programa, el cual es dependiente del trabajo en equipo, es promover la innovación a nivel país y Latinoamérica, a través de la creación de proyectos de emprendimiento desde la etapa más temprana, la ideación del proyecto.

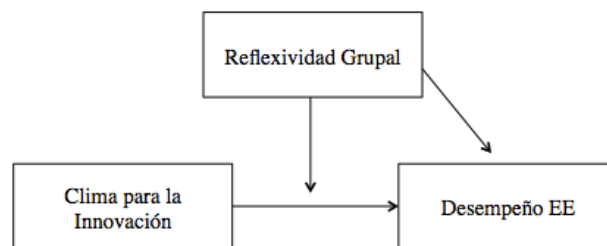


Figura 1. Interacción entre las variables clima para la innovación (variable independiente) y reflexividad grupal (variable moderadora) en el desempeño de equipos emprendedores (EE).

Siguiendo la línea de lo recién expuesto, el presente estudio realiza tres contribuciones importantes. Primero, examinar la interacción entre las variables mencionadas permitirá ampliar la literatura sobre desempeño de equipo de emprendedores en contexto de innovación, de manera rigurosa y empírica. En segundo lugar, los hallazgos permitirán plantear futuros lineamientos para el desarrollo de estrategias que promuevan la reflexividad de equipos y fortalezcan el desempeño innovador. Finalmente, se contribuirá al contexto nacional chileno, donde el fomento a la innovación y emprendimiento ha ganado un espacio prioritario.

En resumen, el estudio integra la investigación llevada a cabo sobre clima para la innovación, reflexividad grupal y desempeño de equipos emprendedores y examina su relación. El documento final está organizado de la siguiente manera: la siguiente sección revisa los fundamentos teóricos relacionados y desarrolla las hipótesis. Luego se presenta la metodología de investigación, que incluye información sobre la recopilación de datos, la muestra, las medidas y los análisis de datos recogidos. Finalmente, se presentan los resultados y las principales conclusiones del estudio junto con sus fortalezas y limitaciones.

MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Con la globalización nos enfrentamos a un mundo en constante cambio que exige que las organizaciones se adapten rápidamente para poder subsistir, con plazos que se deben cumplir y alta carga laboral en varias organizaciones y niveles jerárquicos. Podríamos decir que nos encontramos en un contexto de alta demanda. Ante este escenario, Schippers, West y Dawson (2015) plantean que los equipos y organizaciones deben ser innovadores para mantener la efectividad de su rendimiento, en entornos exigentes y en tiempos difíciles.

En este estudio entenderemos la innovación según la definición de West y Farr (1989, citado por Anderson & West, 1998), como la “introducción y aplicación intencional dentro de un rol, grupo u organización de ideas, procesos, productos o procedimientos, nuevos para la unidad de adopción relevante, diseñados para beneficiar significativamente el desempeño de estos y la sociedad en general” (p.239).

Se destaca el rol de la innovación en Chile, donde se ha planteado como meta para el gobierno de 2018-2022 fortalecer la innovación y emprendimiento en Chile y su crecimiento a mediano y largo plazo (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018b). Este desafío resulta particularmente complejo, ya que desde la última Encuesta de Innovación realizada, la tasa de innovación disminuyó un 1,5% (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018c).

Se espera que estudios como el presente ayuden a facilitar el fortalecimiento de la innovación en el contexto nacional, entendiendo que, ya que los emprendimientos se deben enfrentar cara a cara constantemente con nuevos desafíos complejos y la incertidumbre, parece ser importante identificar qué factores pueden llevar a estos emprendimientos a ser más sostenibles en el tiempo (Diakanastasi et al., 2018).

Clima para la innovación y desempeño grupal

Para hablar de clima para la innovación, primero debemos tener claro que el clima organizacional es entendido comúnmente como el conjunto de percepciones compartidas por un grupo sobre las normas, prácticas y actitudes dentro de su organización (Jin & Zhong, 2014) y que varios estudios han demostrado su relación positiva con el desempeño de los trabajadores (Antino, Gil Rodríguez, Martí Ripoll, Barrasa & Borzillo, 2014; Jin & Zhong, 2014). Además, se

ha comprobado que el clima es mejor predictor cuando se miden climas específicos focalizados en un criterio o faceta particular, tal como el clima para el cambio, el clima para la calidad de servicio o el clima para la innovación, que cuando se mide el clima en general (Jin & Zhong, 2014).

El clima para la innovación está comprendido, según la *teoría de los cuatro factores de innovación* de West, por cuatro componentes principales: visión, seguridad participativa, orientación a la tarea y apoyo a la innovación (Anderson & West, 1998). Esta teoría sostiene que las innovaciones grupales surgen cuando las actividades de equipo se caracterizan por (1) centrarse en metas claras y realistas compartidas por todos los miembros (visión), (2) interacción entre los miembros dentro de un ambiente seguro que motiva a la toma de decisiones y riesgos (seguridad participativa), (3) compromiso por mantener altos estándares de desempeño en las tareas (orientación de la tarea), y (4) apoyo y cooperación para desarrollar los intentos de introducir nuevas y mejores cosas (apoyo a la innovación) (West, 1990, citado por Kivimäki & Elovainio, 1999). Anderson y West (1998) crearon un instrumento para medir el clima para la innovación que captura todos los componentes señalados, el cual ha sido utilizado para examinar el efecto en el desempeño innovador de distintos equipos de trabajo. La evidencia sugiere que el clima para la innovación favorece el desempeño innovador de equipos, ya que potencia la integración del conocimiento de los miembros (Jin & Zhong, 2014) y promueve la transformación de ideas creativas en prácticas e implementación de innovación, mediante la creación de un espacio donde no existe temor a tomar riesgos (Somech y Drach-Zahavy, 2013). Esta evidencia incluye el meta-análisis de Hülshager et al. (2009), el cual sugiere nuevamente que el clima para la innovación es un predictor del desempeño innovador de equipos.

Diversos estudios han comprobado cómo, en distintos contextos, el clima para la innovación tiene un efecto positivo en el desempeño innovador de equipos de trabajo, donde por ejemplo, la orientación a la tarea es el componente más importante para equipos del área de salud y el apoyo a la innovación el más importante en contextos de desarrollo de tecnologías (Antino et al., 2014). Ahora bien, no existe suficiente información respecto a cómo se daría esta relación en equipos emprendedores que se encuentren en fases de desarrollo inicial. Sin embargo, teniendo presente que el clima para la innovación permite a los equipos de trabajo obtener resultados

innovadores y entendiendo que los equipos emprendedores del presente estudio buscan innovar como objetivo principal, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La relación entre clima para la innovación y desempeño de equipos emprendedores será positiva.

Reflexividad grupal y desempeño grupal

La reflexividad de equipo o reflexividad grupal (RG) es el grado en que los miembros de un equipo reflexionan abiertamente sobre los objetivos, estrategias y procesos del equipo, y los adaptan a las circunstancias actuales o bien las anticipan (De Jong & Elfring, 2010). Ésta puede ser considerada como un proceso de transición de la taxonomía de procesos grupales de Marks, Mathieu y Zaccaro (2001), entendidos como aquellos procesos que ocurren entre los episodios de desempeño y se centran en la evaluación y planificación de las actividades (De Jong & Elfring, 2010; Mathieu, Luciano, D’Innocenzo, Klock & LePine, 2019).

La reflexividad de equipo tiene un enfoque dual. Esto se debe a que implica, por un lado, una reflexión sobre acciones y resultados obtenidos por el equipo en un determinado momento; mientras que por otro lado, permite la adaptación para acciones futuras (LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul, 2008).

Se ha observado que la reflexividad grupal promueve la innovación en equipos dedicados a la investigación y a la toma de decisiones, ya que permite que los equipos aprendan de los puntos de vista del resto sobre el trabajo que realizan, reflexionen sobre los requisitos de una tarea, y generen un entendimiento compartido que pueda guiar al equipo hacia su meta de manera eficaz (Chen, Zhang, Zhang & Xu, 2016; Van Ginkel, Tindell & van Knippenberg, 2009). Asimismo, se ha observado que esta relación positiva se fortalece en contextos de alta demanda laboral (Schippers et al., 2015). Así, entendiendo que los equipos emprendedores que buscan la innovación se encuentran en este tipo de escenarios diariamente y deben investigar regularmente para mantenerse a la vanguardia, se plantea la segunda hipótesis de este estudio:

Hipótesis 2: La relación entre reflexividad grupal y desempeño de equipos emprendedores será positiva.

Rol moderador de la reflexividad grupal

Luego de hipotetizar que cuando el clima para la innovación es alto aumentan las probabilidades de que los equipos emprendedores logren un mejor desempeño innovador, es también posible argumentar que aquellos equipos que son más reflexivos en el proceso, aumentarán aún más su desempeño. Esto se debe a que la reflexividad grupal proporciona el espacio cognitivo compartido dentro del cual los miembros del equipo pueden considerar las posibilidades de acción, ante un contexto demandante, creando la oportunidad de innovar (Schippers et al., 2015). Esta reflexividad grupal, entendiéndola como un proceso de transición que permite planificar las acciones dentro del equipo de trabajo, naturalmente durante el inicio de un nuevo proyecto tendrá solo una orientación futura, pero una vez ocurrida la primera etapa de desempeño, ocurrirá entre ésta y los siguientes episodios de rendimiento (Mathieu et al., 2019). Sin embargo, no necesariamente ocurrirá la misma cantidad de veces en los distintos equipos. Por lo tanto, luego de una primera evaluación del contexto, no todos seguirán evaluando constantemente su entorno y modificando su actuar a partir de ello, con la misma intensidad y frecuencia. Es importante destacar aquí que la reflexividad grupal también orienta a los miembros del equipo hacia objetivos comunes (Chen et al., 2016), lo cual es propio de la orientación a la tarea y visión del clima para la innovación. Dicho esto, la reflexividad podría fortalecer la relación entre el clima para la innovación y el desempeño de los equipos emprendedores, a partir de su rol como moderador.

A partir de la reflexión anterior, la tercera y última hipótesis del estudio es:

Hipótesis 3: La relación positiva entre clima para la innovación y equipos emprendedores será más fuerte cuando hay altos niveles de reflexividad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Examinar la relación moderadora de la reflexividad grupal en la relación que existe el clima para la innovación y el desempeño en equipos emprendedores.

Objetivos Específicos

1. Examinar la relación que existe entre el clima para la innovación y el desempeño de equipos emprendedores.
2. Examinar la relación que existe entre la reflexividad grupal y el desempeño de equipos emprendedores.
3. Examinar la moderación entre el clima para la innovación y la reflexividad grupal sobre el desempeño de equipos emprendedores.

METODOLOGÍA

Participantes y procedimiento

La población de la cual fue extraída la muestra, para responder la encuesta de este estudio, corresponde a los miembros de los 600 equipos seleccionados para participar de un programa de emprendimientos en etapa temprana (ideación del proyecto). Se escogió este programa debido a que presentaba una estructura ordenada y precisa, organizada por etapas, cada una de las cuales requiere la elaboración de una entrega que luego era evaluada y se realizaba la selección de los equipos que continuaban a la siguiente etapa, de tal modo que en cada evaluación los equipos competían por seguir con el desarrollo de sus proyectos. Finalmente, los equipos que demostraran mayor desempeño recibirían financiamiento y apoyo para desarrollar sus emprendimientos. Participaron de este programa personas de distintas regiones del país e incluso extranjeros. Se destaca que el tamaño de la población ofrece acceso a una muestra que por sus peculiaridades es complicada de obtener de gran volumen. La encuesta fue enviada a los 1828 participantes que conforman los 600 equipos que compiten en el programa. De estas personas, respondieron 742. El proceso de limpieza de la base de datos recogida se sometió a tres criterios: (1) calidad de la información, donde se consideró: el tiempo de respuesta de cada persona, ítems invertidos y el uso de un ítem trampa; (2) tamaño de los equipos, eliminando los equipos con menos de tres participantes por equipo; y (3) representatividad de los miembros, conservando solo aquellos equipos donde todos los miembros del equipo contestaron la encuesta. La muestra final quedó conformada por 41 equipos que en su totalidad incluyeron 148 personas. Para su análisis, los datos individuales fueron agregados a nivel de grupo.

El presente trabajo se enmarcó en el Proyecto CONICYT FONDECYT Iniciación (ID: 1117088), titulado "Patrones de uniformidad en climas de justicia: Consecuencias y antecedentes", a partir del cual se ha firmado un convenio de colaboración entre el investigador responsable y el Centro de Innovación UC. En este marco, se contactó a los coordinadores de la Dirección de Emprendimiento del Centro de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, encargados de la gestión del programa en que participaron los encuestados, donde los equipos de trabajo tienen por objetivo principal promover la innovación a nivel país y Latinoamérica (Centro de Innovación UC, 2019), para obtener la información necesaria sobre las etapas de selección y desarrollo de los proyectos de cada equipo emprendedor. Dichos

coordinadores actuaron como intermediarios en la comunicación con los participantes del programa.

El proceso de traducción y adaptación de las escalas se llevó a cabo con la participación de tres personas con conocimiento en psicología organizacional, quienes están familiarizados con los constructos a medir. Este proceso busca que los instrumentos de medición sean fieles a los propósitos para el cual fueron diseñados (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008).

Se creó un consentimiento informado para los participantes que contestaran la encuesta en *pos* de resguardar la confidencialidad de la información proporcionada. Como incentivo de participación se entregará (una vez que los resultados estén listos) un resumen sobre los principales hallazgos del estudio. La encuesta fue creada a través de la plataforma Qualtrics y enviada a los participantes vía e-mail.

Medidas

Antes de detallar a las medidas, se destaca que la operacionalización de todas las variables se realizó a nivel individual, es decir, a nivel de clima psicológico.

Clima para la innovación. Para medir clima para la innovación se utilizó la versión acotada del Team Climate Inventory de 14 ítems los cuales representan los cuatro componentes del clima para la innovación (visión, seguridad participativa, orientación a la tarea y apoyo a la innovación), creada por Kivimaki y Elovainio (1999). Para cada ítem se pide a los participantes que indiquen su grado de acuerdo, en una escala del 1 al 5, donde 1 es “*totalmente en desacuerdo*” y 5 es “*totalmente de acuerdo*”. El Alfa de Cronbach de esta escala fue de .89.

Reflexividad grupal. Para medir la reflexividad grupal se utilizarán los cinco ítems derivados de la escala de Carter y West (1998), utilizada por De Jong y Elfring (2010), que examinan si los miembros del equipo reflexionan sobre la viabilidad de sus objetivos, discuten los métodos utilizados para alcanzarlos, evalúan si trabajan como equipo o no, se adecúan a las circunstancias y reflexionan sobre el enfoque con el cual trabajan. Para cada ítem se le pide a los participantes que indiquen su grado de acuerdo, en una escala del 1 al 5, donde 1 es “*totalmente en desacuerdo*” y 5 es “*totalmente de acuerdo*”. El Alfa de Cronbach de esta escala fue de .81.

Desempeño de equipo emprendedor. El desempeño de cada equipo emprendedor fue evaluado por dos jueces expertos pertenecientes al programa. Dichos jueces evaluaron individualmente a cada equipo. Para ello, los jueces utilizaron una rúbrica elaborada por el programa que busca medir la innovación de los equipos. Un ejemplo de ítem de esta rúbrica corresponde a “relevancia de la problemática que busca abordar”. Posteriormente a la evaluación individual, los jueces discutieron su evaluación con su contraparte hasta alcanzar un consenso único. La evaluación final se reportó en una escala de entre 1 y 7, siendo 1, “*desempeño pobre*”, y 7,, “*desempeño excelente*”.

Variables Control: Las variables control consideradas fueron tamaño de equipo y zona geográfica del emprendimiento (0) Región Metropolitana versus (1) Otras Regiones.

RESULTADOS

La Tabla 1 contiene las medias, desviaciones estándar y la correlación entre las variables examinadas en este estudio. Tal como se muestra en dicha tabla, no se observa una correlación significativa entre clima para la innovación y desempeño de equipos emprendedores ($p > .05$). Sí se observa, no obstante, una correlación positiva entre reflexividad grupal y desempeño de equipos emprendedores ($r = .30, p < .05$).

Tabla 1

Correlaciones, Medias y Desviaciones Estándar de Todas las Variables

	<i>M</i>	<i>DS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1 Tamaño de Equipo (variable control)	3.46	.80	-			
2 Zona Geográfica (variable control)	.52	.49	-.09	-		
3 Clima para la innovación	4.54	.28	.08	-.17	-	
4 Reflexividad grupal	4.13	.51	.12	-.05	.80**	-
5 Desempeño de equipo emprendedor	4.82	.90	-.01	-.25	.14	.30*

M = media; *DS* = desviación estándar; * $p < .05$; ** $p < .01$

Prueba de Hipótesis

La Tabla 2 presenta los resultados del análisis de regresión realizado que puso a prueba el modelo propuesto, el cual incluye dos variables control: zona geográfica y tamaño de equipo. Tal como se detalla, clima para la innovación no presentó un efecto significativo sobre el desempeño del equipo emprendedor ($p > .05$). Por tanto, la Hipótesis 1 no recibió apoyo. Sin embargo, sí se volvió a observar en el análisis de regresión lo observado preliminarmente en el análisis de correlación respecto a la relación entre reflexibilidad grupal y desempeño del equipo. Es decir, aún luego de controlar por las demás variables, reflexividad grupal presentó un efecto positivo y significativo sobre el desempeño del equipo emprendedor (1.08, $p < .05$), ofreciendo apoyo a la Hipótesis 2. Finalmente, no se observó un efecto significativo de la interacción entre clima para

la innovación y reflexividad grupal sobre desempeño del equipo emprendedor ($p > .05$). Por tanto, la Hipótesis 3 no recibió apoyo.

Tabla 2

Regresión Múltiple de Reflexividad Grupal, Clima para la Innovación y Desempeño en Equipo Emprendedor

	<i>b (E)</i>
Clima para la innovación	-1.31(.81)
Reflexividad grupal	1.08(.50)*
Tamaño de Equipo (variable control)	-.10(.15)
Zona Geográfica (variable control)	-.55(.31)
Clima para la innovación x Reflexividad grupal	-.14(1.24)
<i>R²</i>	.21

R^2 = varianza explicada; b = coeficiente no estandarizado; E = error estándar; * $p < .05$; ** $p < .01$

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo examinar el rol moderador de la reflexividad grupal en la relación entre clima para la innovación y desempeño en equipos emprendedores. Para ello, se recogieron datos a través de una encuesta de auto-reporte en línea, en el marco de un programa real de competencia de equipos emprendedores que se encuentran en una etapa inicial de desarrollo, donde los finalistas reciben recursos financieros y asesoramiento para el desarrollo de sus proyectos de negocio.

La Hipótesis 1 de este estudio, basada en la *teoría de los cuatro factores de innovación* de West (1990), sugería que cuando un equipo emprendedor presenta un clima para la innovación alto, su desempeño será alto de igual manera, y así mismo, cuando el clima para la innovación fuese bajo, el desempeño a la vez disminuiría. Los resultados de esta investigación no ofrecieron apoyo a esta hipótesis. Una posible explicación de esto es que, en base a esta teoría, los equipos tienen mejor desempeño debido al establecimiento de metas claras y una visión compartida de equipo, junto con un espacio seguro y apoyo para innovar. Sin embargo, un estudio sobre equipos emprendedores realizado por Diakanastasi et al. (2018) destacó que en las primeras etapas de la creación de un nuevo proyecto, el trabajo de estos se ve mayoritariamente inmerso en un "caos" inicial, donde no existen roles claros. Según este estudio, una visión compartida como equipo se establece desde la tercera etapa de los proyectos, la cual refiere a desarrollar un prototipo y modelo de negocios. Por lo tanto, considerando el contexto de los emprendimientos que participaron del programa, en etapa temprana de *ideación*, se puede suponer que el clima para la innovación no resulta ser un factor de vital relevancia para el desempeño de los equipos en esta etapa. Esto debe considerarse en futuras investigaciones.

Otra razón que podría explicar la falta de relación entre clima para la innovación y desempeño de equipos emprendedores corresponde a la reducida variabilidad, operacionalizada a través de la desviación estándar, de la variable clima para la innovación (ver Tabla 1). Esta reducción de variabilidad podría atribuirse a que todos los equipos recibieron las mismas herramientas iniciales por parte del programa de innovación (p. ej. "talleres de empatía para entender a los posibles usuarios del proyecto", "diseño de una propuesta de valor y monitoreo") para fortalecer sus proyectos. Dicha semejanza en las herramientas iniciales recibidas podría haber afectado el modo en que los equipos establecieron la forma de trabajo de su equipo en términos de su visión

de objetivos, su orientación a la tarea, el apoyo y la seguridad del ambiente que percibieron para innovar (Anderson & West, 1998).

A diferencia de la Hipótesis 1, la Hipótesis 2 sí recibió apoyo. Se observó un efecto positivo de la reflexividad grupal sobre el desempeño de los equipos emprendedores. Es decir, a medida que aumenta la reflexividad grupal dentro de los equipos, aumenta el nivel de desempeño del equipo emprendedor. Como sugiere Schippers et al. (2015), la reflexividad grupal actuaría como una estrategia eficaz a para enfrentarse a la demanda que se exige a los equipos de crear y desarrollar proyectos innovadores, ya que reflexionar sobre los procesos que lleva a cabo el equipo, les permite desarrollar nuevas y diversas formas para trabajar de manera más efectiva, así como también adaptarse a las circunstancias que pueden surgir en el camino. Estos resultados apoyan la teoría de la taxonomía de los procesos grupales de Marks et al. (2001), donde la reflexividad grupal está presente tanto desde el inicio de un proceso grupal como entre las etapas de acción de éste. En este caso, se demuestra apoyo a esta teoría en un contexto específico, el de equipos emprendedores en etapas tempranas.

Por su parte, la Hipótesis 3 de este estudio planteaba que la reflexividad grupal cumpliría un rol moderador en la relación entre clima para la innovación y desempeño de equipos emprendedores. Específicamente, se esperaba que dicha relación sería más fuerte cuando la reflexividad grupal fuera alta (versus baja). Esta idea se basaba en que dentro de los grupos que presentaran similares valores de clima para la innovación, aquellos que tuviesen más instancias de reflexividad grupal tendrían mayor desempeño. Esta hipótesis tampoco recibió apoyo. Esto puede deberse al contexto específico en que se desarrollo el estudio, ya que considerando lo propuesto en el estudio de Diakanastasi et al. (2018), podría ser que la reflexividad grupal no tenga un impacto significativo sobre la relación entre clima para la innovación y desempeño, debido a la presencia de un entorno difuso y roles no establecidos, de lo que inferimos anteriormente la posible falta de desarrollo de un clima para la innovación en la etapa inicial de los equipos emprendedores. Dentro de los hallazgos de Schippers et al. (2015) se plantea que la reflexividad grupal tiene mayor efecto cuando existe un entorno claro o una demanda específica, pero deja de tener un efecto significativo cuando el entorno no presenta esta condición. Por lo que la reflexividad grupal, entendiendo que está presente desde el inicio de los procesos grupales (Marks et al., 2001), no así el clima para la innovación, trabajaría de manera independiente sobre

el desempeño, sin afectar la relación entre clima para la innovación y el desempeño, durante la etapa de ideación de los emprendimientos.

Este estudio presenta ciertas fortalezas y limitaciones que son necesarias de mencionar. Una primera fortaleza es la calidad de la muestra de la que fueron recogidos los datos, la cual fue controlada a partir de la calidad de información, tamaño de equipo (3 o más) y la representatividad de todo el equipo. Además, las medidas utilizadas para las variables independientes tienen alto grado de confiabilidad. Por otro lado, la variable dependiente de este estudio fue medida a partir de criterios preestablecidos por el programa, valorando específicamente el desarrollo innovador de los proyectos. En cuanto a sus limitaciones, las variables independientes de este estudio fueron recogidas solo a partir de mecanismos de auto-reporte, que si bien estuvieron controlados para velar por la fiabilidad de las respuestas recogidas, no hubo apoyo de otros métodos de recolección que podrían haber resultado complementarios a la autopercepción, como por ejemplo, la evaluación de un supervisor o mentor del equipo, respecto a estas medidas. Por otra parte, el estudio solo alcanza a realizar el análisis de las variables dentro de la etapa de ideación del proyecto, por lo que futuras investigaciones pueden poner a prueba el modelo, a través de un diseño experimental, donde se manipule el nivel de reflexividad grupal en los equipos y se pongan a prueba las inferencias realizadas respecto de clima para la innovación y su efecto en etapas posteriores del desarrollo de proyectos de emprendimiento.

A pesar de las limitaciones presentadas, la contribución principal de este estudio es respecto al rol de la reflexividad grupal y su relación positiva con el desempeño de equipos emprendedores. A futuro, el instrumento de medición utilizado puede ser útil para medir el nivel de reflexividad grupal en otros equipos y predecir su desempeño. Esto permitiría identificar aquellos equipos que tienen menor reflexividad grupal y generar espacios que ayuden a potenciarlo y por ende aumentar su desempeño. Lo anterior, sería beneficioso sobre todo en el contexto chileno actual, donde el emprendimiento ha ganado mayor interés y las nuevas pequeñas y medianas empresas representan el mayor porcentaje de la fuerza de trabajo, por lo que surge la necesidad de encontrar medidas que ayuden a predecir el desempeño de estos e invertir en aquellos con mayor probabilidad de éxito. Frente a esta necesidad, Chen et al. (2016) plantean que para mejorar la reflexividad de los equipos, algunas medidas que pueden tomar los supervisores, o en este caso

los líderes de los equipo emprendedores, es garantizar la creación de espacios donde los trabajadores puedan hablar abiertamente y reflexionar de manera constante sobre su forma de hacer las cosas, los objetivos y estrategias del equipo y los procesos que siguen para alcanzar sus metas. Así mismo, las organizaciones dedicadas a potenciar *start ups* pueden valorar incluir dentro de sus programas talleres que busquen específicamente desarrollar la reflexividad grupal dentro de los equipos, para promover mayor desempeño en los equipos que forman. Por otro lado, los resultados de este estudio son una contribución a la literatura sobre emprendimiento e innovación por su aporte a la teoría y la puesta a prueba del modelo propuesto. En segundo lugar, representa un aporte a la literatura dentro del contexto chileno y de habla hispana, verificando la confiabilidad de los constructos medidos y aumentando la evidencia disponible para futuras investigaciones.

REFERENCIAS

- Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Antino, M., Gil Rodríguez, F., Martí Ripoll, M., Barrasa, A. & Borzillo, S. (2014). Development and validation of the Spanish version of the Team Climate Inventory: a measurement invariance test. *Anales de psicología*, 30(2), 597-607. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.2.154011>
- Centro de Innovación UC, Jump Chile. (2019). *Bases Jump Chile 2019*. Recuperado del sitio de internet de Jump Chile, <https://www.jumpchile.com/metodologia/>
- Chen, M., Chang Y. & Chang, Y. (2017). The trinity of entrepreneurial team dynamics: cognition, conflicts and cohesion. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. DOI 10.1108/IJEBR-07-2016-0213
- Chen, S., Zhang, G., Zhang, A. & Xu, J. (2016). Collectivism-oriented human resource management and innovation performance: An examination of team reflexivity and team psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 535-548. doi:10.1017/jmo.2015.50
- Chile. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, División de Política Comercial e Industrial. (2018a). *Informe mensual de constitución de empresas y sociedades*. Recuerado de: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/01/Informe-RES-diciembre-2018.pdf>
- Chile. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Cuenta Pública. (2018b). *Cuentas Públicas Participativas 2018, Resumen Ejecutivo, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo*. Recuperado de: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/05/RESUMEN-EJECUTIVO-CUENTA-PUBLICA-2018.pdf>
- Chile. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, División de Innovación. (2018c). *Minuta, Principales Resultados Décima Encuesta Nacional de Innovación*. Recuperado de: https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Minuta_Innovaci_n_a_o_referencia_2016.pdf
- Cooney, T. M. (2005). Editorial: What is an Entrepreneurial Team?. *International Small Business Journal*, 23(3), 226-235. DOI: 10.1177/0266242605052131

- De Jong, B. A. & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring and effort. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 535-549. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/25684335>
- Diakanastasi, E., Karagiannaki, A. & Pramadari, K. (2018). Entrepreneurial Team Dynamics and New Venture Creation Process: An Exploratory Study Within a Start-Up Incubator. *SAGE Open*, 1-17. DttOpsI://1d0o.i.1o1rg7/71/02.1157872/241450812484708118474816
- Escobar-Pérez, J. & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36. Recuperado de: http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hülsheger, U. R., Anderson N. & Salgado, J. F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 4(5), 1128-1145.
- Institute for Manufacturing, Center for Technology Management. (2009). How to implement open innovation: Lessons from studying large multinational companies. *Management Technology Policy*. Inglaterra: Autor.
- Jin, L. & Zhong, Y. (2014). Contextual factors affecting the influence of perceived organizational support on team innovative performance. *Social behavior and personality*, 42(3), 517-528. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.517>
- Kivimäki M. & Elovainio, M. (1999). Short research note. A short version of de Team Climate Inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 241-246.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.468.6198&rep=rep1&type=pdf>

- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/259182>
- Mathieu, J. E., Luciano, M. M., D’Innocenzo, L., Klock, E. A. & LePine, J. A. (2019). The Development and Construct Validity of a Team Processes Survey Measure. *Organizational Research Methods*, 1(33). DOI: 10.1177/1094428119840801
- Schippers, M. C., West, M. A. & Dawson, J. F. (2015). Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context. *Journal of Management*, 41(3), 769-788. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/273588892_Team_Reflexivity_and_Innovation_The_Moderating_Role_of_Team_Context
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708. DOI: 10.1177/0149206310394187
- Van Ginkel, W., Tindell, R. S. & van Knippenberg, D. (2009). Team Reflexivity, Development of Shared Task Representations, and the Use of Distributed Information in Group Decision Making. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 13(4), 265–280. DOI: 10.1037/a0016045
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In: West, M. A. and Farr, J. L. (Eds) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* (pp.4-36), Wiley, Chichester.