

UNA «PUESTA A PUNTO NECESARIA» PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES

Juan Manuel Herrera Hernández

Universidad de La Laguna y del Departamento de Sociología en la UNED

RESUMEN

En este artículo se recoge una revisión de la importancia del trabajo en equipos en las Organizaciones, haciendo un repaso necesario para aclarar lo que es un equipo, la interdisciplinariedad y las competencias, funciones, roles, la eficacia y la motivación de los miembros en los equipos de trabajo. Se incluyen los factores que tienen relación con la vinculación psicológica en el trabajo, la dirección de los equipos, el proceso para analizar los equipos y las consecuencias del trabajo en las Organizaciones.

PALABRAS CLAVES: equipos, interdisciplinariedad, competencias, funciones, roles, eficacia, motivación, engagement o vinculación psicológica, dirección de equipos y estilos directivos, análisis del interno de los equipos de trabajo y consecuencias biopsicosociales del trabajo.

ABSSTRACT

«A Necessary 'tune-up' in Organization's Teamwork». In this article a checkup is picked up of the importance of the work in equipments in the Organizations, doing a revision necessary to explain what he is an equipment, the team- grups and responsibilities, functions, functions, the effectiveness and the members' motivation in the equipments of work. Factors are included that have relationship with the psychological link at work, the address of the equipments, the process to analyze equipments and consequences of the work in the Organization

KEYWORDS: equipments, team- grups, responsibilities, functions, functions, effectiveness, motivation, engagement or vinculation psychological, equipment and style address managers, analysis of the intern of work equipments and biopychosocial consequences of the work.

1. LA INTERLOCUCIÓN

Cuando se habla de interlocución, se hace referencia al proceso de establecer contacto con las personas que forman parte de la Organización con el fin de favorecer la coordinación interna y dicho proceso incluye también las acciones encaminadas a mejorar la coordinación desde la Organización con otras del entorno comunitario y representar a ésta ante las mismas.



TABLA 1. FORMAS DE COMUNICACIÓN DESDE LAS ORGANIZACIONES.

FORMAS DE COMUNICACIÓN	
Comunicación Interna	Formal-estructurada: horizontal, ascendente y descendente Informal: espontánea, «rumores»
Comunicación externa	Formal-estructurada: horizontal Informal: espontánea

Fuente: Elaboración propia.

A la hora de comunicarnos desde las Organizaciones, puede hacerse de varias formas (ver tabla 1).

Dentro de las Organizaciones existen muchas veces dificultades para establecer una buena comunicación debido principalmente a problemas como:

- El tamaño y cómo está estructurada la organización.
- Los conflictos, rivalidades o falta de claridad en los objetivos.
- El estilo de dirección-coordinación.
- Los miedos o temores a perder poder, control, protagonismo, etc.
- Los canales que se utilizan para comunicar.
- El entorno o clima laboral y el ambiente en el que se trabaja.
- La interdisciplinariedad o el trabajo de varias disciplinas.
- La falta de planificación o cultura de la Organización (misión, visión, valores y principios).
- La mala gestión de la persona encargada de promover la coordinación.
- La falta de habilidades para coordinar por parte de la persona responsable.
- La formación que tienen las personas de la Organización en trabajar en equipo.

2. EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Antes de iniciar el desarrollo de este apartado, es preciso clarificar la diferencia entre algunos conceptos que mantienen estrecha relación (ver tabla 2).

Por ello, cuando trabajamos en las Organizaciones debemos tener claro la diferencia, pues muchas veces se pretende trabajar en equipo y realmente el punto de partida no es un equipo, sino un grupo de trabajo. Por ello, si partimos de que es un grupo de trabajo dentro de la Organización, entendido como el conjunto de personas que trabajan juntas pero, en principio, no tienen por qué compartir una meta ni objetivos comunes, los resultados o logros serán limitados. Los grupos de trabajo se organizan en torno a un líder o jefe y su eficacia depende de las competencias personales del líder o del jefe. Estos grupos son útiles cuando la tarea es simple y la cultura de la Organización es cerrada y burocrática.

En cambio, cuando hablamos de equipos de trabajo, entendidos como el conjunto de personas con habilidades y experiencias complementarias, comprome-

TABLA 2. CONCEPTOS RELACIONADOS.

CONCEPTOS	DEFINICIÓN
Conjunto de personas	Coincidencia física de personas en un contexto, donde la relación interpersonal no es apreciada.
Grupo	Conjunto de personas que interactúan y realizan intercambios y conocimientos y experiencias propias, considerándose a sí mismas como miembros de una colectividad.
Equipo	Personas que comparten un mismo proyecto y se encuentran comprometidas con una misión común que puede dirigir al éxito.
Equipo de alto rendimiento	Personas que comparten una misma visión y unos mismos valores, comprometidas en la mejora permanente y reorganizan sus tareas en función de las necesidades del equipo. Se valora la interdisciplinariedad, que hace posible la adaptación al cambio.

Fuente: Elaboración propia.

tidas con una meta y objetivos comunes de los cuales se consideran conjuntamente responsables, éstos se organizan alrededor de un liderazgo compartido y su eficacia depende del desarrollo de los miembros y de la sinergia (acción de varias fuerzas coordinadas) del equipo. Éstos son útiles cuando la tarea es compleja y la cultura de la Organización está abierta al aprendizaje y a la innovación.

Si partimos de un equipo de trabajo en una Organización, el trabajo que se lleve a cabo entre los miembros que lo componen puede ser interdisciplinar, entendido esto como el intercambio mutuo y la integración recíproca entre varias ciencias que dan como resultado el enriquecimiento mutuo de las personas.

Es preciso clarificar que la forma de trabajo dentro de los equipos determina los resultados y la forma de estructurar los mismos va a estar condicionada por factores como:

- El tamaño del equipo de trabajo y de las distintas disciplinas que lo conforman.
- La clarificación de roles, funciones, competencias, tareas, etc.
- Los objetivos o tipo de trabajo a llevar a cabo.
- La formación y experiencia de las personas en trabajo en equipo.
- La coordinación o estilo de liderazgo que se lleva a cabo con el equipo.
- Los factores relacionados con la motivación y la vinculación psicológica con el trabajo.

Partiendo de la propuesta de Cesare Scurati (1974), los equipos de trabajo a la hora de trabajar, y según el tipo de relación que se establezca entre los miembros, pueden clasificarse en (ver tabla 3).



TABLA 3. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO SEGÚN SU RELACIÓN.

TIPO DE EQUIPO SEGÚN SU RELACIÓN	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Multidisciplinar (Sumativa)	Yuxtaposición de distintas disciplinas, a veces, sin relación aparente entre sí.	Dentro de una Organización trabajan profesionales que no parten de una misma formación y que tienen distintos cometidos dentro de la misma (trabajadores sociales, biólogos, carpinteros, etc.).
Pluridisciplinar (Contigüidad)	Yuxtaposición de disciplinas más o menos próximas dentro de un mismo sector de conocimientos.	Dentro de una Organización trabajan profesionales que sí parten de una misma formación de base y que tienen un cometido similar o paralelo (trabajadores sociales, abogados, economistas, etc.).
Interdisciplinar (Interacción)	Interacción entre dos disciplinas o más que pueden ir desde la simple comunicación hasta la integración recíproca de los conocimientos fundamentales y de la teoría del conocimiento, de la metodología, de los datos de la investigación y de la enseñanza.	Dentro de una Organización trabajan profesionales que sí parten de una misma formación y que tienen un cometido similar (un equipo de familia: trabajador social, educador, psicólogo, pedagogo, etc.). Aquí sí se identifica quién es quien.
Transdisciplinar (Unificación)	Ejecución axiomática común a un conjunto de disciplinas.	Dentro de una Organización trabajan profesionales que sí parten de una misma formación de base y que tienen un cometido similar, pero que en su desempeño profesional no se puede identificar quién es quien.

Fuente: Adaptado de Cesare Scurati (1974).

3. LAS COMPETENCIAS, FUNCIONES, ROLES, EFICACIA Y MOTIVACIÓN DE LOS MIEMBROS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

A) LAS COMPETENCIAS

Cuando hablamos de competencias hacemos referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permite la realización exitosa de una actividad, o al conjunto de patrones de conducta que la persona lleva a cabo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones o al conjunto de comportamientos observables relacionados casualmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal social determinada.

Las competencias de las personas dentro de los equipos las podemos clasificar en cinco grandes categorías (ver tabla 4).

TABLA 4. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Saber (conocimientos)	De carácter técnico orientados a la tarea de carácter social, orientados a las relaciones interpersonales.	De carácter técnico: Ej. saber qué es un informe social, un diagnóstico, un proyecto, una evaluación, etc. De carácter social: conocer las habilidades sociales, afectivas, emocionales, comunicativas, etc.
Saber hacer (habilidades)	De carácter técnico, social, cognitivo, etc.	Saber poner en práctica las competencias de carácter técnico y social.
Saber estar (actitudes)	Los valores, creencias y actitudes.	En la puesta en marcha de las competencias se traslucen los valores, creencias, actitudes, etc.
Querer hacer (aspectos motivacionales)	Tanto internos y externos.	Referidas a las características del puesto de trabajo (horario, remuneración, funciones, proximidad desde el hogar, etc.), al desempeño del puesto y la auto-percepción del trabajador (valor del trabajo asignado, la formación y experiencia, eficacia profesional, etc.) y a la situación personal del trabajador (estado emocional, vida privada, etc.).
Poder hacer	La capacidad personal (aptitudes y rasgos personales), y la favorabilidad del medio.	Hace referencia a los rasgos de personalidad (extraversión, optimismo, autoeficacia, etc.) y los factores del medio que pueden facilitar o no la puesta en marcha de la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

B) LAS FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO

Podemos definir muchas funciones dependiendo del tipo de Organización, programa, proyecto o servicio, pero a modo de resumen, las funciones de los miembros de un equipo pueden concretarse en las siguientes:

- Aportar soluciones creativas al equipo
- Buscar recursos exteriores.
- Impulsar el trabajo del equipo.
- Coordinar el trabajo.
- Evaluar las diferentes aportaciones de las personas en el equipo.
- Cohesionar al equipo.
- Transformar las ideas en acciones.
- Revisar y finalizar los trabajos.
- Aportar experiencia e información técnica.



TABLA 5. FUERZAS FUNDAMENTALES.

FUERZAS FUNDAMENTALES	DESCRIPCIÓN
Fuerzas innovadoras	Personas creativas que aportan nuevos elementos a los equipos y al cómo desempeñar las tareas y funciones. Personas exploradoras de recursos, que tienen la capacidad de buscar nuevos recursos y rentabilizar los que se tienen. Personas impulsoras, que son capaces de motivar a los demás a poner en marcha iniciativas.
Fuerza adaptativa	Personas cohesionadoras, con la capacidad de hacer que las personas del equipo se sientan unidas y apoyadas unas con otras. Personas implementadoras, capaces de poner en marcha las ideas que se han generado dentro del equipo. Personas finalizadoras, capaces de cerrar y concluir las acciones.
Puentes de unión	Personas coordinadoras, capaces de establecer sinergias entre las personas del equipo. Personas evaluadoras, capaces de revisar el proceso y tomar decisiones para el mejor funcionamiento de las acciones y el equipo.

Fuente: Elaboración propia.

C) LOS ROLES DE LOS MIEMBROS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Hacen referencia al papel que desempeñan las personas dentro del equipo y los podemos clasificar en:

Los roles centrados en la tarea.

Los roles centrados sobre la interrelación o el mantenimiento del grupo.

Los roles negativos centrados en comportamientos individuales.

Partiendo de esta clasificación de los roles, dentro de los equipos de trabajo, se pueden dar dos fuerzas fundamentales, que las podemos clasificar en las siguientes (ver tabla 5).

D) LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Podemos concretar que la eficacia, entendida como el logro de los objetivos del equipo de trabajo, va a estar condicionada por una serie de variables internas del equipo y unos procesos concretos (ver tabla 6).

E) LA MOTIVACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Las razones de la motivación de los miembros dentro de los equipos de trabajo puede estar condicionada por factores como:

TABLA 6. VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS.

VARIABLES	PROCESOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO
Número de personas que configuran el equipo de trabajo y perfil profesional.	<i>Procesos cognitivos:</i> Cómo se procesa y asimila la información.
La estabilidad laboral de las personas del equipo o la variabilidad o cambios en el equipo.	El modelo mental existente en las personas que forman el equipo sobre lo que es un equipo de trabajo. La memoria transactiva, referida a cómo se trasvasa el conocimiento y se recupera.
El tipo de equipo según la relación (multidisciplinar, pluridisciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar) y las características personales de cada miembro.	La gestión de la información y el conocimiento dentro del equipo y cómo se aprende entre los miembros. El clima o ambiente de trabajo en el equipo y sus relaciones interpersonales.
Las competencias que tienen cada uno y cómo las ponen en práctica.	<i>Procesos motivacionales y afectivos:</i> La cohesión o unidad existente entre los miembros del equipo respecto a la tarea. La eficacia o logro de los objetivos.
La clarificación de la tarea y el tipo de tarea a llevar a cabo.	El potencial del equipo para lograr los objetivos.
El clima o ambiente de trabajo, el contexto donde trabaja el equipo y el liderazgo con el mismo.	Los procesos emocionales del equipo. Los conflictos de relación y los referidos al desempeño de la tarea y cómo se resuelven.
	<i>Procesos orientados a la acción y la conducta grupal:</i> La comunicación existente y los canales o herramientas que se utilizan. La cooperación que existe en el trabajo de equipo (sinergia). La coordinación existente, que puede ser explícita, implícita y anticipatoria (referida a adelantarnos al momento y prever cómo vamos a llevarla a cabo).

Fuente: Elaboración propia.

Las características del puesto de trabajo (horario, remuneración funciones, proximidad desde el hogar, etc.).

El desempeño del puesto y la auto-percepción del trabajador (valor del trabajo asignado, la formación y experiencia, eficacia profesional, etc.).

La situación personal del trabajador (estado emocional, vida privada, etc.).

Así mismo los rasgos o características de las personas motivadas son principalmente las siguientes:

Curiosidad por aprender y superarse cada día y tener una actitud de apertura a nuevas experiencias y retos profesionales.

Voluntad de aprendizaje y desarrollo de lo aprendido.

Mente abierta al cambio tanto dentro de la organización como del entorno, y flexibilidad a la hora de trabajar.

Autoeficacia, entendida como «*el juicio que una persona hace de sentirse capaz, en un determinado momento, de ejecutar un curso de acción determinado para conse-*



TABLA 7. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA MOTIVACIÓN.

CANALES	FUNCIONES	HERRAMIENTAS
Descendente	Implantación de la cultura (misión, visión, valores). Reforzar o cambiar la cultura de la Organización. Aclarar los rumores y neutralizarlos. Fortalecer la coordinación y la jerarquía interna. Desarrollar e implantar normas, valores y procedimientos nuevos. Facilitar el trasvase de la información.	Tablones de anuncios. Sesiones de formación e información. Guías y manuales de procedimientos. Guías de valores corporativos. Manuales y sesiones de acogida. Entrevistas. Folletos, circulares, comunicados. Cartas personales. Periódico/boletín interno. Página web, intranet, correos electrónicos.
Ascendente	Información sobre el entorno y las demandas existentes y nuevas. Informar sobre la satisfacción de los usuarios y el clima laboral. Incremento de la participación y la motivación. Escuchar y recoger las opiniones y sugerencias de los profesionales. Conocer el potencial de los trabajadores y proponer estímulos y mejoras a los mismos.	Reuniones periódicas. Entrevistas personales. Círculos de calidad. Buzón de sugerencias y opiniones. Cuestionarios de clima y satisfacción laboral. Evaluación de la satisfacción de los usuarios.
Horizontal	Traspase y sinergia entre áreas, departamentos. Fomento del trabajo en equipo. Facilitación de cambios organizativos. Fomento de la creatividad y toma de decisiones conjunta. Solución de problemas complejos. Incremento de la satisfacción y el clima laboral	Reuniones de departamentos. Informes y cartas internas. Círculos de calidad. Sesiones de formación. Periódico / boletín interno. Clubs / ocio compartido. Protocolos de coordinación interna. Guía de Buenas prácticas.

Fuente: Blanco, A (2008).

guir un determinado nivel de éxito con una determinada confianza» (Garrido, E, 2009: 18).

Autocontrol emocional.

Iniciativa personal, proactividad (anticiparse a lo que viene).

Energía vital o resistencia física.

Así mismo, dentro de las Organizaciones, para mantener o incrementar la motivación de las personas que trabajan en ellas, se pueden poner en práctica medidas partiendo del tipo de comunicación que se establezca (ver tabla 7).

A modo de resumen, los elementos que parecen mantener estrecha relación con la motivación de las personas con la Organización, son los siguientes:

- Los planes de acogida al nuevo personal.
- Los planes de promoción y desarrollo dentro de la Organización (formación, rotación de puestos y evaluación de los candidatos como potencial de desarrollo dentro de la Organización).
- El enriquecimiento en las tareas profesionales.
- Favorecer y facilitar la motivación de logro dentro de la Organización.
- La remuneración y valoración del puesto de trabajo.
- Los beneficios sociales y ayuda a los trabajadores y a sus familiares.
- La comunicación interna y la influencia en la motivación.
- El estilo de liderazgo y la motivación.
- La dirección de los trabajadores y cómo afecta a su motivación.

4. LA VINCULACIÓN PSICOLÓGICA EN EL TRABAJO O *ENGAGEMENT*

Las connotaciones del *engagement* se refieren a la vinculación, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y la energía (Salanova, M. y Schaufeli, W., 2009: 93)

A modo de resumen se puede concluir que el *engagement* es (Salanova, M. y Schaufeli, W., 2009: 167-168):

- Un elemento clave del proceso motivacional.
- Son los recursos laborales (ísicos, de tarea, sociales, de la organización, trabajo-familia o familia-trabajo, etc.) y no las demandas laborales (cuantitativas, mentales, socio-emocionales, físicas, organizacionales, trabajo-familia o familia-trabajo) las que impulsan el *engagement*.
- El *engagement* tiene un alto impacto sobre la Organización, tales como el compromiso organizacional, el alto desempeño y la calidad del servicio.
- Los resultados laborales predicen resultados positivos para la organización a través del aumento del *engagement* de sus empleados.
- Lo recursos laborales incrementan el *engagement*, especialmente cuando las demandas laborales son altas.
- La autoeficacia también incrementa el *engagement* y el desempeño laboral.
- Los recursos laborales y personales tienen relación recíproca con el *engagement*, siendo procesos dinámicos en el tiempo y formando espirales de ganancias.

Para cerrar este apartado, cabe señalar las competencias psicosociales de los empleados *engagement* (ver tabla 8).



TABLA 8. COMPETENCIAS PSICOSOCIALES.

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
Emocionales	Inteligencia emocional, empatía, optimismo, confianza, esperanza, autoestima.
Cognitivas	Vigilancia, atención, concentración, creatividad, innovación.
Motivacionales	Curiosidad, apertura a nuevas experiencias. Voluntad de aprendizaje y desarrollo. Mente abierta al cambio, flexibilidad. Autoeficacia: « <i>es el juicio que una persona hace de sentirse capaz, en un determinado momento, de ejecutar un curso de acción determinado para conseguir un determinado nivel de éxito con una determinada confianza</i> » (Garrido, E., 2009). Autocontrol. Iniciativa personal, proactividad. Energía.
Conductuales	Habilidades para la gestión del tiempo. Habilidades de negociación. Habilidades sociales, interpersonales y de comunicación.

Fuente: Salanova, M. y Schaufeli, W., (2009).

5. LA DIRECCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y EL ANÁLISIS DE ÉSTOS

A) LA DIRECCIÓN DE LOS EQUIPOS

Un buen líder debe combinar una orientación hacia la tarea del equipo, como desarrollar una serie de competencias de tipo socio-emocional. Las competencias que se enumeran a continuación han demostrado su efectividad para incrementar la motivación y el *engagement* de los empleados y con ello a prevenir el malestar psicológico (Salanova, M. y Schaufeli, W., 2009: 65).

Atender, reconocer y recompensar el buen desempeño y no sólo centrarse en corregir. Ser justo en las actuaciones con los empleados, no haciendo diferencias personales. Gestionar los problemas grupales de forma abierta, con todo el grupo y de forma individual.

Informar con antelación de cambios, rotaciones, reducción de plantilla, etc., cara a cara, para evitar la rumorología en la Organización.

Desarrollar funciones de *coaching* (organizacional, ejecutivo e individual): El *coaching* es esencialmente una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor y un pupilo en un contexto productivo y orientado a los resultados. El *coaching* consiste en ayudar a las personas a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. Un tutor asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren esas respuestas.

TABLA 9. ESTILOS DE LIDERAZGO
Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

ESTILO DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL
Directivo	Los trabajadores en este nivel inicial de desarrollo necesitan ser dirigidos, por lo que la conducta del líder debe centrarse en la dirección de estructuras, la supervisión y el control de tareas. El trabajador necesita que le indiquen qué hacer y cómo y que su trabajo sea supervisado y controlado adecuadamente. También debe controlarse que la motivación del trabajador no decaiga, aunque, al ser su dedicación elevada, no son necesarios amplios refuerzos ni muchas conductas de apoyo.
Entrenador	El trabajador continúa necesitando una dirección basada en la supervisión de tareas, aunque ante el descenso de motivación que puede tener en este nivel el líder también debe orientarse hacia el apoyo, reforzar positivamente los logros y avances progresivos del trabajador y ofrecer consejos sobre cómo evitar los errores. También debe solicitar sugerencias a los trabajadores para planificar las tareas y tomar decisiones, aunque sea él mismo el que finalmente tome las decisiones.
Asesor	Dado que la competencia alcanzada por el trabajador ya es elevada, el líder puede disminuir sus conductas de control y centrarse en el refuerzo positivo y la escucha del trabajador para evitar las oscilaciones de su motivación. Deben reconocerse los buenos resultados y facilitar la involucración en determinadas tomas de decisión. El líder debe facilitar progresivamente la aportación de información y sugerencias por parte de sus trabajadores para la planificación de las tareas y la toma de decisiones, y reconocer la participación.
Delegador	Los trabajadores con elevada competencia y dedicación deben ser considerados en la toma de decisiones y procesos de planificación. No necesitan un control y supervisión continuos, ni un excesivo apoyo, por lo cual la delegación de tareas es un instrumento útil y, al mismo tiempo, motivador para este nivel de desarrollo. Los trabajadores deben llegar a tener control para decidir como realizar las tareas y para tomar decisiones de cierta responsabilidad.

Fuente: Blanco, A. (2008: 108).

Existen muchos estilos de liderazgo o dirección de los equipos de trabajo y a continuación se detallan los estilos más comunes. Cada estilo está condicionado por el momento en el que se encuentra el equipo y por ello debemos ajustar el estilo en todo momento para garantizar una mayor efectividad en la consecución de los objetivos o tareas del equipo (ver tabla 9).

Dependiendo del estilo de liderazgo adoptado, las funciones a desarrollar con el equipo de trabajo van a ser diferentes. Éstas se detallan a continuación (ver tabla 10).

Dentro del proceso de liderazgo o dirección de los equipos, existe un conjunto de técnicas para mejorar su funcionamiento y que podemos hacer uso de ellas de manera combinada y simultánea, teniendo en cuenta el momento en el que se encuentra el equipo respecto a su nivel de competencia y capacidad (ver tabla 11).



TABLA 10. FUNCIONES Y ESTILOS DE LIDERAZGO.

ESTILO DE LIDERAZGO	FUNCIONES	OBSERVACIONES
Estilo directivo	Mantener reuniones semanales y supervisar a los empleados. Indicarles qué deben hacer y cómo hacerlo, así como exponer la metodología para llevarlo a cabo. Descripción del puesto haciendo hincapié en las funciones. Relacionar su trabajo con la cultura de la Organización.	Este estilo debe adoptarse cuando la competencia del equipo y sus capacidades son bajas y por ello hay que dedicarle mucho tiempo en un principio.
Estilo entrenador	Visitar y supervisar quincenalmente a los trabajadores. Reforzar avances y reconocer lo que se hace bien. Indicar lo que está mal y enseñar activamente a hacerlo bien. Solicitar sugerencias sobre el puesto y hacer valoración hasta el momento.	Debe adoptarse este estilo cuando la competencia del equipo y sus capacidades son media-bajas, por lo que la dedicación es baja.
Estilo asesor	Realizar visitas y supervisiones esporádicas. Trabajar la escucha y animar a reflexionar sobre su trabajo y aportar información sobre el mismo. Reconocer los buenos resultados e incentivar la participación en determinada toma de decisiones. Fomentar la aportación de sugerencias de mejora continua o cambios.	Debe adoptarse este estilo cuando la competencia del equipo y sus capacidades son media-alta, por lo que la dedicación deberá ser variable, es decir, dependiendo del cometido del equipo.
Estilo delegador	Visitar y supervisar según lo soliciten los trabajadores. Implicar en la toma de decisiones y el fomento de la autonomía. Debe reconocerse la importancia de su perfil y la eficacia para la Organización. Hay que valorar la cesión de responsabilidad para que el trabajador inicie la supervisión de subordinados a éste.	Debe adoptarse este estilo cuando la competencia del equipo y sus capacidades son muy altas y la dedicación debe ser muy alta debido al alto nivel de responsabilidad

Fuente: Elaboración a partir de Blanco, A. (2008).

B) EL ANÁLISIS INTERNO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Para proceder al análisis o estudio interno de los equipos de trabajo, podemos hacer uso de las diversas estrategias que a continuación se detallan.

TABLA 11. TÉCNICAS PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS.

TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN
Entrenamiento cruzado	Los miembros adquieren conocimientos sobre los roles y tareas de los demás. Esto se puede hacer en reuniones de equipo o los llamados <i>workshop</i> , para optimizar la calidad del trabajo.
Entrenamiento meta-cognitivo	Sirve para que los empleados adquieran conciencia de las estrategias que usan para aprender cada uno, las intercambien y seleccionen, y usen las más apropiadas.
Entrenamiento en coordinación del equipo	Sirve para que los empleados o miembros del equipo conozcan y manejen los procesos que determinan el trabajo efectivo en equipo (coordinación, comunicación, competencias psicosociales, etc.).
Entrenamiento en auto-corrección	Para que los miembros aprendan habilidades para analizar su propio desempeño, revisar lo que hacen, intercambiar retro-alimentación y planifiquen futuras actuaciones y sepan anticiparse a las situaciones.
Exposición a situaciones de estrés	Para que aprendan a identificar los principales estresores que puedan perjudicar el desempeño del trabajo en el equipo y conocer las estrategias de afrontamiento más adecuadas.
Programas de team-building	Sirve para ayudar al equipo a clarificar los roles de cada uno, saber fijarse metas, la solución de problemas y toma de decisiones, y la mejora de las relaciones inter-personales.

Fuente: Elaboración propia.

El diagrama sistémico: parten del genograma como punto de referencia. El terapeuta Minuchin (1977) propuso una forma específica de «taquigrafía» que ha demostrado su utilidad para esbozar las hipótesis provisionales al final de la entrevista con un equipo. Aunque esos borradores nunca deberían entenderse como «diagnósticos del equipo». Los símbolos que se utilizan nos pueden facilitar la representación y el tipo de relaciones, conflictos, alianzas y barreras existentes en las relaciones interpersonales dentro del equipo.

Una vez representado el diagrama y partiendo del mismo, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué posición formal e informal ocupa cada uno?
- ¿Quién asume funciones directivas informales?
- ¿Quién es un centro de comunicaciones informal?
- ¿En el despacho de quién se hacen las pausas?
- ¿Cuánto tiempo hace que es miembro del sistema cada uno (orden de origen o fecha de ingreso en el sistema)
- ¿Dónde pueden identificarse líneas de conflicto, coaliciones y alianzas?
- ¿Dónde hay «fantasmas», personas que siguen formando parte, aunque ya no están? (junta directiva, fallecidos, etc.).

TABLA 12. SÍMBOLOS DE LOS DIAGRAMAS SISTÉMICOS.

SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN
Alianza (relación estrecha no orientada contra un tercero)	
Compromiso excesivo	
Coalición (pacto secreto entre personas contra otra)	
Conflicto	
Conflicto oculto	
Desviación de un conflicto	
Frontera difusa	
Frontera flexible	
Frontera hermética	

Salvador Minuchin Fuente (1997).

- ¿Dónde hay «gatos encerrados»? ¿Qué sucesos unen a las personas, quizá de un modo fatal/decisivo?
- ¿Quién alcanzó una posición gracias a alguien?, ¿qué posición?, ¿gracias a quién? (gatos encerrados)
- ¿Diferencias en los empleados a tiempo completo y a tiempo parcial, fijos, contratados, en el sueldo, etc.?
- ¿Qué trabajo se valora más y cuál menos?
- El «cofre del tesoro» del sistema: ¿qué recursos de experiencia pasada se describen?

Los símbolos de los diagramas sistémicos son los que a continuación se detallan y podemos hacer uso de ellos en la representación del diagrama, previamente manteniendo entrevistas con el equipo y llevando a cabo un proceso de observación, para posteriormente hacernos las preguntas formuladas anteriormente (ver tabla 12).

La escultura del equipo: Mediante la representación de las relaciones por medio de posturas y posiciones, se le pide a los miembros uno a uno que decida la escultura que cree representa al equipo pidiendo a sus compañeros que se coloquen en la posición y postura que él les percibe, siente, ve, etc. Una vez se haya construido la escultura según el criterio de la persona, se realizan las siguientes cuestiones a todos los miembros y se abre un debate (ver tabla 13).

TABLA 13. GUIÓN DE PREGUNTAS Y PROCESO DE ANÁLISIS.

PREGUNTAS	DESCRIPCIÓN
Descriptivas	Si tuviera que encontrar una metáfora del equipo, ¿cuál sería? ¿Qué pregunta explosiva no debería/podría plantear en ningún caso?
De análisis	¿Qué siente cada uno es esa posición? ¿Se corresponde ese sentimiento con el que tienen en el equipo? ¿Sabía/ as que el escultor veía así al equipo? ¿Estás de acuerdo con la imagen, qué habría que cambiar? ¿Qué cambios desea introducir cada uno para sentirse mejor? ¿Que piensen en un título o una metáfora para la escultura? ¿Que busquen una postura o un sitio que les haga sentirse mejor o que sea ideal? ¿Qué pasaría si el problema hubiera desaparecido, cómo sería la escultura?
Explosivas	¿Con quién tendría que aliarme para fracasar? ¿Qué relación cada miembro del equipo considera más estable/ la más explosiva? ¿En qué relación se ve la mayor/ la menor competencia? ¿En qué consiste rendimiento/popularidad? ¿Quién se considera el más competente? ¿Quién es la próxima persona que se irá del equipo y por qué? ¿Quién es el que más tiempo se quedará? ¿Quién cree usted que es el jefe secreto del equipo, según su vecino?
Proceso de análisis	Distancia espacial: ¿Cómo de cerca o lejos está cada uno de los demás? Arriba/ abajo: ¿quién se impone, quién está debajo, etc.? Mímica y gestos: ¿quién coge de la mano a quien? ¿dónde mira cada uno?

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de las interacciones: Se pide permiso al equipo de trabajo para observar varias reuniones, además de mantener entrevistas grupales e individuales con las personas para indagar aspectos referidos a las interacciones que se dan dentro del mismo. La entrevista grupal o individual versará sobre tres dimensiones: cómo manejamos el lenguaje (traducido en conversaciones), cómo manejamos la corporalidad y la emocionalidad dentro del equipo. Este análisis permite profundizar en el análisis del equipo y nos permite identificar otras variables o factores que condicionan o determinan el trabajo grupal. Estos factores o variables mantienen relación con las interacciones que se establecen entre los miembros o el dominio de las mismas (ver tabla 14).

6. LAS CONSECUENCIAS DEL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

La Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) utiliza una noción amplia de salud mental ocupacional que no solo incluye el bienestar afectivo de los empleados, sino también aspectos cognitivos, motivacionales y conductuales (Warr, 1996).



TABLA 14. FACTORES O VARIABLES QUE DETERMINAN EL TRABAJO EN EQUIPO.

FACTORES O VARIABLES QUE DETERMINAN EL TRABAJO EN EQUIPO	DESCRIPCIÓN
Los factores del espacio emocional	<p>La tasa de positividad/negatividad que existe dentro del equipo y que se organiza en torno a cinco ejes:</p> <p>El eje emocional del aprendizaje: humildad para aprender de los otros <i>versus</i> arrogancia o negación del saber de los otros.</p> <p>El eje emocional de la gestión de diferencias: respeto a la persona y sus opiniones <i>versus</i> invalidación o rechazo a la persona o lo que dice.</p> <p>El eje emocional del presente: confianza entre las personas para expresarse <i>versus</i> miedo a expresarse.</p> <p>El eje emocional del pasado: aceptación de las diferencias <i>versus</i> resentimiento por problemas del pasado no olvidados.</p> <p>El eje emocional del futuro: ambición para superarse y mejorar <i>versus</i> resignación abandono de la lucha para mejorar como equipo.</p>
Equilibrio entre indagación y proposición	<p>Las modalidades del habla (el para-lenguaje): entendido como un tipo de gestualidad y como tal adquiere los cuatro valores de cualquier gesto:</p> <p>Valor de emblema: decir «síííí» como indicando ¿estás seguro?</p> <p>Valor de ilustrador: ejemplo «muuuuy grande».</p> <p>Valor de adaptador: El temblor inicial en el habla que desaparece al rato.</p> <p>Valor de regulador: ejemplo, «ya estoy acabando de hablar», «habla tú, te lo ruego», etc.</p>
Competencias declarativas básicas	<p>Declaraciones del sí (de acuerdo).</p> <p>Declaraciones del no (desacuerdo).</p> <p>Declaraciones del no sé (duda).</p> <p>Declaraciones de error (echar culpa).</p> <p>Declaración de disculpas (pedir disculpas, reconocer errores).</p> <p>Declaración de reconocimiento/aprecio (valoración).</p> <p>Declaración de problema («Esto no va bien, no funciona, debemos hacer algo, etc.»).</p>
Los juicios y el arte de la retroalimentación	<p>Fundamentación de juicios (argumentar las opiniones).</p> <p>Entrega de juicios (dar puntos de vista sobre un hecho).</p> <p>Recepción de juicios (aceptar los puntos de vista del otro).</p>
Coordinación de acciones	<p>El arte de pedir y ofrecer (favores, ayuda).</p> <p>El ciclo de la promesa (compromiso y acuerdos) y sus competencias (habilidades y estrategias para llevarla a cabo).</p> <p>El rediseño de procesos o planteamiento de cómo se están haciendo las cosas: ¿Cómo sabemos que lo estamos haciendo bien? y ¿qué cambios incorporo en función del <i>feed-back</i> que obtengo?</p>
El diseño de conversaciones	<p>Conversaciones que generan sentido al tema del que se habla.</p> <p>Conversaciones de generación de posibilidades (alternativas a la situación).</p> <p>Conversaciones de coordinación de acciones (hilvanar soluciones e ideas).</p> <p>Conversaciones de construcción de relaciones (implicar o envolver a los demás en la tarea, cometido).</p>
Las rutinas defensivas del callar	<p>Brecha y correspondencia entre el pensar y decir (lo que se dice y lo que no se dice).</p> <p>El valor de la palabra (palabras que esconden emociones, ejemplo: «vale», «se acabó», «me da igual», etc.).</p>
El diseño de la corporalidad	<p>El cuerpo como presencia e identidad (actitud y posición corporal respecto a los demás).</p> <p>El cuerpo como condición de posibilidad de comportamiento (brazos cruzados, piernas cruzadas, resoplidos, mirar para el techo, etc.).</p> <p>El cuerpo como memoria (gestos de las otras personas que nos recuerdan cosas que han sucedido).</p>

Fuente: Adaptado de Newfield Consulting (2003).

TABLA 15. CARACTERÍSTICAS DEL NEOMANAGEMENT.

DISTORSIÓN DEL LENGUAJE
La gestión por valores (filosofía organizacional)
El «todos contra todos»
La violencia psicológica o de guante blanco
La clonación o imitación

Fuente: Piñuel, I (2004).

Cuando se aplica el conocimiento psicosocial al mundo de las Organizaciones, y en concreto a la salud ocupacional, podemos definir la Psicología Ocupacional Positiva (POP) como «el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las Organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo del POP es pues describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en esos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira de la POP está en descubrir las características de «la buena vida organizacional o mejor dicho la vida organizacional positiva» (Salanova, Martínez y Llorens, 2005).

En el mundo actual de las Organizaciones se da un fenómeno denominado «neomanagement», entendido por Iñaki Piñuel (2004) como «un conjunto de enunciados y prescripciones en materia de dirección de empresas y personas que se fundamenta en la ideología y en las bases ideológico-religiosas de la nueva economía sacrificial que domina en la actualidad el panorama ideológico empresarial y organizativo, y que son ampliamente compartidos por directivos y trabajadores».

De manera más resumida, podemos entenderlo «como la nueva forma que impera en la gestión de las organizaciones donde el sacrificio, la adaptación, la lealtad, son la base para funcionar y permanecer en las misma» (Herrera Hernández, J.M, 2006).

Las principales características que construyen la figura de los neomanagers son las siguientes (ver tabla 15).

Así mismo, para cerrar este artículo, debido a esta nueva forma de gestión en las Organizaciones, se producen consecuencias que afectan a la salud ocupacional de los empleados, y las más comunes son las siguientes(ver tabla 16).

7. A MODO DE CIERRE

Con este repaso he pretendido aportar a los profesionales que desarrollan su actividad en el ámbito de las Organizaciones una propuesta para mejorar el funcionamiento del trabajo grupal, así como aportar herramientas para la mejora del funcionamiento de los mismos (competencias, funciones, roles, eficacia, motivación,



TABLA 16. CONSECUENCIAS DEL «NEOMANAGEMENT» Y LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL.

CONSECUENCIAS	DESCRIPCIÓN
Derivadas del nuevo modelo de gestión o «neomanagement»	Estrés. <i>Burn-out</i> o quemamiento profesional. Adicción al trabajo o «workalcohólicos». <i>Mobbing</i> o acoso laboral. Indiferencia. Guerra de todos contra todos» o «todos contra uno».
Derivadas de la intervención profesional y los riesgos que acarrea	Fatiga por compasión (hiper-empatía). Traumatización vicaria (identificación con el problema de la persona). Traumatización secundaria (llevar la identificación con la persona a nuestras relaciones sociales, familiares...) Quemamiento o agotamiento físico, emocional.

Fuente: Elaboración propia.

engagement o vinculación psicológica) y la importancia de la dirección de los equipos, así como una propuesta para diagnosticar el interno de los equipos y prevenir las consecuencias biopsicosociales resultantes de una Organización tóxica.

Recibido: septiembre 2009; aceptado: noviembre 2009.

8. BIBLIOGRAFÍA

- BARRANCO, C. (2008). Retos del bienestar en los ámbitos del Trabajo Social: potenciar la responsabilidad social en las organizaciones públicas, privadas y del tercer sector. VII Congreso Estatal Escuelas de Trabajo Social. Granada: EUTSG.
- BLANCO, A (2008). *Aprender a motivar*. Paidós. Barceloana.
- FERNÁNDEZ, A. (1990). *La Gestión Integrada de Recursos Humanos*. Editorial Deusto. Madrid.
- GARATE, F.J. (1984). *El Rendimiento en la prestación de trabajo*. Editorial Civitas. Madrid.
- GUÉRIN, Lavilla et al. (2009). *Comprender el trabajo para transformarlo: la práctica de la ergonomía*. MAPFRE, Madrid.
- HERRERA HERNÁNDEZ, J.M. (2009). *Manual práctico para la gestión de organizaciones proveedoras de servicios sociales*. Drago, Tenerife.
- JAVIER BARRANCO, J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Pirámide. Madrid.
- LLOD, L., BYARS y LESLIE W. Rue (1996). *Gestión de recursos humanos*. Editorial IRWIN. Madrid.
- PALOMO VADILLO, M.ª Teresa (2001). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Editorial ESIC. Madrid.

- PIÑUEL, I (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Ed: Sal Terrae. Barcelona.
- . *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Ed: Santillana. Ediciones generales, S.L. Madrid.
- SALANOVA, M. y SCHAUFELI, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial, Madrid.
- STANTON, Nicky (1993): *Las técnicas de comunicación en la empresa*. Editorial Deusto. Bilbao.
- VALLEJO ORTS, J. (2009). *El profesor emocionalmente competente: un puente sobre «aulas» turbulentas*, Grao, Barcelona.
- ZEUS, Perry y SKIFFINGTON, Suzanne (2000). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.