

**ESTUDIO, INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN  
CIENTÍFICA EN EQUIPOS DE TRABAJO.  
SOBRE LA EFICIENCIA  
Y LA INTEGRACIÓN EN PEDAGOGÍA**

**KNOWLEDGE, RESEARCH AND SCIENTIFIC  
PRODUCTION IN WORK TEAMS. EFFICIENCY  
AND INTEGRATION IN PEDAGOGY STUDIES**

Juan Manuel Díaz Torres  
jmdiazt@ull.edu.es

Universidad de La Laguna

## RESUMEN

El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. La coordinación en equipos garantiza que un equipo funcione como un todo unitario, y es identificado como un proceso clave para entender la efectividad de los equipos de trabajo. El presente trabajo ofrece una breve introducción a la investigación sobre los equipos de trabajo y plantea sus implicaciones para la formación universitaria en Pedagogía. Tiene dos objetivos. En primer lugar, se analizan las potencialidades de las organizaciones basadas en equipos; además, se examinan los efectos en Pedagogía. La coordinación en equipos de trabajo es un proceso que implica el uso de estrategias y de patrones de comportamiento dirigidos a integrar acciones, conocimientos y objetivos de miembros interdependientes. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea muy difícil o imposible.

**PALABRAS CLAVE:** Conflicto de relaciones; procesos de colaboración; equipos de trabajo; dinámicas sociales y relacionales; clima organizacional.

## ABSTRACT

The change of structure and process of the organizations of the current society has generated a great impact in the new way of working. Work teams coordination ensures that a team functions as a unitary whole; is identified as a key process to understand work team effectiveness. This paper presents a brief introduction of the recent research on Work teams in organizations and raises relevant issues about their implications for Pedagogy studies. This paper aims, first, to analyze the potential of team based organizations. And secondly, to examine the effects in pedagogy studies. Coordination is a process that involves the use of strategies and patterns of behavior aimed to integrate actions, knowledge and goals of interdependent members. The tasks have increased its difficulty, doing that individual resolution is very difficult or impossible.

**KEYWORDS:** Relationship conflict; collaborative processes; work teams; social and relational dynamics; organizational climate.

## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El presente trabajo parte de la constatación de un problema y del análisis de una necesidad. En efecto, el problema es la constatación de la baja cualificación del alumnado del Grado de Pedagogía de la Universidad de La Laguna por lo que se refiere al trabajo en equipo. Dicho alumnado muestra dificultades para configurar y gestionar equipos de trabajo.

En sus actividades discentes, lejos de lograr un esfuerzo coordinado, limitan su esfuerzo grupal a sumar aportaciones individuales que son fruto frecuentemente descoordinado de voluntades aisladas, lo que pone de manifiesto la sensación de falta de pertenencia al equipo; además de ello, se echa en falta no sólo un liderazgo compartido, es decir, una rotación

o reasignación permanente de roles sino, además, cualquier otro tipo de liderazgo; a ello se suma una alta insatisfacción durante el proceso de trabajo grupal, escaso compromiso personal, alto absentismo y numerosas fricciones tanto de tipo procedimental como de orden interpersonal.

Se pone de manifiesto que la carencia fundamental puede sintetizarse afirmando que el problema subyacente y esencial es la falta de unas adecuadas relaciones interpersonales entre los miembros que configuran dichos equipos de trabajo.

Por lo que respecta a la necesidad, se ofrece un análisis teórico de las principales dificultades para el trabajo en equipo del alumnado citado, las cuales se presentan como carencia de habilidades.

En tal sentido, dicho alumnado, en gran número, suele presentar graves carencias por lo que se refiere a la adquisición de las siguientes habilidades fundamentales para realizar un eficaz y, a la vez, eficiente trabajo en equipo:

1. Determinar y asignar las prioridades.
2. Generar aprendizaje dentro del colectivo.
3. Valorar adecuadamente las contribuciones individuales.
4. Optimizar la comunicación interpersonal.
5. Lograr la complementariedad.
6. Consensuar las decisiones.
7. Manejar convenientemente los conflictos.
8. Preocuparse por la que la común responsabilidad.
9. Conseguir un mutuo conocimiento tanto de las limitaciones como del potencial de cada miembro.
10. Evitar la presión impositiva del grupo.
11. Impedir un ambiente tenso o incómodo.
12. Generar un ambiente de confianza y de mutuo apoyo.
13. Conseguir una interdependencia recíproca.
14. Saber autoevaluarse continuamente como colectivo.

Conscientes de que un equipo de trabajo es, ante todo, un sistema socio-técnico y, como tal, «tiene una importante dimensión social, que se traduce en la mejora de la sinergia, eficiencia e inteligencia emocional grupal de los equipos y en la mejora en la participación de las personas en la gestión de las organizaciones» (Ayestarán, Balluerka, Gorostiaga, Aritzeta y Gómez, 2013, 33-34), los contenidos abordados en el presente trabajo tratan de paliar una debilidad fundamental hallada en los procesos de enseñanza y aprendizaje universitarios, en general, y del Grado de Pedagogía de la Universidad de la Laguna, en particular.

Con excesiva frecuencia, el alumnado al que se le plantea trabajar en equipo carece de las nociones básicas para hacerlo, así como de las competencias y las actitudes imprescindibles para llevarlo a cabo.

De ahí que este trabajo pretende revisar la teoría más pertinente sobre los procesos sociales imbricados en el trabajo en equipo, y mostrar, a la vez, un intento de insertar al alumnado universitario citado en unas dinámicas actuales de trabajo en equipo, que garantizarán su éxito universitario y profesional o, al menos, su formación y potencial.

En efecto, el objetivo general es dotar a los estudiantes del Grado de Pedagogía de la Universidad de La Laguna de aquellas herramientas y enfoques teóricos que les permitan estudiar, investigar y producir satisfactoriamente en equipos de trabajo.

Así, de manera concreta, los objetivos específicos son los tres siguientes. En primer lugar, dar a conocer la teoría y la práctica de la coordinación implícita en los equipos de trabajo, y llevarla a la práctica a lo largo del desarrollo de las cuatro asignaturas obligatorias, todas ellas del Grado de Pedagogía de la Universidad de La Laguna, durante el curso académico 2015-2016: Actividades de Integración. Análisis Socioeducativo, del primer curso del Grado; Historia de la Educación, del primer curso del Grado; Actividades de Integración. Investigación, Innovación e Intervención Educativa, del segundo curso del citado Grado y, en cuarto lugar, Actividades e Integración. Retos Educativos Actuales, asignatura del tercer curso del Grado de Pedagogía.

Por lo que respecta al segundo objetivo específico, éste ha consistido en realizar prácticas de mediación compartida en el seno de cada equipo de trabajo, hasta consolidar la requerida madurez en su despliegue.

Por último, el tercero de dichos objetivos ha sido practicar el liderazgo compartido y proceder a un detenido análisis de las debilidades previas a las que se enfrenta el alumnado de Pedagogía y que obstaculizan inicialmente dicha aplicación.

## METODOLOGÍA

Se ha procedido al establecimiento de un calendario de exposiciones y de análisis argumentativos. En ellos ha participado todo el alumnado a través de sus respectivos grupos de trabajo en equipo.

Además de ello, se han elaborado proyectos de análisis teórico, institucional y de intervención educativa en ámbitos educativos no-formales, en los que el alumnado, por equipos de trabajo, ha ido adquiriendo las competencias pertinentes, esto es, las de cada una de las asignaturas sobre las que se he llevado a cabo el presente trabajo.

Se ha instado al estudiantado a tomar las decisiones que debían permitir reestructurar acciones, reordenar la planificación general, fortalecer los logros y establecer nuevos planes de análisis y de intervención orientados a la progresiva mejora de los proyectos iniciales. Lógicamente, se atendió tanto a la calidad del análisis de los procesos y de los resultados

como a la coherencia y unidad entre las competencias fundamentales de las asignaturas.

Las fases en las que se desplegó el trabajo formativo, tanto teórico como y práctico, fueron cinco. Han sido las siguientes:

#### **PRIMERA FASE**

1. Análisis de las posibilidades grupales y de las capacidades previas del alumnado.
2. Selección de temas y de datos que permitan un ajuste temático-competencial.

#### **SEGUNDA FASE**

3. Elaboración y desarrollo de temas o de proyectos originales de teorización e intervención educativa.
4. Estudio y revisión de las actividades teniendo en cuenta los siguientes elementos: análisis o descripción, estructuración y cohesión interna.

#### **TERCERA FASE**

5. Autoevaluación discente de la adquisición y nivel de vertebración de las competencias especialmente trabajadas.

#### **CUARTA FASE**

6. Análisis y valoración de los resultados obtenidos, tras la corrección y valoración de las pruebas objetivas.

#### **QUINTA FASE**

7. Incorporación de las mejoras obtenidas a la docencia del siguiente curso académico. El análisis y la valoración de los resultados globales se han llevado a cabo tras la terminación de los semestres en el que se inscribieron las asignaturas sobre las que se ejecutó el presente trabajo. Los resultados positivos obtenidos tras la realización de éste han sido progresivamente incorporados a la docencia y a la organización posterior de las asignaturas respectivas.



## RESULTADOS

Tanto las dinámicas generadas como los procesos de reflexión ad intra han propiciado una paulatina concienciación y mejora en los procesos cognitivos y afectivos del estudiantado sobre el que se ha llevado a cabo el presente trabajo.

En efecto, constatado el problema de la baja cualificación del alumnado por lo que se refiere al trabajo en equipo, se ha puesto de relieve que problema es la falta de unas adecuadas relaciones interpersonales entre quienes configuran los equipos de trabajo.

El trabajo continuado durante el curso académico ha propiciado una mejoría notable en dicho colectivo por lo que se refiere a la adquisición madura de las habilidades para trabajar con eficiencia y de forma eficaz en equipo, complementarse mutuamente y consensuar, generar un ambiente de confianza y de apoyo a la vez que se optimiza la comunicación interpersonal y se gestionan adecuadamente los brotes conflictuales de cualquier tipología. Sinergia y cohesión han sido dos los de principales logros en cada uno de equipos de trabajo.

Habiéndose realizado una revisión valorativa de la teoría más pertinente sobre las más recientes indagaciones en torno a los procesos sociales imbricados en el trabajo en equipo, se ha podido dar cumplimiento a los objetivos propuestos inicialmente:

136

1. Dar a conocer la teoría y la práctica de la coordinación implícita en los equipos de trabajo, y llevarla a la práctica a lo largo del desarrollo de las cuatro asignaturas obligatorias del Grado de Pedagogía de la Universidad de La Laguna;
2. Realizar prácticas de mediación compartida en el seno de cada equipo de trabajo hasta consolidar la requerida madurez en su despliegue;
3. Practicar el liderazgo compartido y proceder a un detenido análisis de las debilidades previas del citado alumnado.

Por lo que se refiere a la extrapolabilidad de los resultados de la acción a otras materias y titulaciones, así como al potencial de la innovación para convertirse en una práctica docente estable, hay que decir que el presente trabajo se funda en la necesidad de poner de relevancia los procesos actitudinales discentes en los análisis de las problemáticas educativas relacionadas con la Pedagogía.

Además de ello, se basa en la interdisciplinariedad, en la transversalidad y en una metodología activa y participativa, sólo limitada por el marco general de los contenidos propios de cada asignatura.

De ahí que los resultados del presente trabajo teórico y práctico pueden extrapolarse a otros contenidos curriculares y llegar a convertirse en un objetivo docente estable para materias de cualquier ámbito universitario.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente trabajo ha llevado a la práctica discente la constatación de la relación directa que existe entre efectividad de un equipo de trabajo e integración. No ha estado exento de dificultades prácticas el proceso encaminado a concienciar al alumnado de la importancia que tiene en su acción conjunta el hecho de orientarse hacia la gestión de las variadas interdependencias que se establecen entre los miembros de cada equipo de trabajo.

Superada progresivamente dicha dificultad y puesto el foco de atención sobre los procesos sociales en los equipos de trabajo, tanto la eficiencia de éstos como su rendimiento académico han sido crecientes y altamente satisfactorios.

Ello pone de manifiesto la repercusión práctica que tiene tomar conciencia de que la demanda creciente de instrumentos y procedimientos innovadores en un contexto como el actual, de creciente diversificación de los procesos socioprodutivos y de los contextos organizacionales, ha provocado el surgimiento de una nueva perspectiva sobre la mediación.

En efecto, junto a la mediación entendida como procedimiento por el que un sujeto externo o ajeno a un colectivo aborda de manera preestablecida, puntual y pautada procesos colectivos o interpersonales que le son ajenos, la nueva forma de entender la mediación pasa por interpretarla como un procedimiento intento y compartido, esto es, como un tejido interpersonal de actuación interna, de carácter estable y duradero, formado por relaciones directas, atentas, constantes, cercanas, dinámicas y autorregulables.

Investigaciones recientes han puesto de manifiesto la importancia de nuevas perspectivas en torno a la coordinación en los procesos que se dan en el funcionamiento interno de los equipos de trabajo.

Es sabido que las situaciones a las que un equipo de trabajo se enfrenta suelen ser cambiantes a la vez que complejas (Burke, Stagl, Salas, Pierce y Kendall, 2006). Ello exige un esfuerzo adaptativo por parte del equipo, y de ahí el interés por la coordinación intragrupal.

Atendiendo a los elementos de los que extraer información para mejorar y hasta maximizar las competencias y la calidad, debe decirse que no basta sólo el conocimiento contrastado y la evidencia empírica resultante de la investigación (Briner, Denyer y Rousseau, 2009).

Las dinámicas, la variabilidad y las influencias entre los diversos niveles ponen de manifiesto la necesidad de trascender la evidencia empírica si se quiere comprender y mejorar dicho funcionamiento.

Así, pues, junto a dichas fuentes, hay otras especialmente relevantes. Son, por ejemplo, el criterio del profesional, adquirido y avalado por su propia experiencia, así como el conocimiento y la comprensión del contexto, los actores o sujetos organizacionales y las situaciones y circunstancias específicas.

En efecto, los equipos de trabajo se constituyen de hecho en las unidades primordiales de las organizaciones. Y dado que la frecuencia con la que el trabajo se lleva a cabo en equipos es cada vez más alta, resulta creciente, diverso y considerable tanto el volumen de configuraciones de equipos como la complejidad y la interrelación de los procesos que los caracterizan.

En dichas realidades contextuales la determinación acerca de la configuración, el montaje, la articulación y la gestión son complejas, por lo que están muy alejadas de un modelo o patrón estándar. (Orengo, Peiró y Zornoza, 2011).

La concertación pautada y estratégica de conocimientos, de acciones puntuales y de esfuerzos orientados a la consecución de un objetivo o acción común dentro de un equipo de trabajo supone no sólo un afianzamiento de dichos esfuerzos; además, garantiza, de algún modo, la consecución del propósito común final. De ahí la relación directa que existe entre la efectividad de un equipo de trabajo y la coordinación e integración que lo vertebra como una unidad de acción.

De hecho, todo equipo de trabajo en su acción conjunta no puede dejar de orientarse hacia la gestión de las variadas interdependencias que se establecen entre sus propios miembros. Los patrones de coordinación explícitos e implícitos intervienen de manera conjunta para regular las interdependencias de un equipo.

Ahora bien, un nivel de coordinación que pudiera calificarse de excelente no podría dejar de estar asociado a un estado óptimo del funcionamiento del equipo; y dicho estado se caracteriza por conseguir que cada uno de los miembros componentes del equipo estén comprometidos en su funcionamiento y puesta a punto constante, y que cada uno de ellos contribuya con sus resultados al avance y la consolidación de los resultados grupales.

La noción de coordinación implícita (Espinosa, Lerch y Kraut, 2004) ha ido ganando terreno a la acostumbrada y conocida coordinación explícita. En efecto, ésta última consiste en usar mecanismos estáticos de comunicación y de planificación (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil y Gibson, 2008) para armonizar las diversas interdependencias que se dan dentro de un equipo de trabajo.

Por el contrario, frente a la poco dinámica coordinación explícita, programación externa o planificación impersonal de lo predecible y más común (Espinosa, Lerch y Kraut, 2004), el dinamismo de la coordinación implícita se muestra más dúctil para intentar comprender la coordinación grupal durante el despliegue mismo del trabajo conjunto.

La coordinación implícita permite que la totalidad de los miembros del equipo se anticipe tanto a las necesidades de cada uno de los integrantes como a las de la propia tarea conjunta, con lo que se consigue un ajuste del conjunto más natural, atento, autoconsciente, cordial y responsable (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover y Tabernero, 2011; MacMillan, Entin y Serfaty, 2004; Espinosa, Lerch y Kraut, 2004).

En otros términos, la coordinación implícita se origina desde el momento en cada miembro de un equipo se concienta y pronostica por sí mismo las demandas de la tarea a realizar por el grupo, las necesidades de cada uno de los miembros y las acciones que éstos deben emprender en cada momento, y procede a regular su comportamiento hasta conseguir por sí mismo el ajuste que el grupo implícitamente le demanda (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993; Espinosa, Lerch y Kraut, 2004).

Mediante la citada coordinación no sólo se adapta el comportamiento propio a las acciones esperadas de otros miembros del equipo (Entin y Serfaty, 1999; MacMillan, Paley, Entin y Entin, 2004); además de ello, se propicia el seguimiento de la labor de cada miembro por parte de todos los demás así como las condiciones reales de cada uno por parte de los otros.

Este tipo de coordinación se caracteriza, pues, por la anticipación y por el ajuste dinámico, esto es, por favorecer el seguimiento continuado de la labor de los miembros del equipo y por la disponibilidad para compartir las tareas y adaptar el comportamiento individual al de los demás miembros del grupo (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil y Gibson, 2008).

No ha dejado de sostenerse que la coordinación explícita, ante situaciones inesperadas o con altos niveles de interdependencia, es la que produce una mejora en la eficacia grupal. A pesar de ello, se ha podido mostrar que la coordinación en los equipos de mayor rendimiento es efecto de una situación que es compartida cognoscitiva y emocionalmente por todos los miembros o participantes. En efecto, la representación o el conocimiento compartido de la situación por parte del equipo determina el éxito de su coordinación y, por tanto, de sus objetivos (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover y Taberner, 2011; Ayestarán, 2005).

Dado que la incertidumbre creciente en el mundo laboral ha llevado a las organizaciones a una reelaboración de su funcionamiento, uno de los efectos ha sido hacer pivotar la complejidad organizacional en equipos de trabajo. Es necesario, pues, entender cómo se ajusta un equipo de trabajo en contextos de mayor incertidumbre y complejidad.

En general, los aspectos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta para el diseño de un equipo de trabajo eficiente son las tareas, los procesos interpersonales dentro del grupo y, por último, los resultados por lo que se refiere a las tareas y a los procesos humanos internos (Salas, Goodwin y Burke, 2009). Pues bien, este último aspecto resulta especialmente relevante.

Los resultados hacen referencia tanto a los objetivos como a las tareas; pero también a los procesos sociales generados dentro del grupo durante su propio desenvolvimiento (Navarro, De Quijano, Berger y



Meneses, 2011). Así, las tareas, los procesos y los resultados no sólo son importantes por separado.

Lo más relevante es que hay que tener en cuenta que dichos aspectos interfieren constantemente, de tal manera que puede afirmarse que se retroalimentan en el seno del flujo constataste que se constituye en el dinamismo propio del trabajo en equipo.

Puede afirmarse, pues, que un equipo considerablemente efectivo y, por tanto, con alta probabilidad de éxito, es aquel que ha alcanzado niveles altos por lo que se refiere al cumplimiento de sus proyectos, a la satisfacción de las necesidades de sus miembros y al mantenimiento del equipo.

Así, como han puesto de manifiesto Navarro, De Quijano, Berger y Meneses, «si el grupo no consigue completar las tareas la organización no encargará nuevas tareas a dicho equipo y con toda seguridad lo disolverá. Si el equipo no es capaz de satisfacer la necesidad del propio grupo de supervivencia (por ejemplo, muestra problemas en el manejo de la integración de nuevos miembros, no respeta los tiempos de trabajo descuidando los horarios de inicio y cierre de actividad de trabajo conjunto, o gestiona mal los conflictos que inevitablemente van a surgir (...), el grupo como unidad social tendrá pocas probabilidades de continuación a largo plazo. Por último, si el equipo no presta atención y logra atender las necesidades individuales (no necesariamente coincidentes entre todos los miembros) sencillamente los miembros dejarán de interesarse por pertenecer a dicho equipo y tratarán de buscar otro en el que sí logren este resultado» (2011, 24).

La nueva perspectiva sobre la mediación derivada de la complejidad de los actuales procesos sociales y productivos no viene a ocupar el lugar de la mediación entendida como procedimiento por el que un sujeto externo aborda de manera preestablecida, puntual y pautada procesos que le son ajenos.

La tendencia hacia el reforzamiento de los procesos basados en equipos de trabajo ha posibilitado la consideración y el establecimiento de una nueva forma de mediación, en la que los protagonistas o agentes son los propios sujetos sobre los que recae tal proceso.

Ahora, la nueva mediación pasa a entenderse como una acción interna a diferentes niveles, de carácter dinámico e interpersonal, formada por relaciones atentas, estables y autodirigidas.

Los equipos de trabajo han cobrado tal protagonismo que puede afirmarse que se han convertido en una modalidad necesaria de trabajo tanto en los ámbitos de la investigación como en los aplicados.

Ahora bien, lo más relevante es conseguir que los componentes de dichos equipos de trabajo se coordinen y colaboren eficazmente para llevar a cabo cometidos que únicamente los equipos están en disposición de realizar.

La necesidad de analizar la eficacia y eficiencia de los equipos de trabajo en los contextos sociales y organizacionales no puede ha-

cernos perder de vista algo tan esencial como es la propia inserción y habituación de las personas en contextos de equipo de trabajo.

Si bien tales equipos han de responder a las demandas y necesidades de dichos contextos, no es menos cierta la obligación que contrae la propia organización en la que se insertan dichos grupos de velar por la atención y el cuidado de sus componentes o miembros.

En otros términos, si ya es suficientemente relevante para la potencialidad, el rendimiento y la efectividad de los equipos tanto las características como las competencias y disposiciones de los miembros, no lo es menos el contexto organizacional en el que el equipo se inserta, pues de las condiciones de dicho contexto depende también la buena salud y, por tanto, la consecución de los objetivos de los equipos de trabajo.

Ello exige que los ajustes y las adaptaciones se produzcan en todos los niveles, esto es, tanto en las personas como en los equipos y en las organizaciones. La importancia que tiene la identificación, por parte de la organización, de las preferencias de los miembros de los equipos de trabajo en el desempeño de los roles de equipo, puesta de relieve por Alcover, Rico y Gil (2011), resulta esencial para llevar a cabo una coherente y exitosa distribución de asignaciones y, por tanto, para asegurar el éxito en la gestión y en la consecución de resultados.

Esto lleva a plantear el tema del liderazgo. En efecto, no puede cuestionarse la importancia que tiene el liderazgo tanto para la eficacia de los equipos de trabajo como para las organizaciones de las que éstos son parte fundamental. Lo habitual en el ámbito de la investigación ha sido analizar la influencia ejercida por tipo de liderazgo individual y externo al equipo.

Frente a dicha modalidad, se va imponiendo paulatinamente el énfasis en el tratamiento teórico y en la aplicación del liderazgo de equipo (Gil, Alcover, Rico, Sánchez-Manzanares, 2011), esto es, una forma de liderazgo interno y horizontal, y rotatorio o secuencial, y que genera mejoras por lo que se refiere a la satisfacción y al bienestar del grupo (Peiró y Rodríguez, 2008).

Cuando el liderazgo se entiende como la resultante de los procesos internos del propio equipo que conllevan la facilitación de la integración en él y de su rendimiento global, entonces nos hallamos ante una forma de liderazgo colectivo denominado liderazgo compartido, no vertical ni jerárquico, que se caracteriza por ser un proceso entre los miembros de un equipo que tiene como meta dirigirse unos a otros para alcanzar sus objetivos comunes (Pearce y Conger, 2003).

Esta modalidad de liderazgo supone una notable mejoría por lo que se refiere a las relaciones entre sus miembros, pues cada uno de ellos llega a ocupar la posición de líder en alguna actividad, etapa o circunstancia (Wageman, Fisher y Hackman, 2009). El liderazgo compartido, que puede y debe ser complementario del liderazgo vertical, no es propiedad de un miembro solo.

Como han señalado Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, en dicho liderazgo «se trata de aprovechar y optimizar las asimetrías -naturales o prescritas- entre los miembros del equipo, de modo que en lugar de obstáculos se conviertan en un valor añadido» (2011, 43). De ahí que se pueda afirmar que la efectividad del liderazgo compartido es la resultante de esas conexiones o relaciones entre las partes (O'Connor y Quinn, 2004).

Por otra parte, el interés creciente por analizar las consecuencias que tiene en los equipos de trabajo el conflicto que se genera en su interior llevó a distinguir entre el conflicto de tareas y el conflicto relacional (Jehn, 1995, 1997).

El conflicto de tareas en un equipo de trabajo consiste en los desacuerdos sobre el contenido de la tarea o sobre la forma abordarla, mientras que el conflicto de relaciones puede caracterizarse como las disconformidades graves o incompatibilidades que, incluyendo tensión, hostilidad y enemistad, surgen entre sus miembros respecto de creencias, ideas, valores o gustos.

Identificados de esta forma, queda claro que el conflicto relacional siempre resulta nocivo tanto para el trabajo del grupo como para cada uno de sus miembros. Sin embargo, el conflicto de tareas, al no albergar tirantez ni incompatibilidad alguna, ha sido puesto de relieve como conflicto intrínseco e insoslayable a la vez que generador de eficacia en la actividad del equipo de trabajo (Jehn y Bendersky, 2003; Tjosvold, 2008).

Una visión positiva del conflicto, cuando éste es un conflicto de tareas, abre las puertas a la superación de la mediación como intervención que busca la resolución del conflicto mediante su disolución.

En efecto, si el conflicto de tareas no es contemplado como un obstáculo o un estresor insoslayable, el conflicto intragrupal no puede ser considerado como un factor que deba ser erradicado en todo caso. De lo que se trata es de convertirlo en una fuerza orientada a optimización de la tarea.

De cualquier modo, puede afirmarse que el conflicto, en cualquiera de sus formas, puede generar reacciones emocionales adversas o perjudiciales para el trabajo en equipo. De ahí que si lo que se pretende es beneficiarse de los efectos más positivos del conflicto de tareas, el camino a recorrer suponga «el fomento de una cultura organizacional enfocada hacia metas o hacia la consecución de objetivos grupales, la creencia compartida de los equipos sobre su eficacia (potencia grupal) y la adopción de la combinación de estilos de gestión enfocados hacia los intereses del otro pero atendiendo al estado del proceso de la interacción, y acorde a las respuestas de la otra parte» (Benítez, Medina y Munduate, 2011, 77; Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, París y Cella, 2011).

En definitiva, se pone de manifiesto la importancia creciente que tiene poner en foco de atención sobre personas, individualmente consideradas, así como sobre las relaciones interpersonales y los procesos

sociales en los equipos de trabajo, si lo que se pretende es mejorar el funcionamiento grupal y optimizar su desenvolvimiento en todos los ámbitos, tanto en el teórico como en el aplicado. Es, precisamente, lo que ha llevado a las aulas el presente trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCOVER, C. M., RICO, R., y Gil, F. (2011). *Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles*. Papeles del Psicólogo, 32 (1), 7-16.
- AYESTARÁN, S. (Coord.) (2005). *Guía para el trabajo en equipo*. San Sebastián: Cátedra de Calidad de la Universidad del País Vasco.
- AYESTARÁN S., BALLUERKA N., GOROSTIAGA A., ARITZETA A., y GÓMEZ, O. (2013). *Entrenamiento para el trabajo en equipos de innovación: Beneficios sobre el equipo y la organización*. Resultados, aprendizajes y experiencias de un proyecto de investigación-acción en colaboración universidad-empresa. Zamudio: Innobasque.
- BENÍTEZ, M., MEDINA, F. J., y MUNDUATE, L. (2011). *El estudio del conflicto en los equipos de trabajo*. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. Papeles del Psicólogo, 32 (1), 69-81.
- BRINER, R. B., DENYER, D., y ROUSSEAU, D. M. (2009). *Evidence-based management: concept clean-up time*. Academy of Management Perspectives, 23(4), 19-32.
- BURKE, C. S., STAGL, K. C., SALAS, E., PIERCE, L., y KENDALL, D. (2006). *Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model*. Journal of Applied Psychology, 91, 1189-1207.
- CANNON-BOWERS, J. A., SALAS, E., y CONVERSE, S. A. (1993). *Shared mental models in expert decision-making teams*. En N. J. Castellan (ed.), Individual and group decision making. Current issues, 221-246. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- ENTIN, E. E., y SERFATY, D. (1999). *Adaptive team coordination*. Human Factors, 41, 312-325.
- ESPINOSA, J. A., LERCH, J., y KRAUT, R. (2004). *Explicit vs. implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all*. En E. SALAS y S. M. FIORE (eds.), Team cognition. Understanding the factors that drive process and performance, 107-129. Washington: APA.
- GIL, F., ALCOVER, C. M., RICO, R., y SÁNCHEZ-MANZANARES, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo, 32 (1), 38-47.
- JEHN, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. Administrative Science Quarterly, 50, 256-283.
- JEHN, K. A. (1997). *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizations groups*. Administrative Science Quarterly, 42, 530-55.
- JEHN, K. A., y BENDERSKY, C. (2003). *Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship*. Research in Organizational Behavior, 25, 187-242.

- MACMILLAN, J., ENTIN, E. E., y SERFATY, D. (2004). *Communication overhead: The hidden cost of team cognition*. En E. Salas y S. Fiore (eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*, 61-83. Washington: APA.
- MACMILLAN, J., PALEY, M. J., ENTIN, E. B., y ENTIN, E. E. (2004). *Questionnaires for distributed assessment of team mutual awareness*. En Stanton, N.A, Hedge, A., Salas, E., Hendrick, H. y Brookhaus, K. (eds.) *Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods*. London: Taylor & Francis.
- NAVARRO, J., DE QUIJANO S. D., BERGER, R., y MENESES R. (2011). *Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes*. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 17-28.
- O'CONNOR, P. M. G., y QUINN, L. (2004). *Organizational capacity for leadership*. En McCAULEY y E. VAN VELSOR (eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development (417-437)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ORENGO, V, PEIRÓ J. M., y ZORNOZA, A. (2011). *Equipos de trabajo en las organizaciones. Aportaciones recientes de la investigación y sus implicaciones para la práctica profesional*. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 2-6.
- PEARCE, C. L., y CONGER, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- PEIRÓ, J. M., y Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 68-82.
- RICO, R., SÁNCHEZ-MANZANARES, M., GIL, F., y GIBSON, C. (2008). *Team implicit coordination processes: A team knowledge based approach*. *Academy of Management Review*, 33, 163-184.
- RICO, R., SÁNCHEZ-MANZANARES, M., GIL, F., ALCOVER, C. M., y TABERNEIRO, C. (2011). *Procesos de coordinación en equipos de trabajo*. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 59-68.
- SALAS, E., GOODWIN, G. F., y BURKE, C. S. (2009). *Team effectiveness in complex organizations. Cross-disciplinary perspectives and approaches*. New York: Psychology Press.
- TORRELLES, C., COIDURAS, J., ISUS, S., CARRERA, F. X., PARÍS, G., y CELA, J. M. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización*. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 15 (3), 329-344.
- TJOSVOLD, D. (2008). *The conflict-positive organization: it depends upon us*. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- WAGEMAN, R., FISHER, C., y HACKMAN, J. R. (2009). *Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act*. *Organizational Dynamics*, 38 (3), 192-203.