

Actualización
científica
de la
práctica
profesional

EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES. APORTACIONES RECIENTES DE LA INVESTIGACIÓN Y SUS IMPLICACIONES PARA LA PÁCTICA PROFESIONAL^{1,2}

Virginia Orengo, José M. Peiró³ y Ana Zornoza

IDOCAL Instituto de Psicología de los RRHH, DO y CVL. Universidad de Valencia

El presente trabajo ofrece una breve introducción a la investigación científica en España sobre los Equipos de trabajo, presenta las principales temáticas de esa investigación y plantea sus implicaciones para la práctica profesional. Partiendo de una visión de la actuación del psicólogo centrada en el modelo científico-profesional e inspirada en una práctica basada en la evidencia empírica obtenida por la investigación, analiza las relaciones entre investigación y práctica profesional y presenta los trabajos que se incluyen en esta sección monográfica.

Palabras clave: Equipos de trabajo, práctica basada en la evidencia, España.

This article presents a brief introduction of the recent research on Work teams in organizations carried on in Spain. It also mentions the main topics of this research and raises relevant issues about their implications for professional practice. Lying on the scientist-practitioner model and profiting from the literature on the evidence-based practice, we briefly analyse the relationships between research and professional practice in Psychology. Finally, we present the papers published in this special section devoted to work teams in organizations.

Key words: Work teams, Evidence Based Practice, Spain.



Esta sección monográfica continúa la tradición de la revista *Papeles del Psicólogo* que periódicamente ofrece actualizaciones sobre desarrollos recientes en la investigación de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Entendemos que esta práctica es de especial interés habida cuenta de que “*Papeles*” llega a todos los psicólogos colegiados, sea cual sea su campo de práctica profesional y con ello se contribuye a diseminar los resultados de la investigación en esta rama de la Psicología a un gran número de psicólogos profesionales y académicos de otras disciplinas psicológicas y ámbitos de intervención.

La investigación científica en la Psicología española ha experimentado un fuerte crecimiento y una mejora importante de su calidad en las últimas décadas. Esto puede constatarse con facilidad si se analiza la evolución de cualquiera de los indicadores al uso relativos a la producción y calidad científica. Además, ha aumentado considerablemente el número de artículos y otras publicaciones en lengua inglesa, tanto en las revistas científicas españolas como en las de ámbito interna-

Correspondencia: ¹DOCAL Facultad de Psicología, Avda Blasco Ibáñez, 21, 46710 Valencia. E.mail: virginia.orengo@uv.es; ana.zornoza@uv.es; Jose.M.Peiro@uv.es.

² Este trabajo se ha realizado en el marco de los proyectos (SEJ2005-05375) y (SEJ2006-14086)

³ El profesor Peiró es también Investigador del IVIE.



cional. Esto es lógico, habida cuenta del ámbito internacional de la producción científica. Los hallazgos de la investigación han de ser comunicados a la comunidad investigadora, en especial a aquellos que están también realizando investigación en esa misma temática (*front research*), pues es así como una investigación contribuye al avance del conocimiento. Por otra parte, las investigaciones han de ser relevantes y aportar beneficios a la sociedad y sus resultados han de ser transferidos y explotados en forma conveniente para el beneficio social. Esto requiere que las aportaciones de la investigación y sus resultados se comuniquen a los profesionales que los pueden incorporar a su práctica profesional haciéndola más eficaz y valiosa al tiempo que se pone en valor esos resultados de la investigación. Esta es una de las razones por las que tiene pleno sentido estimular publicaciones y secciones monográficas como la que aquí presentamos.

Cada vez se insiste, con más fuerza y convicción, en que la profesión del psicólogo y el valor y calidad de sus contribuciones y servicios está fundamentada en el conocimiento científico y la evidencia empírica rigurosamente obtenida mediante investigación. Nuestras Facultades de Psicología enseñan la Psicología y preparan a los profesionales inspirándose en el modelo científico-profesional. Además, cada vez se concede más valor a la práctica basada en la evidencia empírica (*evidence based practice*). Con ello se promueve la calidad y el rigor de los servicios que prestan los psicólogos. El enfoque basado en la evidencia empírica no implica que solo esa evidencia sea la fuente fiable y válida de conocimiento que inspire la práctica profesional. Como han señalado de forma muy acertada Briner, Denyer y Rousseau (2009) son varias las fuentes que deben informar las decisiones profesionales competentes y de calidad. Junto al conocimiento contrastado y evidencia empírica resultante de la investigación hay otras fuentes relevantes y válidas como la experiencia adquirida por el profesional y su criterio; las preferencias, valores etc. de los grupos de interés (*stakeholders*) relevantes en la intervención, y el conocimiento del contexto, los actores organizacionales y las circunstancias específicas. Así pues, la evidencia empírica no puede aplicarse de forma mecánica y automática, se integra en el proceso de toma de decisiones que constituye con frecuencia la práctica profesional. Por esta razón, podemos decir que la “práctica basada en la evidencia” es algo primordial en la actuación profesional pero también implica a los investigadores, quienes han de plantear sus estudios de forma que resulten relevantes y cumplan esta importante función.

Entre los resultados de la investigación y su utilidad para el ejercicio profesional se abre un espacio de actuación fundamental y con frecuencia poco atendido en nuestro país. Nos referimos al “desarrollo” de tecnología, metodologías, y programas de actuación a partir de los conocimientos científicos alcanzados (ver Quijano 2006). Es cada vez más importante prestar atención a las competencias que requieren este tipo de actuaciones. La Investigación de Desarrollo, y todas las demás actividades necesarias para lograr un buen producto o servicio requieren una serie de competencias que se sitúan en el espacio que media entre la investigación y la práctica profesional. La formación de los profesionales en estas competencias (ver una descripción en el modelo Europsy; e.g.: Peiró y Lunt, 2002) es cada vez más necesaria, tanto para los investigadores como para los profesionales. Por ello, es también necesaria una relación más estrecha entre los generadores de conocimiento, los desarrolladores de tecnología y programas de intervención, y los profesionales que adaptan esas tecnologías sociales haciéndolas útiles y eficaces en el contexto específico de la intervención.

Los equipos de trabajo son la unidad fundamental en las organizaciones. Cada vez con mayor frecuencia, el trabajo se organiza y realiza en equipo y ello hace que las configuraciones de esos equipos sean muy diversas y los fenómenos y procesos que los caracterizan resulten complejos y con elevada interrelación. En estas condiciones, las decisiones acerca del diseño, composición o gestión de esos equipos no son simples ni sencillas y distan mucho de ser eficaces las “recetas” o indicaciones basadas en el supuesto del *one best way*. Es necesario acudir a la investigación sobre estos fenómenos e ir clarificando las múltiples contingencias, las relaciones entre variables y la dinámica de esos fenómenos, si se quiere lograr un conocimiento más adecuado de los mismos. Además, por su propia naturaleza se trata de fenómenos que se producen a diferentes niveles y que se influyen entre niveles en diversas formas.

En nuestro país, esta área de investigación ha contado con un fuerte desarrollo y está bien consolidada. De hecho se han llevado a cabo diversas revisiones sobre las diferentes aportaciones realizadas por los grupos de investigación activos en este campo. En los últimos años, Gil, Alcover y Peiró (2005) han editado un número monográfico del *Journal of Managerial Psychology* sobre esta temática. Por su parte, Gil, Rico y Manzanares (2008) ofrecen una revisión centrada en la cuestión de la eficacia de los equipos y recientemente Rico, Alcover, y Tabernero, (2010) han analizado la efectividad de los equipos de trabajo, prestando especial



atención a las aportaciones de la última década. En todas estas revisiones se pone de manifiesto que la investigación sobre los equipos de trabajo, en múltiples vertientes, está recibiendo contribuciones de los grupos de investigadores españoles.

El presente número es una muestra, necesariamente incompleta por las limitaciones de espacio pero representativa, de las aportaciones que se vienen realizando. La diversidad de temáticas y el interés científico y aplicado de las mismas son amplios y confiamos que resultará de interés a los lectores.

El lector puede encontrar *un primer bloque de trabajos* cuyas contribuciones destacan el papel que los equipos de trabajo tienen en las organizaciones actuales. En general, estas aportaciones se orientan hacia el análisis de los aspectos contextuales y/o de diseño de los equipos de trabajo.

El primer trabajo presenta la contribución de *Alcover, Rico y Gil*, de las Universidades Rey Juan Carlos, Autónoma y Complutense de Madrid. Estos autores subrayan las potencialidades que los equipos de trabajo poseen en el actual escenario organizacional, caracterizado por elevadas dosis de complejidad, incertidumbre y cambio constantes. Así, desde una perspectiva sistémica y relacional, por un lado, se analizan las implicaciones que para la práctica profesional posee la utilización de los equipos como estrategia organizacional: cambios en la gestión de recursos humanos (políticas formativas y de capacitación), gestión de interdependencias y coordinación en los actuales sistemas multi-equipo. Por otro lado, los autores reflexionan sobre las demandas que estos equipos deben afrontar y que se derivan de la elevada flexibilidad organizacional (cambios en la composición, implicaciones sobre el aprendizaje y los efectos de la utilización de equipos distribuidos).

En esta misma línea, *Navarro, Quijano, Berger y Meneses*, de la Universidad de Barcelona ofrecen una visión sistemática de los principales elementos a tomar en consideración al diseñar y/o intervenir en los equipos de trabajo. Para ello, desde una orientación sociotécnica, plantean un modelo en el que la eficacia de los equipos depende del ajuste que se logre entre las demandas de la tarea y el grado de madurez logrado por el equipo (potencia, identificación, liderazgo y nivel de desarrollo del grupo). Además, este trabajo presenta un conjunto de tecnologías valiosas para el profesional en la empresa, tanto para la evaluación como para la intervención, bien a través de acciones que se orientan hacia el diseño de la tarea, o bien a través de intervenciones sobre los procesos, según el tipo de equipo de que se trate.

El trabajo de *Osca, Bardera, García-Salmones y Uríen* de las Universidades UNED y Europea de Madrid, ofrece una revisión sobre algunos de los elementos clave para la eficacia de los equipos de trabajo siguiendo un modelo Input-Proceso-Output. Por un lado, se presenta una síntesis de los principales resultados sobre la influencia que las tareas, su diseño y algunos procesos grupales tienen sobre algunos resultados del equipo. Por otra parte, se ofrecen resultados comparativos respecto de procesos y resultados, desde una perspectiva transcultural.

Por otro lado, *el segundo bloque de trabajos* presenta contribuciones que se centran en el análisis de una temática específica relevante en el funcionamiento de los equipos de trabajo. La aportación de *Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares*, de las Universidades Complutense, Rey Juan Carlos, Autónoma y Carlos III de Madrid, presenta una visión actual y comprehensiva sobre el papel del *liderazgo* en los equipos de trabajo. Así, desde la investigación se están desarrollando nuevos modelos de liderazgo para dar respuesta a las actuales demandas de los equipos en las organizaciones (complejidad, flexibilidad, cambio, diversidad demográfica y cultural, temporalidad, equipos virtuales, etc.). Los autores presentan los constructos relevantes y ofrecen evidencia empírica sobre el papel del liderazgo auténtico, transcultural, complejo, de equipo, compartido y/o remoto, este último desarrollado especialmente en contextos de trabajo virtual. La funcionalidad de unos u otros modelos de liderazgo depende del contexto específico y, en cualquier caso, un liderazgo eficaz requiere de formación en un conjunto de competencias a partir del empleo de diversas técnicas.

El trabajo de *Vicente González-Roma* (IDOCAL, Universitat de València) ofrece una visión novedosa e integradora del *clima de los equipos y organizaciones*. Así, se propone una nueva conceptualización del clima de unidad de trabajo a partir del patrón que compone las percepciones de los integrantes de dicha unidad. De este modo, el clima se configura y puede adoptar formas variadas, complejas y realistas, que son más adecuadamente comprendidas desde dimensiones de dispersión intra-unidad (grado de uniformidad y fuerza u homogeneidad). Esta nueva conceptualización del clima como propiedad configuracional brinda oportunidades no sólo para la investigación (estudio de las configuraciones de clima de los equipos de trabajo, sus antecedentes y consecuentes) sino para el ejercicio profesional y la intervención en esta área al tener consecuencias importantes sobre diversos resultados personales y organizacionales.



Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover y Tabernero, de las Universidades Complutense, Rey Juan Carlos, Autónoma y Carlos III de Madrid y Universidad de Córdoba, aportan al presente monográfico un sugerente trabajo sobre la *coordinación implícita y explícita* como mecanismos claves para gestionar la interdependencia de los equipos de trabajo actuales. Así, se muestra evidencia empírica en relación con los principales antecedentes y procesos concurrentes que pueden modular los efectos de la coordinación sobre la eficacia de los equipos. Finalmente, estos autores ofrecen recomendaciones para el estudio y la evaluación de la coordinación en los equipos y proponen algunas orientaciones muy útiles para la práctica profesional en línea con el desarrollo y mantenimiento de elevados niveles de coordinación.

El último trabajo de esta sección es el de Benítez, Medina y Munduate, de la Universidad de Sevilla. En él se ofrece una exhaustiva revisión de la investigación reciente relativa a la conceptualización del conflicto y su gestión en los equipos de trabajo. Para ello, se analizan las aportaciones más relevantes de diversos grupos de investigadores activos en el estudio de esta temática. Así, se conceptualiza el conflicto, se revisan sus antecedentes, sus variables moduladoras y sus principales consecuencias tanto para las personas como para las organizaciones. Además la investigación en contextos reales ha realizado contribuciones importantes a la práctica profesional. La formación de expertos y la mejor utilización y gestión de las situaciones conflictivas resulta clave en la organización.

Finalizamos el monográfico, con un trabajo que se ocupa de un tipo especial de equipos, los equipos virtuales, que se desarrollan a partir de las posibilidades ofrecidas por las Tecnologías de la Información y la Comunicación y las nuevas demandas y requisitos que tienen las organizaciones actuales. En él, Orengo, Zornoza y Peiró de la Universitat de Valencia (IDOCAL) ofrecen una visión sistemática del funcionamiento de esos equipos virtuales. Para ello, revisan los resultados relativos a los principales procesos de interacción y/o estados emergentes desarrollados por estos equipos. Se constata que, la interacción entre el usuario y la tecnología en los contextos virtuales requiere del desarrollo de procesos de adaptación y aprendizaje cualitativamente diferentes a los que se desarrollan en los equipos que se comunican de forma convencional, es decir cara a cara. Así, el modo de relacionarse y gestionar las discrepancias, los estilos de interacción, el modo de influencia y la forma de estructurar la tarea, así como el desarrollo de la confianza y la potencia son peculiares al tiempo que relevantes en estos equipos. Por ello, desde una orientación positiva y orienta-

da hacia la práctica profesional, se plantean diversas acciones para la gestión de los equipos virtuales en la organización prestando especial atención al entrenamiento de los mismos.

Entendemos pues, que los trabajos recogidos en este número amplían y desarrollan la comprensión del funcionamiento de los equipos de trabajo en las organizaciones poniendo a disposición de los profesionales de la psicología los principales resultados obtenidos en la investigación reciente en España. Cabe señalar una serie de aspectos comunes a todos estos trabajos que enumeraremos brevemente a continuación:

Primero, todos ellos constatan las fuertes transformaciones del entorno del trabajo de esos equipos dentro y fuera de las organizaciones en que se integran. La propia actividad laboral y las organizaciones están experimentando fuertes transformaciones y ello concede un papel primordial a los equipos como forma organizativa. Así, encontramos nuevos escenarios de trabajo, nuevas demandas y nuevas modalidades de equipos.

Segundo, la composición, formas, procesos y otros aspectos relevantes de los equipos están mostrándose en una gran diversidad de formas, muchas de ellas novedosas, en un proceso de innovación con un fuerte dinamismo y en muchos casos, con descubrimientos exitosos valiosos y útiles en la nueva situación.

Tercero, los estudios incluidos en este número prestan especial atención a la investigación realizada en nuestro país y contexto cultural, aunque también ponen de manifiesto su articulación con las tradiciones y aproximaciones que en la actualidad configuran el frente de la investigación (*front research*) en el panorama internacional en el tema de los equipos de trabajo en las organizaciones.

Cuarto, predomina, en la investigación aquí presentada, una aproximación explicativa (*explanatory*), orientada al desarrollo y contrastación de modelos teóricos, más que al diseño de instrumentos y estrategias de intervención. La investigación sobre equipos sigue analizando los factores que contribuyen al éxito y a la eficacia de los mismos, para, a partir del conocimiento de esos factores, diseñar las intervenciones. Esas intervenciones, siguiendo el modelo científico-profesional (*scientist-practitioner*) requieren conocimientos con evidencia contrastada que posibiliten la transferencia de los resultados de la investigación a la “realidad” de las organizaciones. Una intervención profesional competente ha de estar basada en resultados y metodologías obtenidas a través de investigación como ya hemos señalado.



En resumen, los equipos de trabajo se nos presentan como un ámbito privilegiado para la investigación y ofrecen grandes oportunidades y demandas para la intervención de los PTO. De hecho la investigación de los equipos de trabajo en las organizaciones ha supuesto en las últimas décadas un elemento impulsor de la investigación sobre grupos y equipos de trabajo en Psicología social y en Sociología.

Junto a los logros, cabe señalar también los retos que se plantean en este ámbito. Uno de ellos es el de la transferencia de los resultados de investigación, a través del desarrollo de la tecnología correspondiente, y de metodologías, instrumentos y estrategias de intervención para su utilización en las organizaciones. En nuestro entorno cultural (a diferencia de lo que ocurre principalmente en USA) apenas se presentan productos o intervenciones cuya utilidad y rigurosidad haya sido evaluada y contrastada. En este sentido, consideramos necesario seguir avanzando en esta dirección. Aunque las estrategias y convenios de colaboración entre Universidad y Empresa son cada vez más frecuente, la I+D requiere todavía esfuerzo e inversión y los equipos de investigación tendrán que trabajar para facilitar la transferencia de sus resultados a la práctica profesional.

Las nuevas generaciones de psicólogos formados en el EEES desarrollarán competencias de diseño que les permitirán llevar a cabo micro-diseños elaborados a medida de las necesidades del cliente, o la adaptación de diseños *prêt a porter* a cada cliente.

Las universidades actuales tienen planteado el reto de ser dinamizadoras del desarrollo socioeconómico de su entorno, buscando diferentes estrategias de transferencia y valorización de los resultados de la investigación aplicable también a las tecnologías sociales.

En síntesis, este número monográfico pone de manifiesto la contribución de la Psicología al estudio de los equipos de trabajo en las organizaciones actuales. La investigación realizada en las universidades ofrece valiosas aportaciones a la

práctica profesional, fortaleciendo el nexo de unión entre esa investigación y la práctica. Entendemos que esas aportaciones desbordan los límites del campo de intervención de los psicólogos del Trabajo y las Organizaciones y muchos conocimientos y metodologías pueden ser de utilidad, con mayor o menor adaptación, en otros ámbitos de la práctica profesional de los psicólogos.

Antes de finalizar, queremos agradecer a los autores su participación y contribuciones y al editor de la revista, el prof. Serafin Lemos, la oportunidad y apoyo para llevarlo a cabo. Creemos y deseamos que su lectura resulte de utilidad y de interés tanto a la comunidad científica como a los profesionales.

REFERENCIAS

- Briner, R. B., Denyer, D., Rousseau, D. M. (2009), "Evidence-based management: concept clean-up time?", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23 No.4, pp.19-32.
- Gil, F.; Alcover, C.& Peiró, J.M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 193-218.
- Gil, F.; Rico, R.; Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29,(1),25-31.
- Peiró, J. M., & Lunt, I. (2002). The context for a European Framework for Psychologists Training. *European Psychologist*, 7 3 169-179
- Quijano, S. (Dir.) (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Rico, R., Alcover, C.Mª. y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71.