



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

Facultat de Psicologia

Máster Autoliderazgo y Conducción de Grupos

# GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA CONFORMACIÓN Y GESTIÓN ÓPTIMA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO PARA EL ABORDAJE DE LAS VIOLENCIAS MACHISTAS DE FSyC

Trabajo Final de Máster

Curso Académico 2021-2022

Autora: Leonor Valencia Núñez

Tutores: Santiago González

Olga Serra Escarp

## Contenido

Agradecimientos .....	3
1. Introducción .....	4
2. Justificación de la elección del proyecto.....	6
3. Antecedentes .....	8
4. Marco teórico.....	34
5. Objetivos. ....	35
6. Metodología.....	36
7. Resultados .....	53
8. Discusión de los resultados.....	62
9. Valoraciones y consideraciones .....	68
10. Limitaciones del trabajo .....	70
11. Referencias bibliográficas.....	72
12. Anexos .....	74

## Agradecimientos

Me gustaría hacer una mención a todas aquellas personas que, de una forma u otra, han dejado alguna huella en mi vida que ha hecho posible que hoy esté presentando este TFM. A mi marido, por su apoyo, paciencia y comprensión. A mi hijo, por ser mi soporte digital. A Marga y a María, que han sido durante estos años mis referentes y mis guías a nivel profesional. A Elena, que me enseñó el camino hasta el laboratorio. A las personas que trabajan en Fundación Salud y Comunidad y que han creído en mí y me han dado todo su apoyo para hacer el máster y este TFM y especialmente a Marta, por su apoyo incondicional durante todos los años de trayectoria conjunta y a Gemma, por su tiempo, por ayudarme a aclarar y ordenar ideas, por escucharme en mis momentos bajos, por estar siempre ahí; a mis compañeras directoras, que siempre han estado ahí para lo que ha hecho falta y me han hecho fácil, con su participación y con la participación de sus equipos, el trabajo de campo. Y para finalizar, como no, a mis tutores, Olga y Santiago quienes, de forma sutil, pero firme, me han ido guiando en todo el proceso y me han abierto las puertas a nuevos conocimientos.

A todas y todos ellos, gracias, gracias y gracias.

## 1. Introducción

¿De qué depende que los equipos interdisciplinarios de trabajo para el abordaje de las violencias machistas sean equipos eficientes?

La experiencia nos enseña que son equipos en los que se detecta un elevado grado de conflictividad.

Los equipos para el abordaje de las violencias machistas tienden a reproducir patrones de violencia en su desarrollo.

Son numerosos los autores que a partir de la década de los 80 se interesan por los grupos en las organizaciones y por una nueva forma de trabajo, el trabajo en equipo, que pretende dar respuesta a la deshumanización que supuso el trabajo en cadena, incrementando la interacción entre las personas trabajadoras, potenciando de esa manera la satisfacción y la calidad de vida en el trabajo. También se da respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones. La mejora que supone las relaciones interpersonales y de comunicación pretende conseguir una mayor cohesión grupal y un clima más adecuado para la consecución de los objetivos grupales y organizaciones, posibilitándose una menor conflictividad y favoreciendo el compromiso con el grupo y con la organización como un todo.

Autores como Dieterly, Hackman o McGrath se encargan de definir la efectividad del trabajo en equipo como un hecho multidimensional que engloba tres criterios: la productividad, la satisfacción socioemocional de sus miembros y la habilidad para mantenerse en el tiempo. Autores como Navarro, Quijano, Berger y Meneses desarrollan modelos de trabajo equipo que fomentan un mejor conocimiento de los equipos que permite orientar intervenciones posteriores para mejorar su rendimiento.

Eso, por lo que respecta a los equipos de trabajo en general. ¿Pero y los equipos de trabajo encargados de abordar los procesos de recuperación de las y los supervivientes de violencias machistas o de género? ¿Cumplen los criterios de efectividad mencionados? ¿O la problemática con la que trabajan incide de forma directa en los criterios de efectividad? ¿Cuáles son los factores que posibilitan un rendimiento óptimo de estos equipos? ¿Qué buenas prácticas deben tener en cuenta las personas encargadas de dirigirlos a la hora de gestionar su día a día?

A estas preguntas pretende dar respuesta el presente TFM a través:

- De la formulación de una hipótesis inicial: *Los equipos de trabajo para el abordaje de las violencias machistas sólo pueden considerarse equipos de trabajo efectivos si cumplen los siguientes criterios: prestan los servicios fijados en sus proyectos técnicos, satisfacen las necesidades de sus miembros a nivel socioemocional y perduran en el tiempo como equipos consolidados.*
- A través del establecimiento de una serie de objetivos, que parten del siguiente objetivo general: *Establecer pautas y herramientas para la conformación y gestión óptima de equipos de trabajo interdisciplinarios para el abordaje de las violencias machistas.*

A través de una metodología de carácter cualitativo, en la que se han utilizados técnicas como la intervención apreciativa, los mapas mentales o la herramienta DISC, se ha indagado sobre la hipótesis de trabajo y sobre la identificación de los factores clave para el desarrollo de estos equipos con una muestra de veintitrés personas integrantes de diferentes equipos para el abordaje de las violencias machistas, residenciales y ambulatorios, y con diferentes roles, dirección y personal técnico, que se ha complementado con un grupo focal integrado por dos supervisoras externas.

El procedimiento seguido para la elaboración del TFM ha estado integrado por tres fases: una primera fase preparatoria, de planteamiento y definición del proyecto; una segunda fase de trabajo de campo, que ha incluido desde la revisión de los estudios académicos existentes sobre la materia, a la elección de la metodología y las técnicas a emplear, la selección de la muestra, el diseño del material necesario para la aplicación de las técnicas metodológicas y el análisis de los resultados, con corroboración parcial de la hipótesis inicial e identificación de los factores clave; y una tercera fase final que la ha constituido la elaboración del producto de este TFM, al que hace referencia su título: la elaboración de una guía de buenas prácticas para la gestión óptima de los equipos para el abordaje de las violencias machistas, que pretende ser una herramienta útil para las direcciones de esta tipología específica de equipos de trabajo.

## 2. Justificación de la elección del proyecto

El presente TFM, tal y como resumiría a la perfección uno de mis tutores, es el resultado de mis inquietudes y de mi propio proceso de aprendizaje. Lo que no quiere decir que no exista una justificación académica para su realización, bien al contrario, mis inquietudes derivan de una falta de profundización en aspectos académicos.

Hace casi treinta años que estoy incorporada al mercado laboral, una buena parte de ellos como abogada dedicada al ejercicio autónomo, y otra buena parte, quince años, como trabajadora por cuenta ajena en Fundación Salud y Comunidad, entidad del tercer sector dedicada a la mejora de las condiciones de vida de colectivos vulnerables, entre ellos, mujeres y sus hijos e hijas víctimas de violencia machista. Empecé trabajando como jurista y desde hace casi ocho años, como directora de diferentes servicios, todos ellos en el ámbito de la violencia de género.

Mi formación de base, como ya he dicho, es la de una jurista. Mi experiencia dentro de Fundación Salud y Comunidad, sin embargo, me ha abierto nuevos horizontes al descubrir el trabajo en equipo, pero como jurista dedicada al ejercicio individual de la abogacía, mi conocimiento al respecto lo podríamos calificar, siendo generosas, de nulo. Me encanta dirigir equipos, pero la vocación no es suficiente para hacerlo bien. El conocimiento de las dinámicas grupales es esencial para que los equipos funcionen.

Durante estos años he podido observar, tanto de forma directa, a través de mi propia experiencia, como de forma indirecta a través de las experiencias del resto de direcciones que conformamos el Área de Adicciones, Género y Familias de nuestra entidad (en adelante, el Área), que nos hallamos ante equipos en los que, a pesar de cumplir con los requisitos que las Administraciones solicitan, como puede ser un número concreto de profesionales por servicio o con formación específica y experiencia contrastada en el ámbito de las violencias machistas, presentan distonías que dificultan su desarrollo afectando, tanto a los miembros integrantes de los equipos como al resultado de la tarea encomendada.

La propuesta de TFM que aquí se presenta pretende profundizar en el trabajo en equipo desempeñado por los equipos para el abordaje de violencias machistas y en su desempeño óptimo, para así poder mejorar su eficacia. Como dice Lewin, *“la participación en la acción puede aportar nuevos conocimientos y destrezas, desarrollar nuevas actitudes y comprender mejor cómo funcionan los grupos, cuáles son sus dinámicas y procesos e intercambiar experiencias”* (Lewin, 1951).

Existe numerosa literatura sobre el trabajo en equipo, pero no he encontrado ninguna que aborde específicamente el trabajo en equipo para el abordaje de las violencias machistas. Considero de interés académico poder profundizar en este tipo específico de equipos de trabajo y en sus especificidades, si es que las tienen, a la hora de fijar los criterios y factores que influyen en su eficacia.

El punto de partida de este TFM podría resumirse en la siguiente pregunta: **Como directoras/es, ¿Qué factores debemos tener en cuenta a la hora de conformar y gestionar nuestros equipos interdisciplinares en el abordaje de las violencias machistas para un desarrollo óptimo de su cometido?** O haciendo más las palabras de Gil, Rico y Sánchez (2008), ***“¿cómo convertir un equipo de expertos/as en un equipo experto?”***

El abordaje de los procesos de recuperación de las violencias machistas requiere de equipos interdisciplinares integrados por profesionales de diferentes ámbitos (educación social, psicología, trabajo social, derecho...), que funcionen de forma sintónica y sean capaces de dar una respuesta integral y de calidad a las necesidades de la población atendida, así como satisfagan sus propias necesidades como individuos y como miembros integrantes de los diferentes equipos.

El resultado final del trabajo será una ***Guía de buenas praxis*** dirigida a las direcciones de los servicios que recoja el resultado de los objetivos trabajado y que les sirva de referencia para la conformación y desempeño profesional de sus equipos. Como dicen González, Silva y Cornejo (1996), *“Cuanto mayor sea nuestro conocimiento del funcionamiento de los grupos, de sus procesos y de su efectividad, tanto más provecho podrá aportarnos en el plano individual y social”*.

### 3. Antecedentes

#### *¿De qué hablamos cuando hablamos de trabajo en equipo?*

De un inicio hay que diferenciar los grupos de los grupos en las organizaciones y los grupos de los equipos.

La psicología social ha puesto énfasis en el estudio de los grupos como uno de los principales determinantes del comportamiento del sujeto. El grupo es necesario para el desarrollo del ser humano, su pertenencia le puede proporcionar seguridad, estatus y reconocimiento, desarrollar el sentimiento de autoestima y de identidad, de afiliación, de poder, llevar a conseguir una meta, desarrollar la responsabilidad para con los demás, los valores sociales, el sentido de cooperación, etc.

#### *3.1 ¿Qué entendemos por grupos?*

---

De entre las muchas definiciones existentes, podemos quedarnos con la de Forsyth (1983), en la que destacan los siguientes elementos:

1. Un grupo lo constituyen dos o más personas en interacción social que se influyen mutuamente.
2. Tiene alguna estructura que hace que las relaciones sean estables y que el grupo funcione ordenada y predeciblemente.
3. Comparten unas metas y objetivos comunes que les ayuda a mantener el grupo.
4. Se perciben a sí mismos como miembros de un grupo y les permite diferenciar quién pertenece o no al mismo.

Tras un inicio de S.XX en que fueron numerosos los estudios sobre los grupos, en 1974 Steiner se pregunta “¿qué le sucede al grupo en la psicología social?”, siendo en su revisión del progreso en la investigación de los pequeños grupos donde Levine y Moreland (1990) sacan la conclusión de que el estudio de los grupos está bien vivo para la Psicología social pero que se añade a él una nueva relevancia en otras áreas, señalando que es en las organizaciones donde se ve con mayor claridad.



Alderfer (1992) considera que en el estudio de los grupos debe clarificar: a) las características y procesos de los grupos, b) qué técnicas son útiles para producir efectos prácticos y c) educar a los interesados en el manejo de los grupos. Así, entre los profesionales que se dedican a la práctica en las organizaciones se habla de la necesidad de promover equipos de trabajo, pero no será factible si no conocemos bien primero cómo funcionan los grupos y cómo se pueden llevar a la práctica estos conocimientos. Se trata de unir lo teórico con lo práctico.

Adquiere, por tanto, relevancia, el estudio e investigación de las dinámicas de los grupos de trabajo en las organizaciones (Goodman et al., 1986; Bethenhausen, 1991; Tannenbaum, Beard y Sala, 1992) y los nuevos modelos de ejecución de grupo en los que se investigan cuestiones relacionadas principalmente con la efectividad de los grupos de trabajo (v.g, Hackman, 1987; Gladstein, 1984; Gersick, 1988). Asimismo, se convierte también en relevante valorar la influencia de los grupos en la efectividad organizacional, indicando la necesidad de buenos diseños de grupo (Hackman, 1990) y de construir equipos de alta ejecución (Dumaine, 1990; Semler, 1989).

### *3.2 ¿Qué entendemos por equipos de trabajo?*

---

Según Garcia et al., (1988, 70-71), un equipo de trabajo es *“Una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto y confianza. El equipo de trabajo, a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal”*.

Según Nicholson (1994) *“El objetivo principal de la implantación de equipos de trabajo no es el conocimiento adquirido por quienes lo integran, sino un mejor desempeño de las funciones desplegadas, reflejado en el rendimiento de la actividad, en la efectividad de los procesos y en resultados evidentes”*.

Según Tannenbaum, Beard y Salas (1998, 118), un equipo de trabajo *“es un conjunto característico de dos o más personas que interactúan dinámica, interdependiente y adaptativamente con respecto a una meta/objetivo/misión y cada uno tiene algunos roles o funciones específicas que ejecutar”*.

En resumen, un equipo de trabajo es un conjunto de personas que ponen a un lado sus intereses personales y trabajan de manera sinérgica para alcanzar una meta común, trabajar de forma sinérgica. Significa que cada integrante posee habilidades, aptitudes y destrezas complementarias e individuales que son desarrolladas en función de las metas comunes. “El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas” (Gómez & Acosta, 2003).

González et al (1996), definen como características específicas que diferencian a los equipos de los grupos de trabajo la **interdependencia** y el **dinamismo** en tanto necesitan coordinar sus esfuerzos desempeñando distintos roles y funciones. La formación de equipos de trabajo implica una serie de actividades cuya finalidad es incrementar las habilidades interpersonales y de la tarea de los miembros del grupo.

En los grupos de trabajo el resultado es igual a la suma de las aportaciones individuales mientras que en los equipos de trabajo, el resultado supera la suma de las aportaciones individuales. En la siguiente tabla podemos observar las diferencias entre grupo y equipo de trabajo:

**Tabla I. Grupos de trabajo y equipos de trabajo**

	<b>GRUPO DE TRABAJO</b>	<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>
Objetivo	Los integrantes muestran intereses	La meta está más claramente definida
Compromiso	Nivel relativo	Nivel de elevado
Cultura	Escasa cultura grupal	Valores compartidos y elevado espíritu de grupo
Tareas	Se distribuyen de forma igualitaria	Se distribuyen según habilidades y capacidad
Integración	Tendencia: La especialización	Aprendizaje en el contexto global integrado
Dependencia	Independencia en el trabajo, individual	interdependencia que garantiza los resultados
Logros	Se juzgan los logros de cada individuo	Se valoran los logros de todo el equipo
Liderazgo	Puede haber o no un coordinador, fuerte e individualizado	Hay un responsable que coordina el trabajo. Liderazgo compartido
Conclusiones	Más personales e individuales	De carácter más colectivo
Evaluación	No se evalúa	La autoevaluación es constante.
Responsabilidad	Individual	Individual y colectiva
Formación	Ocurre a partir de su creación	Su formación es un proceso de desarrollo
Resultados	Son vistos como la suma del esfuerzo individual	Se toman y evalúan como producto del esfuerzo conjunto de sus miembros
Conflictos	Se resuelven por imposición	Se resuelven por medio de la confrontación productiva
	Se encuentra centrado principalmente en la tarea	Se centra en la tarea y en el soporte socioemocional de sus miembros
	No se reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencia entre sus miembros	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo

Fuente: Tomado de (Jaramillo Solorio, 2012)

El nacimiento del interés por el trabajo en equipo es relativamente reciente. La mejora de la producción en las fábricas en la primera mitad del siglo XX llevó a F. Taylor, en su obra *“The Principles of Scientific Management”*, publicada en 1911, a teorizar sobre la especialización de las funciones en el trabajo y la estandarización de los procedimientos a seguir. Según él las tareas debían realizarse con el menor esfuerzo y en el menor tiempo posible eliminando pasos y movimientos innecesarios con el objeto de reducir los costes de fabricación. El obrero debe ser aislado convenientemente y tener todos los elementos que manipula a su disposición y fácil alcance. El trabajo intelectual y el manual deben estar separados. Corresponde al primero

organizar, impartir directrices y supervisar al segundo. Establece un riguroso cronometraje de cada tarea a fin de evitar el descuido o pérdida de tiempo del operario. El trabajo en cadena, aplicado con éxito en las fábricas de automóviles de Henry Ford significa la máxima especialización del trabajo, la optimización de los rendimientos y el abaratamiento de las mercancías, permitiendo el acceso a las mismas a un creciente número de consumidores.

Pero el taylorismo no sólo supuso efectos positivos en la producción. También supuso efectos negativos, principalmente importantes problemas de índole social pues llevaban consigo la deshumanización alienante del espacio de trabajo.

Los primeros grupos de trabajo nacen de la necesidad de una mayor interacción entre las personas trabajadoras, potenciando la satisfacción y la calidad de vida en el trabajo. Podemos distinguir dos etapas en el interés por los equipos de trabajo en las organizaciones, la primera se extiende hasta 1984 y la segunda desde 1985, hasta nuestros días. Las diferencias de ambas etapas pueden resumirse (Jenkins, 1994) del siguiente modo:

1. Los objetivos en el primer período tienden, en general, a evitar con el nuevo diseño las consecuencias negativas del taylorismo. Las condiciones cambiantes de los mercados, el desarrollo de nuevas tecnologías y el éxito de las empresas japonesas, entre otros, influyen en la segunda etapa al poner el acento en los grupos de trabajo para conseguir organizaciones flexibles con trabajadores responsables y bien entrenados para utilizar las nuevas tecnologías y conseguir mejor calidad en los productos o servicios hasta llegar a los denominados “sistemas de trabajo de alta ejecución”.

2. Mientras, en la primera etapa el uso de nuevos diseños del trabajo no se ve acompañado por la implicación generalizada de los directivos y los grupos autónomos son utilizados de modo limitado y en áreas específicas y restringidas, en la segunda se tiene conciencia de la crucial necesidad de entrenamiento extensivo y compromiso de los directivos de nivel medio y alto si estas unidades no han de ser injertos en las estructuras existentes, sino bloques reales o células de una nueva clase de organización que permitan, junto a la redefinición de los roles directivos, la eliminación de niveles jerárquicos.

3. La segunda etapa presenta un carácter definido frente a la primera etapa en la aceptación cada vez mayor por parte de los sindicatos y de los trabajadores de que es necesario flexibilizar el trabajo y que éste se realice en equipo.

4. Hay una conciencia clara en los directivos de la necesidad de usar equipos autónomos para realizar el trabajo en consonancia con la reestructuración de los sistemas tradicionales de producción por la que abogan los proyectos socio técnicos de rediseño.

Desde el punto de vista de la deconstrucción del conocimiento, podemos decir que el trabajo en equipo se da como una respuesta de los intelectuales orgánicos de la administración al sindicalismo para seguir aumentando la eficiencia, la eficacia y la efectividad dentro de las empresas. La formación de equipos de trabajo es una técnica que permite utilizar de manera más adecuada los recursos humanos. Constituye una estrategia utilizada por la dirección con la que se pretende a la vez que aumentar la productividad, conseguir una mayor calidad en los productos o servicios, reducir costos, implementar las necesidades de los clientes y lograr mayor satisfacción y bienestar para los componentes de los grupos. Esta forma de gestión va asociada a fórmulas directivas para aumentar la participación de los miembros en aspectos críticos para el éxito organizacional, como la información, la toma de decisiones, las recompensas y el perfeccionamiento de las destrezas del personal (Alonso Amo, 1984).

Con la formación de equipos de trabajo, se busca generalmente un mejor desempeño de las actividades del grupo, fomentando una mejora en la comunicación interpersonal y grupal facilitando las interacciones entre sus miembros. Mediante esta mejora de las relaciones interpersonales y de comunicación se puede conseguir que la cohesión del grupo y su clima sea más adecuado para la consecución de los objetivos grupales y organizacionales, se posibilita una menor conflictividad y se favorece el compromiso con el grupo y con la organización como un todo.

### *3.3 La efectividad de los equipos de trabajo*

---

Definidos los equipos de trabajo, nos hacemos la siguiente pregunta: **¿Qué factores o elementos son claves para su efectividad?** Porque la simple reunión de un grupo de personas especializadas no necesariamente conforma un equipo de trabajo ni, mucho menos, garantiza que éste sea efectivo.

La **efectividad** de un grupo ha de considerarse como un hecho multidimensional. En este sentido, Dieterly, 1988; Hackman, 1983; McGrath, 1984, establecen **tres criterios generales** para medir la efectividad de un equipo de trabajo:

1. El primer criterio, se basa en la productividad, en el sentido de cosas producidas o servicios prestados.

2. El segundo criterio, se refiere a la medida en que los individuos obtienen de la actividad del grupo las recompensas sociales, materiales o intelectuales que buscan.
3. El tercer criterio se fundamenta en la habilidad manifestada por los grupos para mantenerse en el tiempo como unidades sociales.

Por tanto, un grupo será efectivo cuando sea productivo, satisfaga las necesidades de sus miembros y desarrolle estrategias para permanecer en el tiempo. El beneficio del trabajo en equipo no sólo es favorable para el equipo, tanto a nivel laboral como personal, sino también para la organización, en tanto no se puede entender un equipo sin su contexto, tanto en el sentido de su encuadre dentro de la organización como en su relación con otros grupos externos.

Un grupo ideal sería que el interés de todos los miembros se centre en: a) Tener claro el propósito del grupo; b) Hacer explícito la estructura y procesos de la tarea; c) Desarrollar procedimientos alternativos para conseguir la meta; d) Buscar un trabajo de calidad; e) Mantener el compromiso adquirido; f) Fomentar relaciones interpersonales y de equipo positivo.

Kanter (1990), enumera 12 características que pueden considerarse definitorias de un equipo de trabajo y que incluyen la mayor parte de los elementos que la generalidad de los autores consideran determinantes de la efectividad y éxito de un equipo:

1. **Objetivos y metas claras.**
2. **Clima:** que en los equipos efectivos tiende a ser informal y relajado, sin tensiones visibles ni apatía o pereza social.
3. **Participación:** por definición ser miembro de un equipo de trabajo significa tener la posibilidad de participar en lo conducente a su buen funcionamiento.
4. **Apertura:** Facilita la participación de los miembros, la capacidad de escuchar al otro.
5. **Conflicto:** el conflicto es motor de cambio personal y social. En un equipo puede haber desacuerdos en los procedimientos, en la forma de actuar. Lo importante es la búsqueda de la salida adecuada. El conflicto no resuelto merma la eficacia de un equipo.
6. **Toma de decisiones:** es importante que las decisiones sean consensuadas.
7. **Comunicación:** La buena comunicación facilita que la información circule abiertamente y se comparta entre los miembros del grupo.
8. **Roles:** La asignación de roles debe ser clara. Aceptada por los otros miembros y que la ejecución del rol se ajuste a las expectativas. De esta manera, cada miembro sabe qué se espera de él y cuáles son sus responsabilidades, como individuo y como parte del grupo.

9. **Liderazgo:** Al lado del líder formal pueden surgir otros liderazgos informales que ayuden a desarrollar dinámicas efectivas de equipo.
10. **Relaciones externas:** un equipo debe cuidar y fomentar las relaciones con el exterior e invertir tiempo y esfuerzo para relacionarse con elementos claves de la organización y con otros grupos o individuos.
11. **Membresía:** el sentimiento de grupo, el respeto y el apoyo entre todos sus miembros contribuye a la efectividad del equipo, manteniendo su peculiaridad y diferencias personales.
12. **Autoevaluación:** realmente el equipo debe examinar y evaluar su funcionamiento, buscando soluciones a sus deficiencias y potenciando lo positivo.

A estos factores se les pueden añadir otros como: 1) la composición del grupo, 2) la duración del grupo, 3) la estructura del grupo y 4) la cohesión (González et al, 1996, p. 82.). Y también se puede añadir la relevancia de los *grupos informales*, estudiada por primera vez en los años 20 por Elton Mayo en la Western Electric, quien descubrió que los grupos informales influyen más en la ejecución laboral que los grupos formales (González et al, 1996, p. 27)

Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008), ponen de manifiesto que el análisis de la eficacia de los equipos se ha venido desarrollando de forma general a partir del **Modelo Input-Proceso-Output** (McGrath 1984). Este modelo identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo. Asimismo, el modelo señala que los factores organizacionales y situacionales influyen en la estructura del equipo común, todo afectando a las demás variables (input, proceso, output).

Los **inputs** representan el conjunto de recursos del equipo, tanto internos como externos. Estos recursos pueden considerarse a distintos niveles (recursos de los miembros, del grupo y de la organización). Los inputs, de la misma forma que pueden contribuir a la eficacia del equipo, también pueden constituir limitaciones para que el equipo logre sus objetivos.

Los **procesos** consisten en un conjunto de mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo asignado por la organización, superando las posibles limitaciones. Así, a través de procesos como la comunicación, coordinación o toma de decisiones, los miembros del equipo convierten los inputs en outputs.

Los **outputs** son los resultados alcanzados por el equipo que, como decíamos anteriormente, deben ponerse en relación con el concepto de eficacia de equipo es multidimensional.

El modelo input-proceso-output ha recibido importantes críticas centradas principalmente en su concepción estática, lineal y de un solo ciclo. En los últimos años, se han propuesto modelos alternativos que intentan reflejar mejor el funcionamiento de los equipos como sistemas adaptativos complejos operando en contextos más amplios (ej. una organización). Así: el Modelo CORE (McGrath, Arrow y Berdahl, 2000) o el Modelo IMO (Input-Mediador-Output-Input; Ilgen et al. 2005) o el modelo integrador de Kazlowski e Ilgen (2006) que considera a los equipos como sistemas multinivel (individual, de equipo y organizacional), orientados a los procesos relevantes para la tarea y que evolucionan con el tiempo, de forma que tanto los procesos como la eficacia constituyen fenómenos emergentes (patrones resultantes de la interacción regular y repetida entre los miembros).

Todos estos enfoques muestran que la eficacia de los equipos en las organizaciones se debe a complejas dinámicas donde intervienen una serie de variables interrelacionadas, las cuales admiten diferentes alternativas de evaluación. Francisco Gil, Ramón Rico y Miriam Sánchez-Manzanares (2008) hacen un resumen de las principales variables que afectan a la eficacia de los equipos:

#### **Variables input:**

**Composición del equipo.** La composición se refiere a los atributos de los miembros del equipo y cómo éstos se combinan para formar equipos interdependientes efectivos. Los equipos de trabajo varían en su composición dependiendo del tipo de atributo, su distribución entre los miembros del equipo y su estabilidad a lo largo del equipo.

Algunos de los aspectos a tener en cuenta en la composición del equipo son:

- El tamaño (Número de personas que forman el equipo). La cuestión central respecto al tamaño es conocer el tamaño óptimo del equipo.
- La estabilidad/variabilidad de la composición del equipo, el aumento o reducción del número de miembros y la integración de nuevos miembros.
- La homogeneidad-heterogeneidad en la composición del equipo. La diversidad en conocimientos y habilidades (versus diversidad demográfica) es apropiada para los equipos cuando realizan tareas creativas o intelectuales. No obstante, la diversidad también plantea obstáculos para el desempeño del equipo: Aumento del tiempo necesario para integrar los conocimientos y puntos de vista diferentes y problemas de identidad y mal desempeño derivados de la formación de subgrupos enfrentados dentro del equipo.



- Las competencias (conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes) que aportan los miembros del equipo, dentro de las cuales no sólo hay que tener en cuenta los conocimientos técnicos necesarios para realizar la tarea sino también, y especialmente, las competencias para el trabajo en equipo. Competencias, por otro lado, que se pueden adquirir y desarrollar con el entrenamiento adecuado.

- El diseño de la tarea y el contexto de trabajo de los equipos. La autonomía se refiere al grado en que un equipo tiene capacidad para tomar decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo. Un nivel bajo de autonomía indica que el equipo tiene una tarea muy estructurada y definida por la organización, lo que minimiza la necesidad de tomar decisiones colectivas o gestionar los procesos internos. Por el contrario, un nivel alto de autonomía implica que los miembros del equipo deben tomar numerosas decisiones colectivamente sobre su trabajo. Los estudios concluyen que la autonomía es una característica básica del diseño de la tarea de los equipos que modulan los efectos tanto de otras variables antecedentes (ej. diversidad del equipo) como de los procesos (ej. manejo del conflicto) sobre la eficacia grupal.

Otra característica de la tarea en equipo es la interdependencia. La interdependencia de tarea es el grado en que los miembros de un equipo dependen unos de otros e interactúan entre sí para lograr la meta común. Para desempeñar bien tareas interdependientes, los procesos de coordinación, tanto explícitos como implícitos resultan fundamentales. Por otra parte, la interdependencia de tareas parece estimular la cohesión y la confianza entre los miembros del equipo.

### **Proceso de equipo y estados emergentes**

A través de los procesos, los miembros del equipo combinan los recursos para realizar las tareas asignadas y lograr los objetivos comunes. Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen 2006, distinguen entre tres tipos de procesos:

**a) Procesos cognitivos.** Tradicionalmente se han estudiado como principales procesos cognitivos a nivel grupal los marcos de referencia, las normas y las expectativas de rol. En los últimos años, considerando los equipos como procesadores de información, se estudian otros procesos y creencias compartidas que ayudan a los miembros de un equipo a anticiparse y coordinar eficazmente sus acciones. Entre ellos destacan los modelos mentales de equipo, los sistemas de memoria transactiva, el aprendizaje grupal y el clima de equipo.

Los modelos mentales de equipo Son estructuras o representaciones mentales más o menos compartidas entre los miembros de un equipo que incluye un conocimiento relativo de diferentes aspectos del equipo, la tarea y el contexto organizacional.

La memoria transactiva Consisten los conocimientos y las habilidades que aportan los diferentes miembros del equipo, así como en el conocimiento que éstos poseen, sobre cómo se distribuyen dichos conocimientos y habilidades entre ellos (*quién sabe qué* en el equipo).

El aprendizaje grupal se define como el proceso continuo por el cual los miembros de un equipo a través de la experiencia de trabajar juntos adquieren o construyen colectivamente nuevo conocimiento sobre la organización, el propio equipo, la tarea que realizan o sobre sí mismos.

El clima de equipo hace referencia a las percepciones comunes que comparten los miembros de un equipo sobre diferentes dimensiones del propio equipo, como los objetivos, la participación, la orientación a la tarea y el apoyo a la innovación. Asimismo, el clima del equipo se relaciona con diferentes indicadores de la eficacia grupal, como el rendimiento, el bienestar y la cohesión. La **interacción** entre los miembros del equipo y el **liderazgo** parecen ser los principales antecedentes del clima de equipo.

La **confianza** entre los miembros del equipo. La confianza implica la expectativa de que las acciones de los otros estarán motivadas por buenas intenciones y la consiguiente asunción de riesgos. La confianza es fundamental para realizar tareas colectivas que suponen cooperación, coordinación y aprendizaje grupal, puesto que esto requiere asumir gran riesgo interpersonal, dependencia mutua y adaptación continua a las necesidades y acciones de los demás. Para desarrollar la confianza entre los miembros de un equipo, es preciso que éstos puedan interactuar e intercambiar información. Además, en los equipos con mayor confianza se producen discusiones abiertas y mayor intercambio de conocimiento, lo que mejora la eficacia del equipo.

b) **Procesos motivacionales y afectivos.** Estos procesos muestran cómo las motivaciones, sentimientos y emociones de los miembros se combinan a nivel de equipo creando un estado colectivo que influye sobre sus actuaciones. Entre ellos destacan:

La **cohesión**: La tendencia del equipo o el deseo de los miembros de un equipo de estar unidos para conseguir las metas comunes. La influencia de la cohesión sobre los resultados es mayor en tareas que requieren gran interdependencia y coordinación.

Eficacia colectiva/potencia grupal. La primera es la eficacia percibida para realizar exitosamente una tarea específica. La segunda, alude a la eficacia percibida para afrontar con éxito cualquier

tipo de tarea o situación. Cuando los miembros de un equipo comparten la creencia de que el equipo es eficaz, están dispuestos a esforzarse por trabajar duro en equipo y alcanzar la meta común en lugar de orientarse a metas personales.

Respecto a los procesos emocionales de equipo, se considera que los miembros de un equipo pueden desarrollar de forma colectiva estados de ánimo, emociones y sentimientos comunes a través de la interacción y la experiencia compartida.

Finalmente, se han diferenciado dos tipos de conflicto de equipo: 1) El *conflicto de relación* que surge a partir de las incompatibilidades personales entre los miembros y suele acompañarse de afecto negativo, como enfado, tensión y hostilidad y 2) El *conflicto de tarea* que surge a partir de las discrepancias en los puntos de vista y opiniones de los diferentes miembros del equipo sobre su trabajo.

### **c) Procesos orientados a la acción y a la conducta grupal:**

La **comunicación**: Es un proceso básico en un equipo, por cuanto permite el intercambio de información entre sus miembros. Así, la comunicación hace posible el desarrollo de otros procesos grupales centrados tanto en la tarea (toma de decisiones) como en el equipo (relaciones interpersonales).

La **cooperación** consiste en la contribución voluntaria por parte de los miembros para realizar las tareas interdependientes del equipo. Diseñar tareas motivadoras y relevantes para los miembros. Hacer claramente identificables las contribuciones individuales y reforzarlas y estimular la cohesión y la confianza constituyen medidas eficaces a la hora de prevenir la falta de cooperación en un equipo de trabajo.

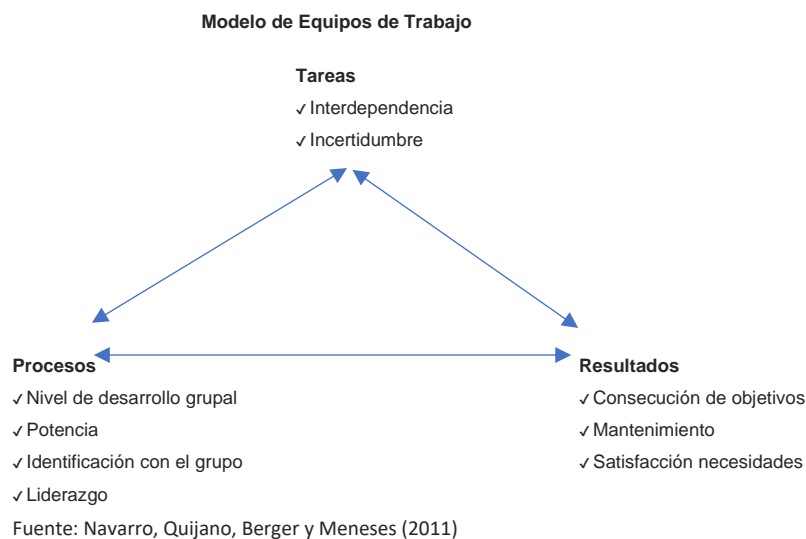
La **coordinación** hace referencia a las estrategias y los patrones de conducta que los miembros de un equipo usan para combinar, sincronizar y ajustar temporalmente sus esfuerzos y conductas y lograr así la meta común. Se puede distinguir entre *coordinación explícita* a través de la cual los miembros planifican y se comunican intencionalmente con el fin de integrar sus acciones y *coordinación implícita*, que ocurre cuando los miembros del equipo anticipan las acciones y necesidades de los compañeros y las demandas de la tarea y en función de ello ajustan su propia conducta, sin necesidad de planificación o comunicación explícita entre ellos.

Quijano, Navarro y Cornejo, siguiendo los trabajos iniciados con González, profundizan en el conocimiento del funcionamiento de los equipos de trabajo, desarrollando un modelo específico integrado por un conjunto de herramientas para su evaluación, conocido como modelo ASH

(Auditoría del Sistema Humano) que, aparte de fomentar un mejor conocimiento de lo equipos permite orientar intervenciones posteriores.

Para Navarro, Quijano, Berger y Meneses (2011), son tres los aspectos claves a los que hay que prestar atención a la hora de diseñar con éxito equipos de trabajo: las **tareas** que se van a encomendar al equipo, los **procesos humanos** que dentro del equipo inevitablemente se van a producir y los **resultados** que el equipo consigue (resultados tanto en relación con la tarea como a los procesos). Parten de la base de que tareas, procesos y resultados se retroalimentan entre sí.

**FIGURA 1**  
**MODELO DE EQUIPOS DE TRABAJO: TAREAS, PROCESOS Y RESULTADOS**



## 1) LA TAREA

Por lo que respecta a la tarea, hacen un análisis exhaustivo de la misma, e identifican dos aspectos cuyos valores determinan, para que puedan ser realizadas con éxito, su mayor o menor exigencia de que sean realizadas en grupo: la interdependencia y la incertidumbre.

La **incertidumbre** de las tareas se refiere a la existencia de conexiones o vínculos poco claros entre lo que ha de hacer el grupo trabajo y el resultado que conseguirá de dicho trabajo. Tras realizar un estudio empírico con una muestra de más de 260 trabajadores determinan la presencia de cuatro dimensiones empíricas relacionadas con la tarea: la **claridad**, que se refiere al conocimiento de los miembros del grupo sobre qué tienen que conseguir (objetivos) y cómo pueden conseguirlo (procedimientos); la **novedad**, se refiere a aquellas características de las tareas que hacen que el grupo no conozca cuál es la mejor forma de hacerla y además, los miembros tengan que elegir entre diferentes procedimientos alternativos posibles según su

criterio subjetivo de eficiencia; la **diversidad**, recoge la cantidad de variedad de las tareas a realizar por el grupo de trabajo y el **conflicto** en las tareas, que se refiere a las posibles incompatibilidades relativas a las tareas que se le presentan al grupo, ya sea por discrepancias entre tareas diferentes o dentro de una misma tarea, dado que realizar una tarea eficientemente puede suponer desatender otras que también ha de hacer el grupo.

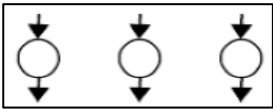
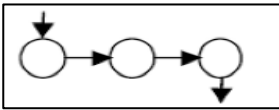
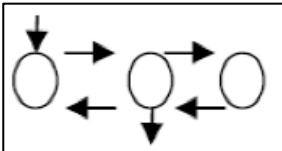
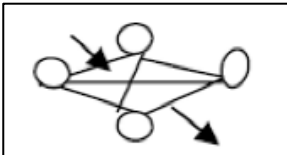
El nivel de incertidumbre corresponde a la siguiente ecuación:

$$\text{Nivel de incertidumbre} = (\text{Novedad} + \text{Diversidad} + \text{Conflicto}) - (\text{Claridad})/4$$

Solo las tareas que requieran un nivel de incertidumbre medio o alto requerirían de trabajo en equipo para su realización.

Por lo que respecta a la **interdependencia** de tareas, esta se refiere a la dirección del flujo de trabajo, que hace que los miembros de un equipo tengan que interaccionar en menor o mayor grado unos con otros para lograr realizar la tarea con éxito. Siguiendo los trabajos de Van den Ven y Ferry (1980) Identifican cuatro niveles de interdependencia de tarea: mínima, secuencial, recíproca y en red.

**Tabla II**

<b>INTERDEPENDENCIA DE LAS TAREAS: NIVELES POSIBLES</b>	
<p>1. Interdependencia mínima</p> 	<p>Los miembros tienen tareas similares El resultado del grupo es la suma de los resultados individuales</p>
<p>2. Interdependencia secuencial</p> 	<p>cada miembro realiza diferentes partes de la tarea siguiendo un orden preestablecido. Los miembros tienen tareas diferentes y 1 necesita el resultado del otro para poder realizar su trabajo. El resultado del Grupo depende de la eficiencia en cada una de las etapas.</p>
<p>3. Interdependencia recíproca</p> 	<p>Cada miembro realiza una parte de la tarea y el resultado de uno, el otro lo necesita para hacer bien su trabajo y viceversa. Los miembros tienen tareas diferentes según su conocimiento y habilidades. El resultado del grupo depende de cada uno de sus miembros y de la coordinación entre ellos.</p>
<p>4. Interdependencia máxima en red</p> 	<p>Todos los miembros colaboran simultáneamente en la realización de la tarea. El grupo tiene libertad para auto organizarse de la manera que mejor le parezca para realizar la tarea. El resultado del Grupo depende de que los miembros diagnostiquen resuelvan problemas y colaboren para completar la tarea eficientemente.</p>

Fuente: Navarro, Quijano, Berger y Meneses (2011)

Solo cuando la interdependencia de las tareas es recíproca o máxima en red requiere de un trabajo en equipo.

Destacan estos autores que el análisis de la tarea desde esta perspectiva tiene un elevado valor, por cuanto abundan en la literatura propuestas de diseños de equipos centradas en los procesos humanos que hay que atender obviando el aspecto técnico presente en cualquier trabajo. Entienden que se tiende a sobreestimar el peso de los procesos psicológicos en los grupos, olvidando que las tareas y objetivos a conseguir son otros elementos fundamentales sin los cuales no tendremos una comprensión cabal del funcionamiento de los equipos.

## 2) PROCESOS SOCIALES

Dentro de los numerosos procesos que se dan dentro de un equipo, se centran en tres de ellos que identifican como buenos indicadores de que un equipo de trabajo funciona:

El **nivel de desarrollo grupal**, entendido como el grado en que un conjunto de personas se comporta de tal manera que ha desarrollado una serie de propiedades básicas presentes en cualquier grupo humano.

La **potencia del equipo**, entendida como la creencia colectiva existente en el grupo de que éste puede ser efectivo (Guzzo et al, 1993)

La **identificación con el grupo**, en tanto los integrantes del grupo se identifican como miembros de éste y se sienten orgullosos de su pertenencia al mismo.

A estos criterios indicadores señalan como un cuarto a tener en cuenta el **liderazgo transformacional**.

## 3) RESULTADOS CONSEGUIDOS

Partiendo de los tres criterios clave establecidos por Hackman para determinar si un equipo es efectivo, y seguidos por McGrath y Argote (2011): los grupos cumplen tres funciones:

- 1) Cumplimiento de sus proyectos
- 2) Satisfacción de las necesidades de los miembros
- 3) Establecimiento y mantenimiento del grupo.

En base a estos criterios sostienen que un equipo altamente efectivo será aquel que ha conseguido altos niveles en los tres criterios.

De todos los factores y elementos recogidos hasta ahora como determinantes para la eficacia de un equipo, y en base a mi experiencia profesional dos aspectos requieren de una especial atención: el liderazgo y los estilos de comunicación. Por eso, me parece interesante poder dedicar un apartado específico a cada uno de ellos.

## **LIDERAZGO**

---

***No hay grupo sin líder, como no hay líder sin grupo*** (González et al. (1996), pág. 117).

El liderazgo puede definirse como un proceso mediante el cual un individuo o un grupo de personas influyen sobre otros, con el propósito de conseguir cierto objetivo en común (García Rubiano, 2011).

Lussier y Achua (2002) se refieren al liderazgo como un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”

No hay duda de que en los últimos años las necesidades de las organizaciones han cambiado. La globalización, las nuevas tecnologías de la comunicación y los cambios económicos y sociales plantean para las organizaciones nuevos retos que implican la definición de nuevos roles y funciones de liderazgo para su consecución. Como dice (Weick, 2000), los escenarios en los que intervienen los líderes se caracterizan por dar prioridad al movimiento continuo frente al distanciamiento y la reflexión por el desplazamiento de las decisiones a los expertos en lugar de las personas autorizadas a tomarlas por sus cargos por una mayor improvisación y una menor rutina por ser más importante en la actuación y la razonabilidad que la predicción y la precisión y por ser más recomendable la humildad en lugar de la arrogancia. Nos encontramos ante liderazgos complejos que deben dar respuesta a multitud de situaciones y ante equipos multiprofesionales con autonomía para trabajar que requieren de liderazgos compartidos que emerjan del propio equipo.

Entender al liderazgo como proceso y no como un rol o figura particular, implica pensar en la finalidad del mismo como cambio optimizador que conlleva mejoras, que irían desde simples transacciones hasta transformaciones profundas de las personas implicadas en este proceso (Silva Peralta, 2011).

Actualmente, las organizaciones buscan alcanzar una plena integración de las personas que las componen para que coordinen adecuadamente sus tareas y logren productos de mayor calidad. Es por esto que se enfatiza en el desarrollo de un tipo de liderazgo denominado ético, el cual se caracteriza por el hecho de ser otorgado por aquellos a quienes dirige naturalmente y no por

ejercer un poder coercitivo basado en el nivel de autoridad que detenta, en donde los líderes sean formadores de valores a través del modelaje directivo (Mendoza de Graterol, & Mendoza de Lorbes, 2008). El liderazgo social está estrechamente relacionado con los valores, la misión de la organización y con una lógica inclusiva y aglutinadora de diversos actores para hacer frente a las distintas causas y temas sociales (Carreras, 2009). Gil, Rico, & Sánchez-Manzanares (2011) señalan la importancia que adquiere el desarrollo de un liderazgo compartido entre los miembros de una organización por el papel fundamental que poseen, hoy en día, los equipos de trabajo en el funcionamiento de las organizaciones. A partir de la complejidad e incertidumbre en la cual están inmersas las organizaciones actuales, se requiere de la actuación no de un único líder, sino de equipos multiprofesionales que ejerzan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial para el logro de metas comunes según las circunstancias.

Lo expuesto ha significado la aparición, desde los años 80, de nuevos modelos de liderazgo que surgen para dar respuesta a las nuevas necesidades organizacionales en contraposición al *liderazgo clásico o transaccional*, estilo de liderazgo que promueve el cumplimiento y el logro de metas a través de la supervisión, la organización y un sistema de recompensas y castigos, denominados “transacciones”. Se caracteriza por ser jerárquico, práctico, motivado por el interés propio y centrado en mantener el statu quo. Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011) hacen una revisión de estos principales modelos. Así, podemos hablar, del **liderazgo transformacional**, nacido en los años 80, y que defiende un tipo de liderazgo que permite un cambio significativo y adecuado en sus seguidores, con lo cual transforma y genera a otros a ayudarse de manera individual. (Bass, 1985) identifica cuatro dimensiones que definen este tipo de liderazgo: *carisma o influencia idealizada* (los líderes muestran su visión y sirven de modelos, es coherente entre lo que dice y lo que hace); *consideración individualizada* (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros del equipo, proporcionan apoyo y confianza, son empáticos, siempre están dispuestos a escuchar, respetan y resaltan las ideas proporcionadas por los miembros de su equipo), *estimulación intelectual* (el líder impulsa la solución de problemas y la innovación. En esta dimensión está comprometido el valor del aprendizaje y toda situación que aparezca de manera repentina, será vista como una ocasión de desarrollo y aprendizaje; *motivación inspiradora* (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo).

Diferentes estudios sobre el liderazgo transformacional revelan que éste se relaciona positivamente con distintas variables individuales del líder (ética, inteligencia emocional, creación de conocimiento, etcétera) así como con resultados a nivel organizacional (mayor rendimiento y satisfacción del equipo, menor rotación de personal, etc.) tanto en diferentes



situaciones (equipos presenciales y virtuales) como en diferentes y tipos de organizaciones (servicios, multinacionales, militares).

Podemos hablar también de **liderazgo auténtico**, surgido ante los escándalos financieros de los últimos años y la corrupción en grandes empresas hacen que aumente el interés por el estudio de la relación entre liderazgo y ética. El concepto de liderazgo auténtico surge de la distinción entre liderazgo transformacional auténtico que muestra un carisma socializado orientado al servicio de los colaboradores y pseudo-liderazgo que revela un carisma personal orientado al beneficio personal del líder. Se puede definir como “un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores” (Avolio et al., 2009). En él se han identificado las siguientes dimensiones (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008): *procesamiento balanceado* (análisis objetivo de los datos relevantes para la toma de decisiones), *perspectiva de moral interna* (ser guiado por estándares de moral interna utilizada para auto regular la propia conducta), *transparencia relacional* (presentarse uno mismo de forma auténtica compartiendo información de forma abierta y mostrando los sentimientos apropiados a la situación), *conciencia de uno mismo* (comprensión de las propias fortalezas y debilidades y del sentido que uno le da al mundo)

Otro modelo de liderazgo sería el **liderazgo complejo**: surge al considerar que los modelos tradicionales no reflejan el carácter dinámico, multinivel, distribuido y contextual de la práctica real del liderazgo. Supone aplicar la teoría de la complejidad al estudio del liderazgo. En lugar de abordar características o relaciones limitadas el liderazgo se concibe como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación (UhlBien y Marion, 2008).

Este enfoque aplicado al liderazgo identifica tres ejes de complejidad: cognitiva, social y conductual, de forma que el líder debe ser capaz de abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas, desempeñar distintos roles y ejecutar distintas conductas en función de las demandas de la situación (Hoojberg, Hunt y Dodge, 1997). Por otra parte, se han identificado las siguientes conductas que promueven el aprendizaje, la creatividad y la adaptabilidad de los equipos de trabajo: liderazgo administrativo (conectado con nociones de jerarquía alineamiento y control), liderazgo facilitador (estructurar y hacer posible las condiciones para realizar el potencial de los subordinados, y liderazgo adaptativo (realizar actividades para un cambio emergente implicando a los demás para afrontar los retos). A partir de este paradigma se han

desarrollado nuevos enfoques y temas de investigación como **liderazgo estratégico** o **liderazgo femenino**.

El último modelo al que me referiré es el **liderazgo de Equipo**: según el cual el liderazgo de equipo puede entenderse de dos formas diferentes (Day, Gron y Salas, 2004): 1) como aquellos atributos (habilidades, conductas) que aportan los miembros al equipo (por ejemplo, carisma, integridad, proactividad) y que operan como insumos que influyen en los procesos y el rendimiento del equipo; y 2) como resultado de procesos de equipo (por ejemplo, el aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo.

El primer enfoque subraya la importancia del liderazgo funcional en los equipos poniendo de manifiesto la contribución individual del líder sobre procesos y resultados conjuntos. Algunos modelos funcionales del liderazgo son: el modelo de Hackman y Wageman (2005) sobre coaching de equipo; el modelo de Zaccaro, Rittman y Marks (2001) que plantea como diferentes competencias de liderazgo influyen en el rendimiento del equipo a través de sus efectos en cuatro tipos de procesos grupales: cognitivos, motivacionales, afectivos y de coordinación. En cada uno de ellos el líder ejerce diferentes funciones: dar sentido, identificar las necesidades y requisitos de la tarea, planificar, desarrollar y motivar a los miembros del equipo, establecer metas, coordinar, dar retroalimentación, seleccionar y desarrollar al personal, utilizar los recursos personales, alinear las capacidades de los miembros con sus roles, ofrecer estrategias claras, supervisar los cambios en el ambiente, dar retroalimentación y reorganizar. Zaccaro, Heinen y Schuffler (2009), proponen que el impacto del liderazgo de equipo se basa en proveer mayor interconectividad integración y coherencia entre los miembros el rol fundamental del líder además de establecer la dirección y gestionar operaciones del equipo consiste en desarrollar la capacidad y pericia de liderazgo de los miembros del equipo. Kozlowski, Watola, Jensen, Kim y Botero (2009) hablan de un modelo de liderazgo adaptativo contingente fluido y flexible que se adapta a las contingencias de la tarea a las cargas de trabajo las competencias de los miembros y las relaciones entre ellos el rol de líder puede pasar a los miembros y rotar entre ellos en función de las circunstancias creando un liderazgo distribuido. A partir de esta idea se ha desarrollado también el concepto de **liderazgo compartido, también conocido como liderazgo democrático o participativo**, en el cual se diluye la jerarquía en el trabajo de equipo siendo sus integrantes quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial, ligado al segundo de los enfoques del liderazgo de equipo, directamente relacionado con los procesos de equipo. Según Warrick (1981), un líder democrático realiza énfasis en el desempeño y las personas este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta de

alta confianza y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante se esfuerza por ser organizado haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización así como sus propios objetivos personales. Adams y Yoder (1985) y Bass (2008) consideran que el poder del líder reside en la interacción con los subordinados dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigir los sin llegar a centralizar el poder. ahora vengo este tipo de líder comparte el poder. La creación de este tipo de liderazgo implica la discusión de todas las políticas y decisiones de la organización que finalmente son tomadas por el grupo con la guía y participación activa del líder en las actividades. Ello no implica que el líder deje de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño sin dejar a un lado su opinión (Robbins y Coulter, 1999). Según este último autor las características de un líder democrático son: 1) *delega autoridad y comparte el control*, 2) *toma las decisiones en conjunto y delega funciones*, 3) *otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas* y 4) *emplea el feedback y corrige errores para incentivar*.

Como recomendaciones generales aplicables a todo tipo de liderazgo, Conger y Riggio (2007), señalan que los líderes de hoy en día necesitan:

- 1) Implicar y comprometer a los seguidores
- 2) Modelar el camino (misión, visión y valores)
- 3) Actuar proactivamente
- 4) Huir de atajos porque el liderazgo efectivo es un proceso de desarrollo a largo plazo

Así mismo, Kouzes y Posner (2000) sugieren acerca del liderazgo del futuro:

- 1) Dar valor a la incertidumbre
- 2) Liderar con una orientación caracterizada por la vitalidad, la improvisación, la liviandad, la autenticidad y la capacidad de aprendizaje.

Para finalizar este apartado relativo al liderazgo, y partiendo de la base que los equipos que abordan las violencias machistas son equipos integrados principalmente por mujeres y con un enfoque feminista, es relevante detenerse en una cuestión que ha suscitado numerosos estudios en los últimos años, cual es **liderazgo y género**.

Sumamente interesante en relación con esta cuestión son las aportaciones de Sara Berbel (2014). Berbel pone de manifiesto que desde el feminismo se ha criticado con frecuencia los sesgos de la Psicología en sus análisis carentes de perspectiva de género, totalmente probados,

pero a la vez considera que pueden hallarse sesgos en el otro sentido, cuando los estudios vienen dictados por la subjetividad de la ideología feminista que guía las expectativas en los resultados. Tales discrepancias son especialmente observables en los estudios sobre el liderazgo femenino y los fenómenos psicosociales que se desarrollan en torno a él, como las divergencias en cuanto al estilo de liderazgo empleado por hombres y mujeres y a sus causas, las diferencias en las interpretaciones al acceso de mujeres a puestos de dirección de empresas en crisis o el abandono voluntario de puestos de alta dirección.

Antes hemos mencionado como uno de los nuevos modelos de liderazgo el **liderazgo femenino**. Ahora es necesario detenerse en él para abordar la cuestión de liderazgo y género. Desde los foros feministas hay multitud de estudios que señalan que las mujeres aparecen con un nítido liderazgo diferencial respecto al clásico tradicional masculino. Es el conocido como *liderazgo femenino* que partiría del convencimiento de la diferencia sexual femenina, a menudo de corte esencialista, que pone en valor las características tradicionales adscritas a la feminidad, asociadas al liderazgo. Rama, B. identifica seis características que determinan el liderazgo femenino: 1) *Orientación a las personas* (las mujeres son sociables, expresivas y cercanas, lo que brinda mucho potencial a la hora de lograr compromisos, sea con los objetivos de la organización o en un proyecto en particular); 2) *Tendencia a la cooperación* (lo que hace que el trabajo en equipo sea más natural, ya que ellas son activas en la inclusión y conteniendo a las personas. También se preocupan porque los procesos sean ordenados y sanos); 3) *Capacidad de actuar en muchas direcciones* (poseen la capacidad innata de pensar y actuar en muchas direcciones o temas al mismo tiempo. Esto les da una ventaja a la hora de tomar decisiones y enfrentar crisis); 4) *Conducción horizontal*: (el liderazgo femenino es inclusivo, alienta la participación y comparte el poder y la información con aquellos a quienes conduce. Tiende a crear y fortalecer las identidades de grupo); 5) *Predominio de lo emocional* (En general se hallan capacitadas para tener en cuenta el lado “humano” de las personas y generar altos niveles de empatía) y 6) *Mayor predisposición al cambio* (Su estilo es innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo).

Según Berbel, el liderazgo femenino se erige como una reivindicación de la capacidad de las mujeres para asumir puestos de liderazgo llegando, en algunos casos, a explicitarse como una especie de “superioridad femenina” que alienta la llamada guerra de sexos y provoca reticencias en amplios sectores sociales, cuando menos. La facilidad de extender la adscripción de las características femeninas a los roles de dirección desempeñados por mujeres ha conducido a una creencia extendida, de la mano de los medios de comunicación, que refuerza los roles de género tradicionalmente adscritos a las mujeres.

Sin embargo, los estudios realizados por científicos y científicas sociales no suelen concordar con los presupuestos feministas en este caso y si bien detectan algunas diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres éstas son poco relevantes y todo parece indicar que no es el asunto fundamental en que debiéramos centrarnos. Autoras como (Hyde, 1994) o Cuadrado (2003, 2006) que han realizado rigurosos e interesantes metaanálisis respecto a género y liderazgo concluyen que: las mujeres no se diferencian de los hombres o al menos no con mucha intensidad en sus estilos de liderazgo. pese a ello las mujeres tienen tendencia a mostrar un estilo de dirección más democrático que sus colegas varones y también destacan que en algún aspecto del liderazgo transformacional, en concreto en el relacionado con la atención individualizada hacia los miembros del equipo. No obstante, las diferencias halladas están sujetas a muchas otras variables como el tipo de organización la preeminencia de hombres o mujeres en la plantilla la metodología seguida el sexo de las personas investigadoras...

Concluye Berbel, siguiendo a Cuadrado, Navas y Molero (2006) que dado que las diferencias existentes, aunque significativas, no son especialmente relevantes, la variable tan profusamente analizada, es decir el estilo de liderazgo, no es capaz de explicar por sí sola las diferencias en la presencia de hombres y mujeres en puestos de directivos, considerando que la investigación psicológica debería centrar sus esfuerzos en ir más allá de las diferencias individuales y variables personales para focalizar su esfuerzo en otras variables de contexto, aquellas de tipo psicosocial y organizacional que son las que están determinando que hombres y mujeres lideren de la forma en que lo hacen (socialización diferencial, actividad y tamaño de las organizaciones, proporción de hombres y mujeres líderes en la organización, las condiciones de horarios y sobrecarga de rol, etcétera).

### **ESTILOS DE COMUNICACIÓN**

---

No todas las personas se comunican de la misma manera, y no hay duda en que no hay equipo de trabajo efectivo sin una buena comunicación. Por ese motivo es importante detenerse tanto en los principios de la comunicación como en los estilos de comunicación.

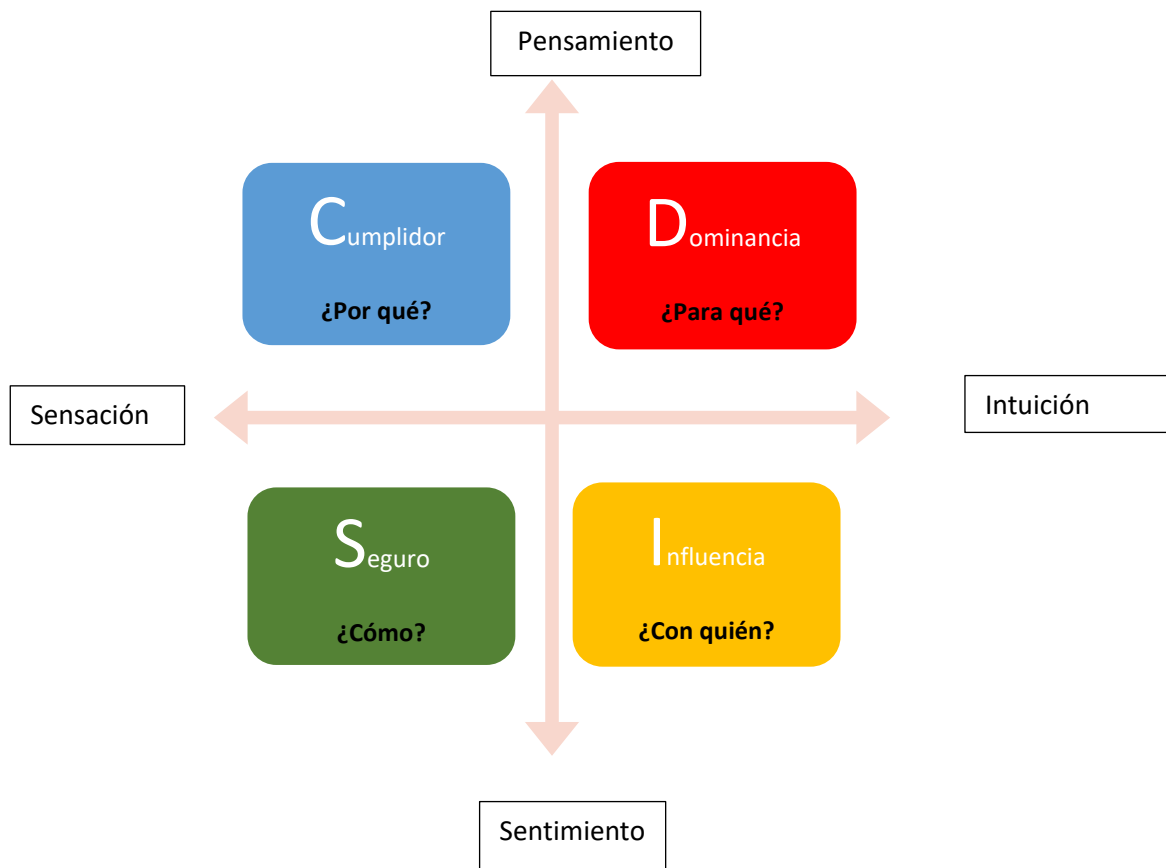
Cibanal (2006), citado por Palacín & Aiger (2014), habla de cuatro **principios de la comunicación**:

- a) *Lo que está claro para mí, sólo lo está para mí*: si no hay feedback y empatía, lo que está claro para mí seguirá estando sólo claro para mí.
- b) *Hablando de lo mismo, no hablamos lo mismo*: a las palabras cada uno le damos nuestro propio sentido, influido o condicionado por lo que pensamos, sentimos o vivimos.

- c) *El significado no sólo está en las palabras sino en las personas:* las personas vivimos los acontecimientos en función de nuestro mundo y de nuestras relaciones; por tanto, los comportamientos son resultado de los procesos de interacción.
- d) *Lo que hace daño no es lo que decimos, sino cómo lo decimos.*

La teoría DISC, desarrollada por William Moulton Marston, a principios del S. XX, toma como punto de partida que el comportamiento normal de las personas es más frecuente y previsible de lo que imaginamos (Serra, 2020). A partir de esta teoría se desarrolló la herramienta de evaluación DISC, que identifica cuatro estilos distintos de comportamiento que corresponden a cada una de sus siglas, asimismo, los encontraremos vinculados a colores:

**Figura 2. Estilos de comunicación DISC**

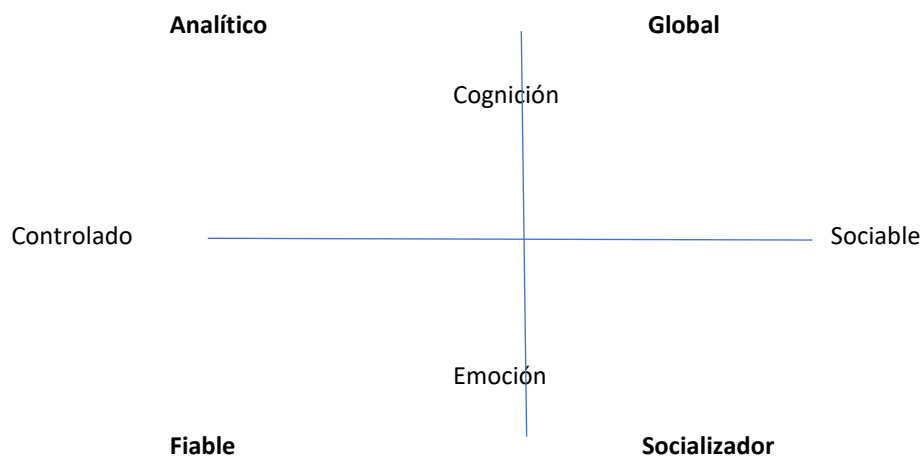


En el modelo biopsicosocial de grupos (Palacín & Aiger, 2014), la comunicación es el eje vertebrador del grupo, engranado a través de tres acciones grupales: la interacción, la interdependencia y el intercambio.

En casi todas las teorías grupales se distinguen roles o funciones orientados hacia la tarea y roles o funciones orientados hacia las relaciones o clima-socioemocional (Benne & Sheats, 1948; Bales

(1958). El modelo biopsicosocial de grupo (Palacín & Aiger, 2014) describe diferentes orientaciones en el estilo de comunicación grupal según la orientación a la tarea grupal o a las relaciones, pudiendo distinguirse cuatro estilos de comunicación según la predominancia del hemisferio derecho (comportamiento más espontáneo, dinámico, desordenado, falta de previsión y espíritu experimental. En este estilo no se aceptan las reglas, se discuten, sin noción del tiempo y con orientación al trabajo en equipo) o del hemisferio izquierdo (se caracteriza por mayor tranquilidad y serenidad, estructura y orden, mayor organización y previsión, desarrollando un espíritu científico con modelos y símbolos. Se caracteriza por ser de procesamiento lento y estilo analista, con preferencia por las reglas claras y por escrito. Su preferencia es el trabajo individual):

Figura 3. Estilos de comunicación



Fuente Palacín & Aiger (2014)

Para la consecución de las necesidades grupales se deben gestionar las emociones que movilizan a la acción.

- El *estilo global* está predispuesto a la tarea, utiliza una visión holística y global con predominancia de las características del hemisferio derecho y su principal motivador emocional corresponde a evitar sentir la *insatisfacción*. Predomina en este estilo la comunicación intra e intergrupala.
- El *estilo socializador* favorece las relaciones sobre la tarea, con predominancia del hemisferio derecho, necesita evitar la *soledad*. Predomina en este estilo la comunicación intragrupal.

- El *estilo fiable* favorece las relaciones sobre la tarea, con predominancia de las características del hemisferio izquierdo. La emoción que le mueve es evitar la *inseguridad*. Predomina en este estilo la comunicación interpersonal.
- El *estilo analítico* favorece la tarea sobre las relaciones, también con predominancia del estilo característico del hemisferio izquierdo. Está principalmente determinado por la emoción de la *inferioridad*. Predomina en este estilo la comunicación interpersonal.

En cuanto a la comunicación mencionar también las cuatro reglas básicas que propone Raudsepp (1981), para favorecer la comunicación abierta y la transmisión de información entre el director y un equipo de trabajo que ayudan a que la comunicación entre los miembros mejor, especialmente cuando se trata de equipos que requieren de una cualificación técnica:

- a) Si algo requiere una discusión en grupo, se ha de facilitar la discusión, aunque sean cosas aparentemente triviales, y permitir los comentarios y preguntas de los miembros del equipo;
- b) No pasar al equipo los problemas que sólo conciernen a la dirección y no son de interés para el grupo;
- c) No implicar a los miembros de un equipo en cuestiones a las que no pueden hacer aportaciones por falta de preparación técnica o de experiencia adecuada y a quienes se puede crear una situación embarazosa;
- d) Presentar abierta y claramente las decisiones tomadas ya, sin requerir la aprobación o desaprobación del grupo sobre algo que ya está decidido.

Para cerrar este apartado de antecedentes, me parece interesante referirme a algunas de las conclusiones elaboradas por J. Navarro en la sesión del máster en Autoliderazgo y Conducción de Grupos impartida en fecha 7 de mayo de 2021:

- ✓ No todos los equipos consiguen funcionar como tales; procesos psicosociales inadecuados y tareas inapropiadas contribuyen a que los equipos a menudo no funcionen.
- ✓ Las organizaciones actuales diseñan su trabajo pensando en equipos de trabajo, no en tareas que individualmente ha de resolver un trabajador; el uso de equipos está claramente conectado con la necesidad actual de gestionar el conocimiento.
- ✓ En los equipos pueden producirse procesos de pérdidas, que hacen que la experiencia de trabajar en equipo resulte negativa para sus miembros.
- ✓ En los equipos pueden producirse también procesos de ganancias, que hacen que el resultado final sea más, y mejor, que la suma de los resultados individuales.



- ✓ Los equipos efectivos lograr alcanzar tres cosas a la vez: resultados en la tarea que abordan, satisfacción individual de los miembros y viabilidad del equipo.
- ✓ Los procesos psicosociales (e.g. cohesión, modelos mentales, potencia, cooperación, etc.), que inevitablemente se generan en todo equipo, son determinantes clave de la efectividad finalmente alcanzada.
- ✓ Conviene tener una perspectiva temporal, evolutiva, de los equipos: ¡los equipos no nacen sabiendo ya cómo conseguir buenos resultados!
- ✓ El liderazgo en equipo es una función clave que puede contribuir de manera muy significativa al desarrollo de procesos grupales adecuados que generen un equipo altamente efectivo.
- ✓ Los equipos no son la solución para cualquier tipo de tarea: se requieren tareas discrecionales, inciertas o interdependientes para que los equipos sean una solución adaptativa que genere buenos resultados.

También cabe señalar que no se ha encontrado ningún estudio específico sobre la efectividad de los equipos de trabajo para el abordaje de las violencias machistas.

## 4. Marco teórico

De los antecedentes expuestos, se eligen como punto de partida para la realización del trabajo por entender que son lo que más se adecúan a la finalidad del TFM:

- La propuesta de Jaramillo y Solorio sobre diferencias entre grupos de trabajo y equipos
- La definición de los **criterios de eficacia de equipo de Hackman**, seguida por MacGrath e incorporada por Navarro, Quijano, Navarro, Berger y Meneses al modelo ASH de equipos de trabajo.
- El modelo ASH de equipo de trabajo.
- Los estilos de comunicación desarrollados en el **modelo DISC** y en el **modelo biopsicosocial de grupos de Palacin & Aiger**
- Los diferentes **estilos de liderazgo** explicados en el apartado de Antecedentes.

Con todo, decir que se toman como referencia unas determinadas bases teóricas no significa que el resto de los elementos teóricos explicados en el apartado de Antecedentes no puedan ser tenidos en cuenta a la hora de elaborar el resultado final puesto que, de una forma u otra, todos toman en consideración unos factores base que determinan el buen funcionamiento de un equipo. Entre estos elementos podemos citar los grupos informales definidos por Elton Mayo o aspectos del Modelo Input-Output-Proceso.

En cuanto a los estilos de liderazgo, el trabajo de campo será el que determinará cuáles son los estilos de liderazgo más adecuados para los equipos estudiados. Por tanto, a priori, no se puede hacer una elección de unos en detrimento de otros.

## 5. Objetivos.

La **hipótesis** de partida se define en los siguientes términos a partir de los tres criterios de evaluación del trabajo efectivo definidos por Hackman, seguidos por McGrath y Argete y más adelante por Quijano, Navarro y Cornejo: **Los equipos interdisciplinarios para el abordaje de las violencias machistas trabajan en equipo de forma eficiente si cumplen los siguientes criterios: prestan los servicios fijados en sus proyectos técnicos, satisfacen las necesidades de sus miembros a nivel socioemocional y perduran en el tiempo como equipos consolidados.**

A su vez, se definen como objetivos del TFM:

**Objetivo principal: Establecer pautas y herramientas para la conformación y gestión óptima de equipos de trabajo interdisciplinarios para el abordaje de las violencias machistas.**

**Objetivos específicos:**

- a) **Identificar los factores clave para el desarrollo óptimo de dichos equipos.**
- b) **Diseñar una guía de buenas praxis basada en los factores clave identificados.**
- c) **Implementar y evaluar la guía de buenas praxis durante el último trimestre de 2022 y el 2023.**

## 6. Metodología.

La finalidad del presente TFM, como ya se ha dicho anteriormente, es la elaboración de una **guía de buenas prácticas para la conformación y gestión óptima de equipos de trabajo para el abordaje de las violencias machistas**. Obedece la elaboración de esta guía al desarrollo de una propuesta práctica para responder a una necesidad detectada en cuanto a la mejora de la eficacia de los equipos de trabajo para el abordaje de las violencias machistas de la entidad social Fundación Salud y Comunidad. Para la elaboración de esta guía se ha optado por elegir diferentes técnicas todas ellas de carácter cualitativo cuyo resultado se presenta como una **propuesta de producto** que pretende dar respuesta a las necesidades detectadas.

La **metodología** desarrollada, pues, es **esencialmente cualitativa** en tanto permite:

- Centrarse en la inducción
- Centrarse en la exploración
- Centrarse en el proceso
- Extraer datos ricos, profundos y únicos
- Explorar situaciones “naturales”

Los **métodos cualitativos aplicados** en el presente TFM fueron principalmente:

- El análisis de contenido (vaciado del resultado de las diferentes entrevistas llevadas a cabo)
- El análisis del discurso (intervenciones y verbalizaciones de las personas participantes en las diferentes entrevistas).

### **6.1. Descripción de la muestra:**

La muestra utilizada es una muestra no probabilística, ya que los sujetos no están escogidos al azar y la selección debe ser el máximo de representativa posible y no depende de la probabilidad sino de los criterios a los que necesita responder a la investigación. El acceso a estos sujetos responde a un tipo de muestra intencional ya que, aunque hay una voluntad expresada de contactar con ellos, se sigue una línea de selección de características de los sujetos que aportan una visión completa a la situación planteada. Así pues, los criterios de selección se basan en:

- Accesibilidad a los sujetos
- Experiencia como integrantes de alguno de los equipos de trabajo de Fundación Salud y Comunidad para el abordaje de las violencias machistas
- Diversidad de roles en los diferentes equipos
- Representatividad tanto de recursos residenciales como de recursos ambulatorios

- Conocimiento externo del trabajo desarrollado por dichos equipos

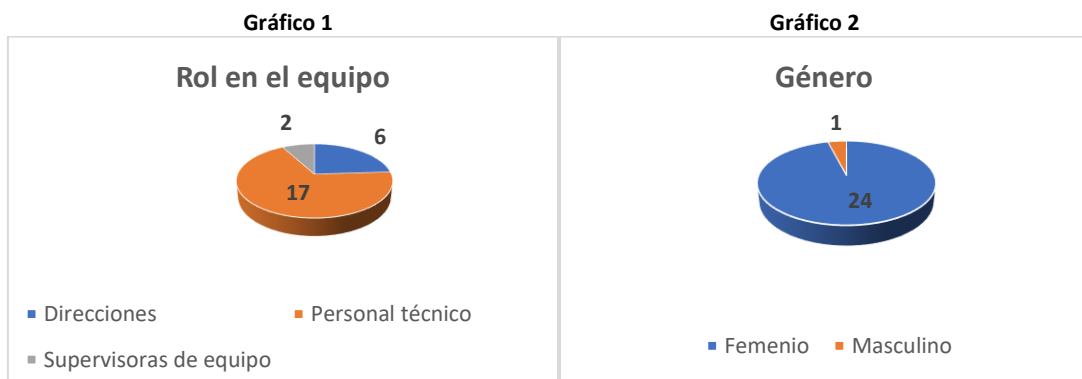
**Población:** profesionales integrantes de los equipos interdisciplinarios para el abordaje de las violencias machistas de Fundación Salud y Comunidad y profesionales externos que han supervisado dichos equipos

**Muestra:** 23 profesionales de un total de 100 que integran los diferentes equipos para el abordaje de las violencias machistas en Fundación Salud y Comunidad y 2 supervisoras externas.

Estas 25 personas que se han dividido en cuatro grupos:

- Un grupo integrado por seis directoras/es de diferentes servicios, todos con más de dos años de experiencia en el rol de dirección.
- Dos grupos, uno de ocho personas y otro de nueve personas, integrados por profesional técnico de diferentes equipos
- Un cuarto grupo con dos supervisoras externas de diferentes equipos

En los siguientes gráficos se recoge el rol de cada integrante de la muestra, el género y la tipología de servicios.



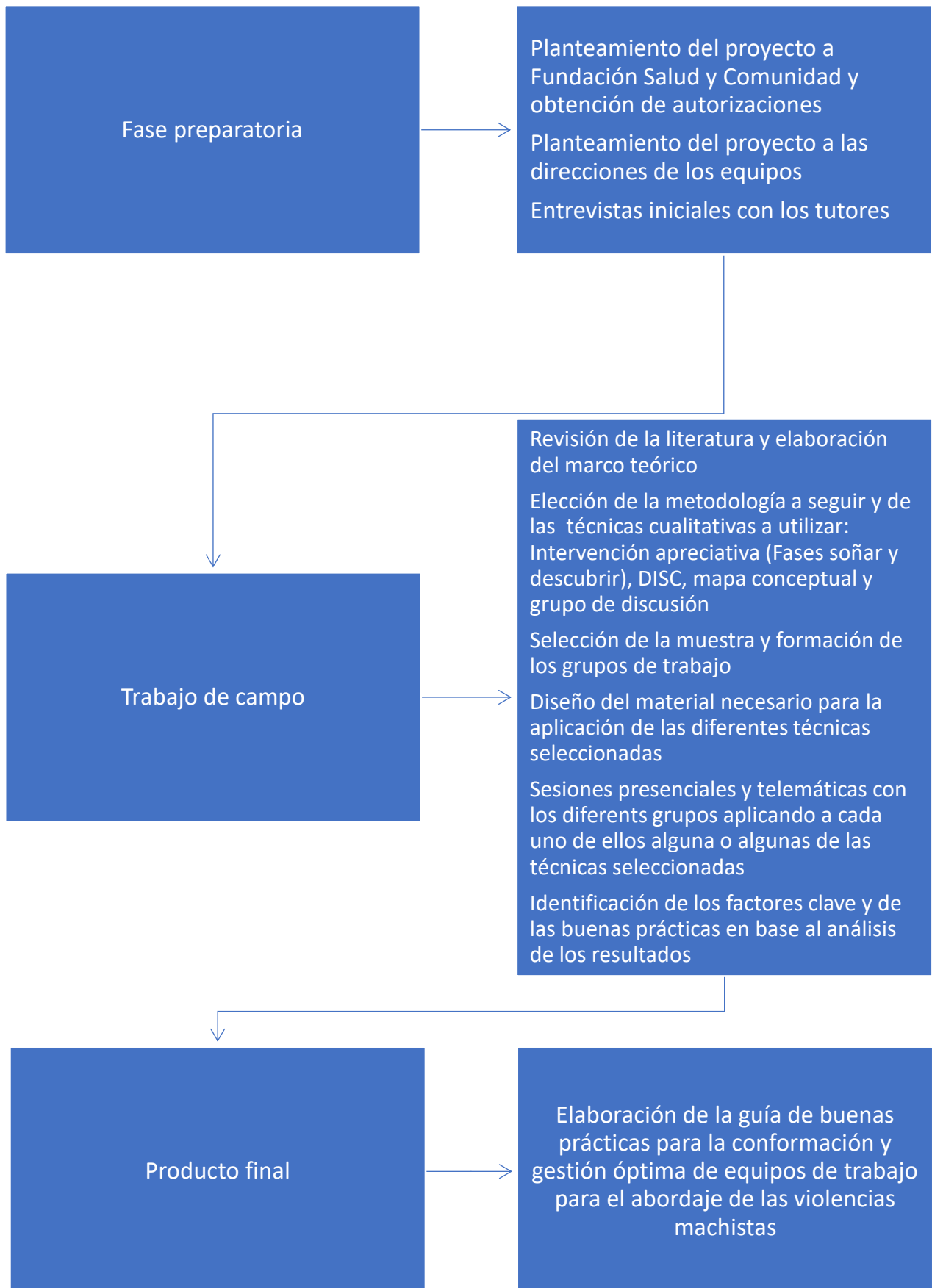
## 6.2 Procedimiento:

En primer lugar, hay que señalar que a la hora de plantear el TFM y el procedimiento a seguir se han seguidos los criterios éticos que rigen la investigación científica. En tal sentido, se han solicitado las autorizaciones de todas las personas y entidades participantes en el mismo, informando del contenido y alcance del trabajo a desarrollar, y teniendo siempre presente el cumplimiento de la normativa sobre protección de datos. En el caso de entrevistas telemáticas, la autorización se ha solicitado al inicio de la sesión y ha quedado registrada en el propio soporte telemático. En las entrevistas presenciales y por lo que se refiere a la autorización de la Fundación Salud y Comunidad se han recabado las autorizaciones en formato papel, anexándose al presente el modelo utilizado para cada una de ellas. Finalmente, señalar en cuanto a este aspecto que se ha evitado utilizar cualquier tipo de dato que permita identificar a las personas participantes en el trabajo de campo.

Tratándose de un proyecto de TFM eminentemente práctico y destinado a mejorar la gestión de los equipos interdisciplinarios para el abordaje de las violencias machistas de la Fundación Salud y Comunidad, el procedimiento a seguir para su elaboración debía implicar al máximo a los equipos a los va destinados. Por este motivo, se optó por elegir una metodología esencialmente cualitativa en la que, a través de la aplicación de diferentes técnicas, la muestra seleccionada como representativa de las diferentes tipologías y roles de los equipos pudiera participar en la elaboración de los contenidos, en la detección de necesidades y en la identificación de buenas praxis, de tal manera que el producto resultante del TFM sea un producto creado por, para y con la participación de los equipos a los que va destinado.

El procedimiento seguido para la elaboración del presente trabajo lo podemos ver reflejado en el siguiente diagrama de proceso:

Figura 4: Diagrama de proceso del TFM



**6.3.1 Fase preparatoria:** Destinada a explicar y recabar las autorizaciones necesarias en la entidad para poder realizar el trabajo de campo con dichos equipos, el primer paso fue trasladar la idea del TFM tanto a la Dirección del Área como al Director de Proyectos de la entidad en sendas llamadas telefónicas realizadas durante el mes de septiembre de 2021, quienes en ambos casos dieron su visto bueno. El siguiente fue trasladar la idea a las direcciones de los equipos para conocer su parecer y recabar su colaboración tanto a través de su participación directa en el trabajo de campo como a través de explicar e invitar a las personas integrantes de sus equipos a participar en la elaboración del proyecto. Esto se realizó en una reunión de direcciones que tuvo lugar, de forma virtual, el 9 de septiembre de 2021.

Una vez obtenidas las autorizaciones pertinentes, tuvieron lugar las dos primeras entrevistas de tutoría, entre septiembre y octubre, de las que salió un primer borrador del proyecto así como la idea, sugerida por uno de los tutores, de utilizar la indagación apreciativa como metodología del TFM.

#### **6.3.2. Trabajo de campo:**

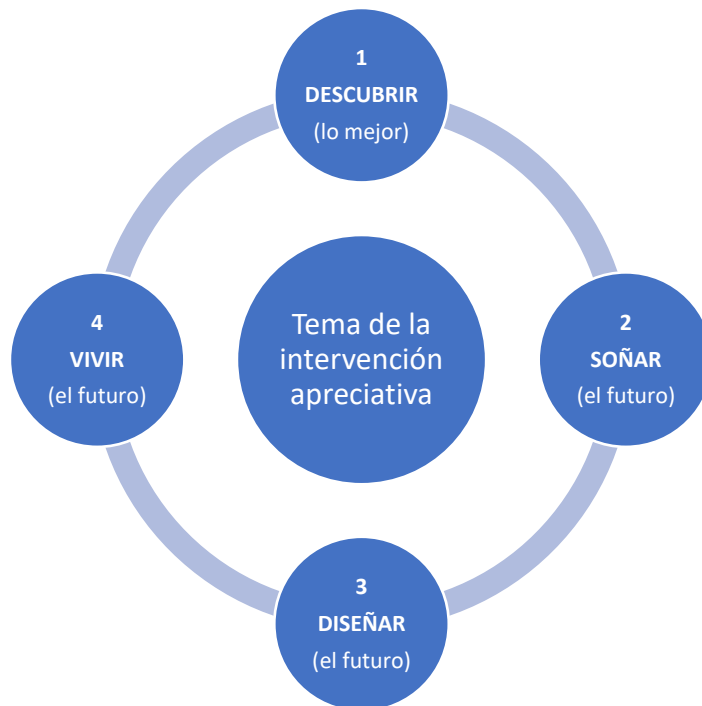
- Revisión de la literatura existente y elaboración del marco teórico: En este apartado se ha revisado literatura existente sobre el trabajo en equipo y sobre la efectividad del trabajo en equipo tomando como punto de partida el libro de González, Silva y Cornejo (1996), *“Equipos de trabajo efectivo”* y diferentes artículos sobre la materia hasta la actualidad encontrados, principalmente, a través del buscador Google Académico.
- Elección de la metodología a seguir y de las técnicas cualitativas a utilizar: Como se ha dicho anteriormente, se han seleccionado diferentes técnicas de metodología cualitativa que han permitido identificar los factores claves y las buenas prácticas de los equipos seleccionados como muestra. La primera de las técnicas seleccionadas ha sido la **intervención apreciativa**. Se trata de una técnica creativa consistente en un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización. Es decir, en sus competencias, habilidades, talentos y en sus mejores realizaciones y prácticas. Más que una nueva técnica o método, es un nuevo espíritu o actitud. Es una búsqueda cooperativa de lo mejor que existe en la gente y en sus organizaciones. Es un camino hacia la innovación positiva, en lugar de a la negatividad y a la crítica (Cooperrider, Whitney & Stabros, 2003). Ocho son las características distintivas de la intervención apreciativa:
  - 1) una nueva manera de ver lo que es importante
  - 2) una nueva manera de hacer preguntas
  - 3) una nueva manera de generar cambio



- 4) una nueva teoría para entender y explicar la realidad
- 5) una nueva manera de dialogar
- 6) una nueva manera de imaginar el futuro
- 7) una nueva manera de ver a las organizaciones
- 8) una nueva manera de crear compartir e implementar conocimiento

Esta filosofía de la intervención apreciativa se traduce en un proceso que es a la vez riguroso y flexible y que consta de cuatro fases:

**Figura 5: Fases de la intervención apreciativa**



De estas cuatro fases se han seleccionado las dos primeras para la elaboración del presente TFM:

- 1) **DESCUBRIR:** en esta fase se comparten y analizan las mejores realizaciones (las mejores prácticas) relacionadas con el tema escogido. Se trata de investigar qué es lo que funciona bien y por qué. Pero, aunque el enfoque es encontrar los aspectos positivos también deben descubrirse aquellas formas deficientes relacionadas con el tema en cuestión que tienen un potencial positivo.
- 2) **SOÑAR:** Esta fase pretende potenciar la creatividad de los participantes. Se les invita a pensar fuera del marco de los procesos y experiencias del pasado y a tratar de imaginar lo que quieren que sea en un futuro el tema sobre el que pivota la intervención apreciativa. Es el momento de cuestionar el status quo de aquello que se viene haciendo sobre el tema

elegido mediante conversaciones sobre lo bueno, lo posible y lo ideal, con el objetivo de crear la **Visión (El Sueño)** de lo que se quiere, siendo que esa visión expresa la dirección en la que queremos avanzar.

La herramienta principal de ambas fases es la **entrevista apreciativa o apreciativa**, entrevista en la que se facilita un guion de preguntas que pretenden estimular el potencial positivo de las organizaciones.

Se eligen estas dos fases de la intervención apreciativa por ser una metodología que pone el acento en los aspectos positivos, es decir, en aquello que funciona dentro de cada equipo, por lo que se considera idónea para la identificación de los factores clave y de las buenas praxis que una metodología más tradicional enfocada en identificar lo que no funciona.

La técnica de la intervención apreciativa se ha combinado, a su vez, con otras técnicas creativas dentro de la metodología cualitativa como son los **mapas conceptuales**, la herramienta **Disc** o los **grupos de discusión**, en función, como se explicará en el apartado destinado al desarrollo de las sesiones, de la información que se quería obtener.

- Selección de la muestra y formación de los grupos de trabajo: Como se ha explicado en el apartado correspondiente a la muestra, se han seleccionado un total de 23 personas que trabajan en Fundación Salud y Comunidad más dos supervisoras externas agrupadas en función de los roles desempeñados en los diferentes equipos. Se pensó que cada grupo podía aportar una visión diferente y complementaria en función de su rol. En consecuencia, la muestra se dividió en cuatro grupos: uno de direcciones, dos de personal técnico y otro con las supervisoras externas. A la hora de formar estos grupos, principalmente los de personal técnico, se pidió expresamente a las direcciones de los equipos que pudieran participar integrantes de los diferentes equipos en las dos fechas previstas para pasar las entrevistas para que éstos pudieran ser lo más heterogéneos posibles en cuanto a la representación de tipologías de servicios.
- Diseño del material necesario para la aplicación de las diferentes técnicas seleccionadas:
  - ✓ Para la sesión de trabajo con el grupo integrado por directoras y director se elaboró:
    - Presentación de la sesión, con explicación de la metodología a seguir y cronograma de desarrollo
    - Un guion de entrevista apreciativa o apreciativa centrada en la fase descubrir.
    - Plantilla de la herramienta DISC
  - ✓ Para las sesiones de trabajo con los grupos integrados por técnicas de los diferentes equipos se elaboró:

- Power Point de presentación de la sesión con explicación de la metodología a seguir y cronograma de desarrollo
- Dos guiones de entrevistas apreciativas, el primero centrado en la fase descubrir y el segundo en la fase soñar.
- ✓ Para el grupo focal con las supervisoras de equipo se elaboró:
  - Guion de la entrevista
- Desarrollo de las sesiones con los diferentes grupos: La sesión con el grupo de direcciones se realizó de forma presencial mientras que las sesiones con el personal técnico fueron telemáticas, habida cuenta de la distancia geográfica existente entre los diferentes equipos participantes (ubicados unos en Lleida, otros en Barcelona y otros en Tarragona) y de las características específicas de nuestros servicios que requieren de presencia constante de profesionales. Para el grupo de direcciones se optó por el formato presencial en unas de las oficinas que tiene Fundación Salud y Comunidad en Barcelona, ya que para las directoras y directores el desplazarse por el territorio es mucho más sencillo, forma parte en muchas ocasiones de su función de representación y no realizan intervención directa con las personas usuarias. Al inicio de cada una de las sesiones se procedió a recabar el consentimiento de las/los participantes para la grabación de la sesión y para poder usar las imágenes tanto en el TFM como el día de su defensa ante el Tribunal.
- a) **Grupo de direcciones**: La primera de las sesiones de trabajo fue la realizada con el grupo de directoras/es y tuvo lugar el 15 de marzo de 2022 en una sesión que se prolongó de las 10h a las 13h y tuvo carácter presencial. En ella participaron cuatro directoras y un director de servicios tanto residenciales como ambulatorios así como la subdirectora de Área que anteriormente había sido directora de diferentes equipos. La sesión se inició con una pequeña introducción en la que se les explicó el objetivo de la sesión y la metodología de trabajo a seguir:

**PRESENTACIÓN SESIÓN TRABAJO TFM LEONOR VALENCIA MÁSTER  
AUTOLIDERAZGO Y CONDUCCION DE GRUPOS DE LA UB**

**FECHA: 15/03/2022**

Como todas sabéis, hoy estamos aquí reunidas con motivo de mi trabajo de fin de máster, tal y como os comuniqué en una reunión de direcciones y después en diferentes conversaciones mantenidas con todas vosotras. En un principio, mi idea era hacer el diseño del que sería el equipo ideal para abordar las violencias machistas y abordar aspectos básicos a tener en cuenta en la selección del personal más allá del conocimiento técnico y teniendo en cuenta las dinámicas que se generan en los equipos como un grupo, que van más allá de la suma de los miembros que los integran.

Más adelante, con la ayuda de mis tutores llegué a la conclusión de que lo más importante para que un equipo funcione es la buena comunicación a todos los niveles y pensé en centrar el trabajo en la mejora en los procesos de comunicación dentro de los equipos. Con todo esto idea no me acababa de convencer, porque después de haber pasado de ostentar la dirección del SIE a ostentar la dirección del CMAU me he dado cuenta de que lo que para mí es una necesidad en un momento y en un equipo determinado, quizás para otra directora no lo es y viceversa, lo que para otra directora puede ser una necesidad, para mí puede no serlo.

Partiendo de la base de que este TFM tiene que ser una herramienta útil para todas las direcciones que conformamos el Área de Adicciones, Género y Familia de nuestra entidad, y que podemos tener necesidades diferentes en función de los equipos, me ha parecido que lo más lógico es que sea entre todas las que estamos aquí presentes, como muestra representativa de las direcciones que integran el Área, que identifiquemos los factores que creemos clave en nuestro trabajo diario con nuestros equipos y cómo los podemos mejorar, de tal manera que el proyecto sea un proyecto más amplio y transversal.

El objetivo final, como en su día os comenté, es poder realizar una guía de buenas prácticas para las direcciones en la que se incluyan recomendaciones a tener en cuenta sobre los diferentes factores que hayamos identificado a la hora de trabajar con nuestros equipos y que, con toda probabilidad, incluirán los aspectos comentados anteriormente, la conformación del equipo y la comunicación.

En base a esto, os propongo hoy una primera sesión en la que identifiquemos esos factores que hacen que nuestros equipos sean unos excelentes equipos.

Realizada la introducción anterior, se dividió la sesión en tres partes: una primera en la que, por parejas, respondieron al guion de la **entrevista apreciativa** que se les facilitó:

#### **GUIÓ ENTREVISTA APRECIATIVA DIRECCIONS 15/03/2022**

De la teva àmplia experiència professional, pensa i explica una experiència concreta de treball en equip, en l'àmbit de la violència masclista i/o les addiccions, en la qual t'hagis sentit veritablement satisfet/a i orgullós/a de l'equip.

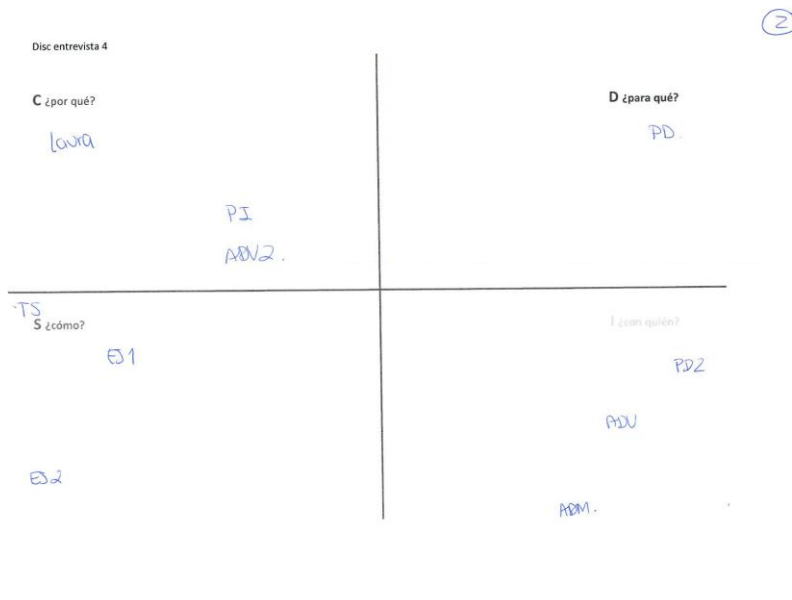
Algunes preguntes per a la indagació:

- Quan es va donar aquesta situació? En quin context?
- Quantes persones formaven part d'aquell equip? Quant temps feia que treballen junts/es? Quina formació tenien?
- Què feia que la feina d'aquell equip fos més significativa per a cada membre?
- Quin paper tenia cada membre de l'equip? Tothom coneixia el paper que desenvolupava cadascú/a?
- Com interactuaven entre ells/es?

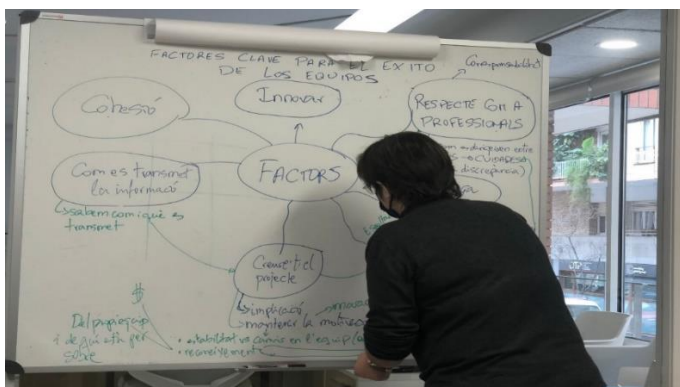
- Com es prenen les decisions en aquell equip?
- Què destacaries de la teva aportació en aquesta experiència?
- Tria dos factors que cregueis que van ser essencials per a l'èxit d'aquell equip
- Pensa en el que va succeir després amb aquell equip: es van tornar a repetir situacions exitoses com aquestes? Si és que sí: Quins factors destacaries perquè es repetissin? Si és que no: Què hagués fet falta perquè es repetissin?
- Pensa ara en aquell equip d'aquí a un any: com t'agradaria que fos aquest equip?

Una segunda parte en la que, finalizadas las entrevistas apreciativas, se realizó una breve explicación de los estilos de comunicación según la herramienta DISC, se invitó a cada una/o de los participantes a situar a los miembros de ese equipo en el que habían pensado a la hora de responder a las entrevistas en una plantilla según su estilo de comunicación. Teniendo presente que la información proporcionada corresponde a una muestra muy pequeña y que, por tanto, los resultados no pueden extrapolarse con carácter general a todos los equipos, se ha considerado interesante aplicar este instrumento a fin de contrastar si existe un patrón de estilos de comunicación similar entre los diferentes equipos elegidos como exitosos por las direcciones o no. Aquí puede observarse un ejemplo:

Figura 6. DISC de uno de los equipos elegido por una directora



Una tercera parte en la que se hizo la puesta en común del resultado de las diferentes entrevistas apreciativas utilizando como técnica la elaboración de un **mapa conceptual** que permitió identificar los factores claves para el buen desarrollo de los equipos objeto de estudio, así como algunas buenas praxis.



**b) Grupos de personal técnico:** Se plantearon dos sesiones telemáticas centradas en las fases Descubrir y Soñar de la indagación apreciativa. Las profesionales que participaron fueron convocadas a través de sus respectivas directoras y director, quienes me facilitaron sus datos de contacto. A partir de ahí se les envió un mail en el que, aparte de enviarles el enlace para la sesión, se les hacía una breve introducción a la misma. El día previsto, la sesión se inició con una presentación en Power Point en la que se les explicaba la finalidad de la sesión, la metodología a seguir y la planificación:



**SESION DE TRABAJO GRUPAL CON PROFESIONALES EQUIPOS  
VIOLENCIA MACHISTA DE FUNDACIÓN SALUD Y  
COMUNIDAD**

**FECHA: 25 y 26 de abril de 2022**

TFM MÀSTER AUTOLIDERAZGO Y CONDUCCIÓN DE GRUPOS  
LEONOR VALENCIA NUÑEZ





## PLANIFICACIÓN DE LA SESIÓN



Siguiendo la planificación de la sesión, se dividió a las participantes en cada grupo por parejas y se les facilitó el guion de cada una de las entrevistas, así como las instrucciones para realizarlas:



## TIEMPO PARA CADA ENTREVISTA

- Fase 1:  - 20' por entrevista
- Fase 2:  - 15' por entrevista

**Las entrevistas se hacen por parejas**

## REGLAS DE LA ENTREVISTA

**Se trata de hacer una entrevista, no es una conversación, por tanto, cuando estés entrevistando, es importante que:**

- No interrumpas ni completes las frases de tu pareja
- Cuando hagas las preguntas, escucha con mucha atención y generosidad lo que te dice
- Toma notas mientras escuchas los elementos más relevantes de la experiencia de tu compañera. La información nos servirá para la siguiente actividad
- Formula las preguntas de una en una y deja espacio para la reflexión
- Cuando tu pareja haya acabado de responder las preguntas se lo agradeces y cambias de rol

**Las preguntas las tendrás compartidas en la pantalla del ordenador y numeradas**

**En una hoja en blanco, en la que deberás anotar el nombre de quien entrevista y quien es entrevistada iréis poniendo el número de pregunta y anotando las respuestas**

## ENTREVISTA FASE 1 (DESCUBRIR)

Piensa en una experiencia concreta de trabajo en equipo que haya tenido lugar en los dos últimos años en la que te hagas sentido verdaderamente satisfecho y orgullosa del equipo. *¿La has identificado?* Ahora, contesta a las siguientes preguntas:

1. **¿Cuándo se dio la situación y en qué contexto?**
2. **¿Cuál era la historia de ese equipo?**
3. **¿Qué elementos o factores hacen que recuerdes esa situación como una experiencia gratificante?**
4. **¿Qué destacarías del papel de la dirección en esa situación?**
5. **¿Cuál fue tu mayor aportación a ese equipo en ese momento?**

## ENTREVISTA FASE 2 (SOÑAR)

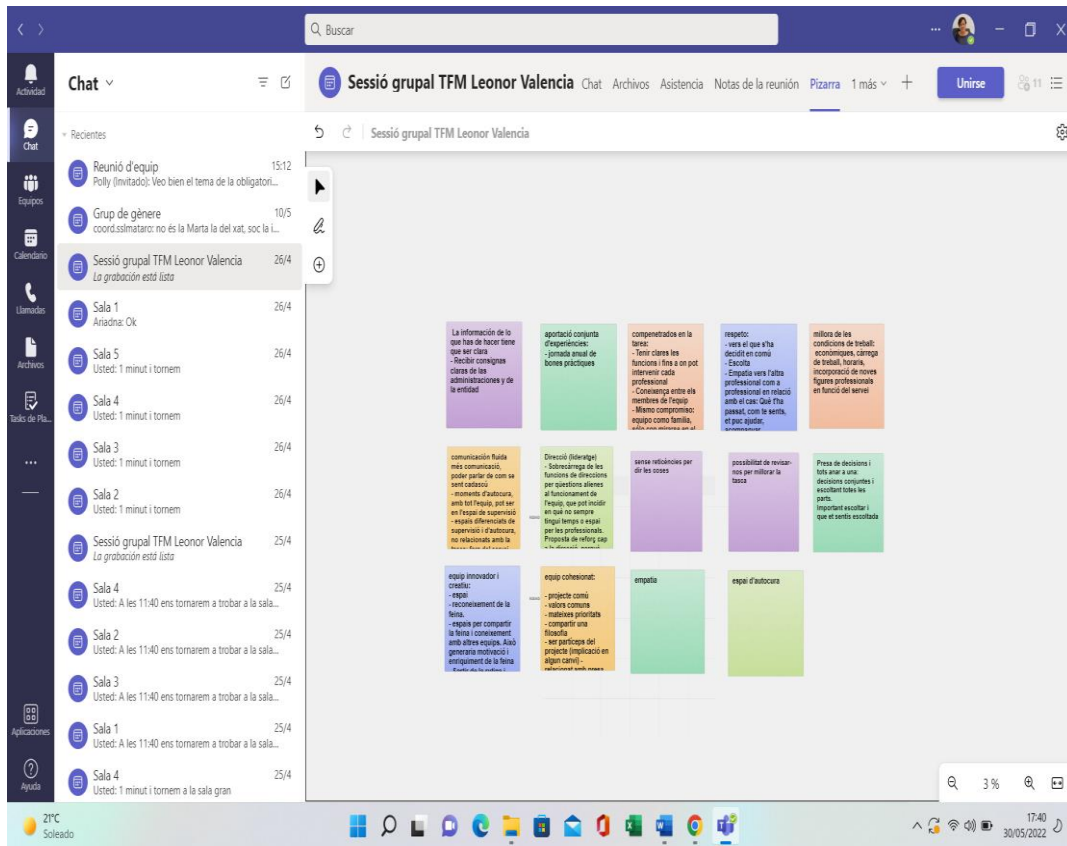
### VISUALIZACIÓN

1. **¿Cómo te sientes al estar viviendo vuestro ideal de equipo?**
2. **¿Cómo es este ideal?**
3. **¿Qué sucede de diferente a como era antes?**
4. **¿Cuáles son los aprendizajes que han hecho posible este ideal de equipo?**
5. **¿Qué destacarías de estos equipos que te has encontrado?**

Tras la realización de las entrevistas se hizo una puesta en común con los diferentes grupos:



Figura 7: Pizarra puesta en común sesión 26/04



c) **Grupo de discusión con supervisoras externas:** En cuanto al grupo integrado por las supervisoras externas, cuya participación se solicitó previamente por email, se llevó a cabo un grupo de discusión en formato telemático (Zoom) en fecha 12 de mayo en horario de 17h a 18:30h. Para este grupo se valoró utilizar otro tipo de técnica que no fuera la intervención apreciativa por cuanto su conocimiento de los equipos se circunscribe a dos horas mensuales en las que se abordan aspectos de los equipos a mejorar, situaciones conflictivas, etc. En este sentido se consideró interesante poder realizar un **grupo de discusión** con dos de las supervisoras que más tiempo llevan supervisando, valga la redundancia, diferentes equipos para el abordaje de las violencias machistas, ocho en total, y en relación a algunos, han coincidido como supervisoras en diferentes períodos, y plantearles diversas preguntas sobre las que debatir desde su experiencia y su conocimiento técnico. A tal efecto se elaboró un guion de entrevista que fue adaptándose sobre la marcha en función de las respuestas obtenidas:

## GUIÓN GRUPO DISCUSIÓN SUPERVISORAS

Vosotras sois expertas en grupos y en supervisión de equipos y las dos trabajáis o habéis trabajado con equipos que abordan las violencias machistas en FSYC.

- a. ¿Qué equipos habéis supervisado en Fundación Salud y Comunidad?
- b. ¿Consideráis que son equipos eficientes?
- c. ¿Podéis identificar factores y buenas prácticas que se dan en estos equipos y que favorezcan su eficiencia?
- d. ¿Qué tipo de liderazgo pensáis que necesitan estos equipos?
- e. El cuidado de los equipos: ¿qué medidas de cuidado pueden adoptarse?
- f. ¿Consideráis que nos hallamos ante equipos implicados?
- g. ¿Y ante equipos motivados?
- h. ¿Y qué me decís de cómo es la comunicación en estos equipos? A todos los niveles:
- i. Idea final: ¿algo que sugerir para la mejora del trabajo en equipo de estos equipos?

- Identificación de los factores clave y de las buenas prácticas a través del análisis de los resultados: Una vez finalizado el trabajo de campo se procedió a la transcripción y ordenación del material resultante de las diferentes entrevistas y grupos y su análisis en relación con el marco teórico, lo que permitió identificar los factores clave y las buenas praxis que, en última instancia, han servido de base para la elaboración de la guía que se presenta como producto final de este TFM.

Todo este procedimiento de desarrollo del TFM ha ido acompañado, asimismo, de entrevistas periódicas con los tutores, habiéndose realizado un total de cinco tutorías entre los meses de septiembre de 2021 y junio de 2022 y diversas comunicaciones vía correo electrónico.

### 6.3. Cronograma de la intervención:

#### CRONOGRAMA INICIAL

FASES	ACCIONES	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
		APERTURA	Formulación del tema objeto del proyecto	X								
Solicitud permiso y aprobación FSyC	X											
Entrevista inicial con tutores	X											
Redacción primer borrador con objetivos generales y metodología			X									
Aprobación proyecto por tutores			X									
DESARROLLO	Búsqueda de antecedentes y definición del marco teórico			X	X	X	X	X	X	X		
	Búsqueda y estudio de bibliografía sobre la metodología a usar (intervención apreciativa)		X	X								
	Definición de los grupos focales		X	X								
	Elaboración entrevistas		X	X	X							
	Sesiones con los grupos focales				X	X	X					
	Análisis de resultados							X	X			
	Redactado del TFM y elaboración de la guía de buenas prácticas									X		
	Seguimiento tutores			X	X	X	X	X	X	X		
	Envío a tutores									X		
	Revisión final TFM										X	
	CIERRE	Entrega del TFM										X
Defensa del TFM												X

## CRONOGRAMA FINAL

FASES	ACCIONES	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Febre	Marz	Abril	Mayo	Junio	Julio
		APERTURA	Formulación del tema objeto del proyecto	X								
Solicitud permiso y aprobación FSyC	X											
Entrevista inicial con tutores	X											
Redacción primer borrador con objetivos generales y metodología			X									
Aprobación proyecto por tutores			X									
DESARROLLO	Búsqueda de antecedentes y definición del marco teórico			X	X	X	X	X	X	X		
	Búsqueda y estudio de bibliografía sobre la metodología a usar (intervención apreciativa)		X	X	X	X						
	Definición de los grupos focales		X	X								
	Elaboración entrevistas						X	X	X			
	Sesiones con los grupos focales						X	X	X			
	Análisis de resultados							X	X			
	Redactado del TFM y elaboración de la guía de buenas prácticas									X		
	Seguimiento tutores			X	X	X	X	X	X	X		
	Envío a tutores									X		
	Revisión final TFM										X	
	CIERRE	Entrega del TFM										X
Defensa del TFM												X

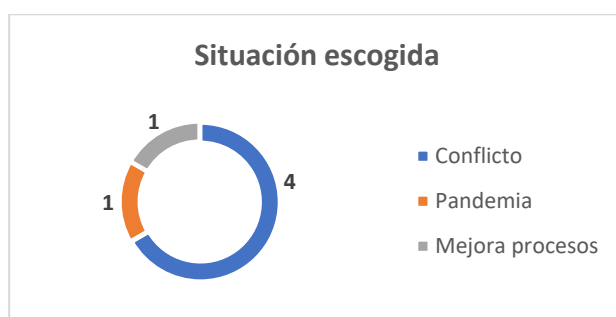
## 7. Resultados

Se empezará por hacer un análisis de los resultados diferenciado en función de las sesiones realizadas con los diferentes grupos de trabajo para, a continuación, realizar una categorización de los mismos que permita hacer una lectura integrada.

**7.1 Resultados de la sesión de trabajo con el grupo de direcciones:** La sesión se inició con la realización de las **entrevistas apreciativas** por parejas. De estas entrevistas destacamos algunos aspectos que después serán analizados en el apartado 8, de valoración de los resultados:

- a) En cuanto a las situaciones escogidas como momentos en los que los equipos funcionaron mejor:

Gráfico 4



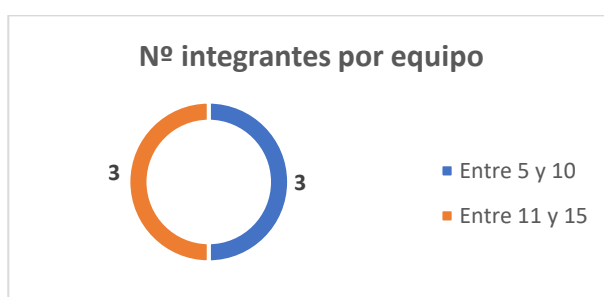
- b) En cuanto a la temporalidad de las situaciones escogidas:

Gráfico 5



- c) Número de personas integrantes de los diferentes equipos:

Gráfico 6



En todos los equipos hay personas **con experiencia** y personas con **formación específica**.

**Tabla III. Factores clave según direcciones del éxito de las situaciones escogidas para la IA**

<b>FACTORES CLAVE QUE, SEGÚN CADA DIRECCIÓN, POSIBILITARON EL ÉXITO DE LA SITUACIÓN ESCOGIDA</b>
Cohesión (buen rollo)
Confianza (se decían las cosas a la cara)
Corresponsabilidad
Cuidado entre ellas, empatía, apoyo entre ellas
Aplicación de los protocolos
Ganas de aprender, motivación
Preparación ante lo que podía suceder
Creatividad e innovación

\*Se hace referencia a cohesión como "buen rollo" porque así la definieron las direcciones en la sesión de trabajo. Pero sería más correcto, desde un punto de vista teórico, hablar de clima y no de cohesión.

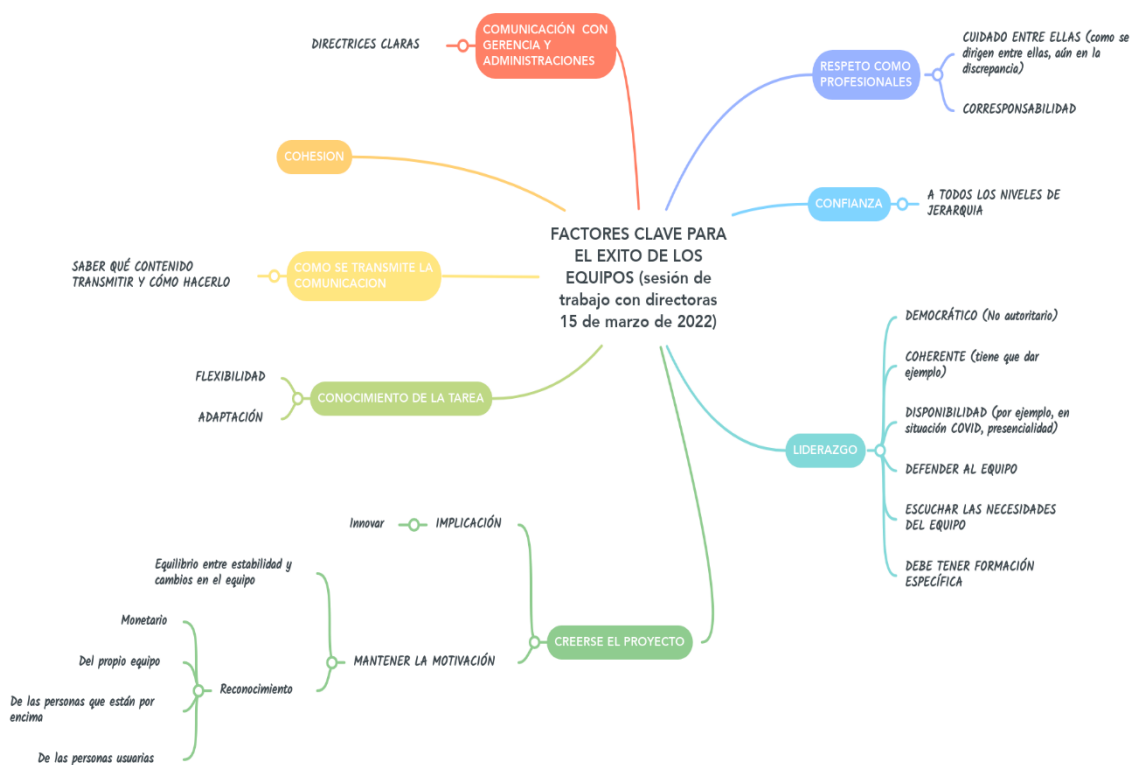
\*\*Las direcciones se refirieron a la corresponsabilidad como muestra de "respeto entre las profesionales", y desde este punto se clasifica como factor de tarea o socioemocional. Desde un punto de vista teórico, consideramos más corrector correlacionar la corresponsabilidad con la interdependencia y la cooperación.

**Tabla IV. Frases destacadas IA direcciones**

<b>FRASES DESTACADAS DE LAS ENTREVISTAS APRECIATIVAS</b>
<i>"Mezcla de conocimiento y experiencia"</i>
<i>"El equipo antiguo creía en el proyecto y estaba muy cohesionado. El nuevo muy motivado"</i>
<i>"Todo el mundo sabía qué podía hacer y qué no"</i>
<i>"Todo el mundo tenía claro qué hacer y se ayudaba. Cada profesional se organizaba su propio trabajo"</i>
<i>"Cada una conocía los puntos fuertes de la otra y redirigían la intervención hacia quien estaba más preparada para hacerla. El resto, apoyaba"</i>
<i>"Mucha organización a través de los canales de comunicación existentes. Reuniones de equipo se trabajaban antes"</i>
<i>"Cada profesional se organizó su propio trabajo y se ayudaron entre ellas, después de que la dirección diera directrices claras"</i>
<i>"Todo el mundo tenía el mismo poder, con independencia de la formación"</i>
<i>"Hasta que llegó dirección, una asumió el liderazgo. La suma de las intervenciones de todas ellas fue el motivo del éxito"</i>
<i>"En la situación específica las decisiones las toma la dirección y las directrices son claras"</i>

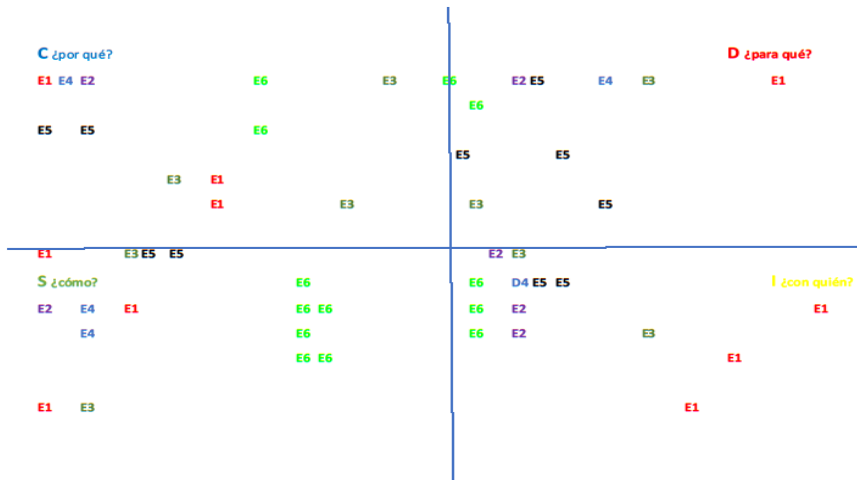
A continuación, como se ha explicado en el apartado de procedimiento, una vez realizadas las entrevistas apreciativas se procedió a realizar la puesta en común de las mismas a través de la técnica del **mapa mental**. Esta técnica está especialmente indicada para estructurar contenidos, compartir información, clarificar ideas y diseñar proyectos. A través de la misma, el grupo de direcciones identificó (“soñó”, Fase 2 de la intervención apreciativa) los factores clave para que el desarrollo de los equipos de trabajo para el abordaje de la violencia machista. El resultado es el mapa mental que se presenta a continuación:

**Figura 8. Mapa mental sesión direcciones**



Como también se expuso en el apartado anterior, al grupo de direcciones también se le invitó a realizar el **DISC** de los equipos que habían seleccionado para contestar a las preguntas de la entrevista apreciativa. El resultado integrado de estos DISC nos muestra la siguiente composición de los equipos:

Figura 9: DISC integrado



**7.2 Resultados de las sesiones de trabajo de los días 25 y 26 de abril con personal de los equipos técnicos:**

Como se ha explicado en apartados anteriores, las sesiones de trabajo con el personal técnico se dividieron en dos partes basadas en las Fases 1 (Descubrir) y 2 (Soñar), de la intervención apreciativa.

Resultados de la FASE 1 (DESCUBRIR): Al finalizar la fase 1 se hizo una puesta en común con cada uno de los grupos para poder identificar los factores clave del éxito de los equipos en que habían pensado. Estos se recogen en la siguiente tabla junto con las buenas praxis identificadas en relación con cada uno de ellos:

Tabla V. Factores Clave Fase 1 sesiones equipo técnico

FACTORES CLAVE
INNOVACIÓN
COHESIÓN
COMUNICACIÓN
LIDERAZGO
CONFIANZA
PERMANENCIA EN EL TIEMPO, PERO CON NUEVAS INCORPORACIONES
AUTOCUIDADO
COORDINACIÓN
FLEXIBILIDAD
ROLES CLAROS Y DIFERENCIADOS
CLIMA
RESPETO



Estas ideas las recogieron en algunas frases clave:

**Tabla VI: Frases destacadas sesiones equipos técnico Fase 1 IA**

<b>FRASE</b>
<i>"Amb la mirada era suficient".</i>
<i>"Que vam moure cel i terra per treure a la noia d'aquella casa".</i>
<i>"Anar tots en la mateixa direcció"</i>
<i>"Autoprotegir i anar totes a una"</i>
<i>"Reinventándonos juntas"</i>
<i>"No criticar i respectar el treball de cadascuna"</i>
<i>"El poder permetre's demanar ajuda amb humilitat"</i>
<i>"La importancia de la confianza y de la conexión con la compañera"</i>
<i>"De la tragedia del caso al final de un proceso gratificante"</i>

A continuación, se les invitó a hacer un listado de buenas praxis relacionadas con estos factores clave identificados. Este fue el resultado:

**Tabla VII. Buenas prácticas detectadas equipo técnico Fase 1 IA**

<b>BUENAS PRACTICAS IDENTIFICADAS</b>
Momentos de equipo sin presión de agenda para poder hablar y escucharnos
Encuentros fuera del ambiente de trabajo (espacios informales)
Sistematización de espacios de presencia cuidadora (v.gr., espacios para trabajar con personas con puntos de vista diferentes)

Resultados de la FASE 2 (SOÑAR): Siguiendo con la dinámica, se realizó la puesta en común de la Fase 2 (Descubrir), en la que se identificaron, con carácter sumatorio a la Fase 1, los siguientes factores clave y buenas prácticas:

**Tabla VIII: Buenas prácticas en relación con factores clave Fase 2 IA**

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>BUENAS PRACTICAS</b>
LIDERAZGO	Confianza en el equipo Margen de maniobra para decidir cómo hacer cada una su trabajo Crítica constructiva Refuerzo positivo Relación horizontal con el resto del equipo Rol supervisor más que controlador Escuchar tanto a nivel grupal como individual Priorizar el autocuidado del equipo Decisiones compartidas
POTENCIALIDAD O CAPACIDAD DE MEJORA (MOTIVACIÓN/INNOVACIÓN)	Destinar tiempos y espacios específicos a la reflexión, a la generación de ideas, para innovar. Arriesgar, probar Realizar una jornada anual de buenas prácticas entre los diferentes equipos

CUIDADO Y AUTOCUIDADO	Gestión de agenda, visitas (espacios de reflexión entre visita y visita), vacaciones Mejora de condiciones laborales Espacios de supervisión que incluyan otras dimensiones del cuerpo humano aparte de la mental: incorporar trabajo corporal
HETEROGENEIDAD	Equipo diverso, con variedad de opiniones, de ideas, y espacios para compartirlas y para trabajar las diferencias como una forma de enriquecimiento. Variedad de influencia
COMUNICACIÓN FLUIDA Y CLARA	Claridad en los mensajes y la información transmitida entre las compañeras Recibir consignas claras de las administraciones y de la entidad
CONFIANZA	
RESPECTO	En la forma de comunicarse entre compañeras/os Hacia las decisiones tomadas como equipo Empatía Reconocimiento a la labor realizada, tanto por las usuarias, como por las compañeras, como por las direcciones y las administraciones. Mejora de las condiciones laborales
AUTOREVISIÓN	Aprendizaje de los errores y aprendizajes compartidos
ROLES CLAROS Y DEFINIDOS	
CONFLICTOS	Diferenciar el rol personal del profesional cuando se aborda un conflicto
PROYECTO COMÚN	

**7.3 Resultados del Grupo Focal con las supervisoras externas:** En esta sesión, como ya se ha explicado en el apartado correspondiente a procedimiento, se realizó una entrevista semiestructurada que permitiera a las supervisoras participantes debatir sobre diferentes cuestiones relacionadas con la efectividad de los equipos para el abordaje de las violencias machistas de Fundación Salud y Comunidad, desde su conocimiento como supervisoras y como expertas en la materia. A continuación, se presentan los resultados de este grupo de discusión:

Son equipos mayoritariamente eficientes a nivel técnico, pero no a nivel socio emocional. Son equipos altamente contaminados por la conflictividad, son equipos que tienden a reproducir la violencia con la que trabajan.
En cuanto a la comunicación son equipos que corren el riesgo de reproducir patrones de comunicación violenta. Se hace necesario definir qué es una buena comunicación: qué comunicamos y cómo lo comunicamos, trabajar la escucha y la resolución de conflictos Asimismo, la comunicación entre la entidad y los equipos es muy distante. Se hace necesario un acercamiento entre ambos
Son equipos altamente implicados; a veces, demasiado. Es una consecuencia también de la violencia con la que trabajan
Por el contrario, son equipos poco motivados

<p>En cuanto a las características del liderazgo que necesitan estos equipos, consideran que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder debe ser claro y debe fijar con claridad los límites sobre el funcionamiento del servicio</li> <li>• El líder debe mantener distancia con el equipo: una dirección fusionada con el equipo puede perder el criterio propio</li> <li>• Los líderes deben ser personas honestas, con valores, coherentes, claras, accesibles y flexibles</li> <li>• Los líderes no deben tener miedo. El miedo está muy presente en los equipos de violencia</li> </ul>
<p>Realizan algunas recomendaciones específicas en cuanto a las direcciones de los equipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideran que falta acompañamiento para las direcciones</li> <li>• Consideran que es necesario realizar procesos de selección específicos para las figuras de liderazgo. En la entidad impera el criterio de promoción interna a la hora de cubrir los puestos de dirección, pero ser bueno a nivel técnico no significa que se vaya a ser un buen líder.</li> <li>• Es necesario explicar a las direcciones cuál es su encargo y dotarlas de herramientas específicas para llevarlo a cabo.</li> </ul>
<p>Identifican como factores y buenas prácticas que favorecen la eficiencia de dichos equipos, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de perfiles diversos</li> <li>• No hacer diferencias por razón de la experiencia o perfil profesional</li> <li>• Importancia de la coordinación (dirección) para favorecer espacios de trabajo conjunto centrados en la tarea</li> <li>• La rotación en los equipos es necesaria, tanto dentro del propio equipo como entre equipos. De esa manera se evita el victimismo y se fomenta la corresponsabilidad</li> <li>• Composición mixta de los equipos en cuanto al género</li> <li>• Disponer de espacios para poder compartir experiencias, conocimientos, tanto a nivel interno (jornadas entre servicios) como externo (participación en circuitos territoriales, impartición de talleres, etc.)</li> <li>• Definir claramente los roles y las responsabilidades de cada integrante del equipo</li> </ul>

**Tabla IX: Resultados grupo focal con supervisoras externas**

**7.4 Resultados integrados:** Una lectura integrada de los resultados de los diferentes grupos nos permite destacar como factores claves del éxito de los equipos para el abordaje de las violencias machistas:

**Tabla X: Factores clave integrados según direcciones y personal técnico**

<b>FACTORES CLAVE SEGÚN DIRECCIONES</b>	<b>FACTORES CLAVE SEGÚN PERSONAL TÉCNICO</b>
Confianza	Confianza
Respeto como profesionales (cuidado entre ellas)	Autocuidado/respeto
Liderazgo (democrático, coherente, disponible, que defienda al equipo, que escuche sus necesidades y que tenga formación específica). Directrices claras por parte de dirección en situaciones de estrés. Autonomía en la tarea	Liderazgo (que confía en el equipo, permite autonomía en la tarea, sabe escuchar, refuerza positivamente, toma decisiones compartida)

Creer en el proyecto (implicación: innovación; motivación (equilibrio entre estabilidad y cambios en el equipo, reconocimiento)	Proyecto común. Permanencia en el tiempo, pero con nuevas incorporaciones. Potencialidad o capacidad de mejora (motivación/innovación)
Conocimiento de la tarea (flexibilidad y adaptación)	Flexibilidad
Comunicación (directrices claras desde entidad y Administraciones; saber qué comunicar a los equipos y cómo hacerlo)	Comunicación fluida y clara
Competencia (mezcla de conocimientos y experiencia)	Heterogeneidad
Roles y funciones claras	Roles claros y diferenciados
Cohesión	Cohesión
Coordinación	Coordinación
Clima	Clima
<b>Corresponsabilidad (interdependencia y cooperación)</b>	
	<b>Autoevaluación</b>
	<b>Resolución de conflictos</b>

**Tabla XI: Respuestas de las supervisoras de equipo a los criterios de efectividad de equipos**

Criterio 1: Eficiencia en cuanto a la tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia técnica: sí. Roles y tareas y funciones claras</li> <li>- Eficiencia técnica: mayoritariamente, sí.</li> </ul>
Criterio 2: Eficiencia socioemocional	<p>Eficiencia socioemocional: puede mejorar</p> <p>Eficiencia socioemocional: equipos altamente contraminados por la conflictividad. Los equipos de violencia reproducen la violencia, que puede ser entre ellas o pueden aliarse entre ellas contra la dirección o contra la institución</p>
Criterio 3: Perdurabilidad en el tiempo como equipos consolidados	<p>Ponen de relieve dos ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que exista rotación entre equipos: “evitaria victimisme en relació amb el propi recurs, es fomentaria la coresponsabilitat”</li> <li>- Que exista rotación en los equipos: “anar incorporant gent nova, siguin professionals, gent en pràctiques, voluntariat...”</li> </ul>

En la siguiente tabla se recogen la totalidad de factores clave señalados por los grupos de direcciones tanto en la entrevista apreciativa como en la elaboración del mapa mental y se correlacional con los criterios de efectividad de equipo recogidos en la hipótesis de trabajo:

**Tabla XII: Factores clave según grupo direcciones correlacionados con los criterios de efectividad de equipo**

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>CRITERIOS HIPÓTESIS</b>
Clima	Eficiencia socioemocional
Confianza	Eficiencia socioemocional
Respeto como profesionales (cuidado entre ellas)	Eficiencia socioemocional
Corresponsabilidad (interdependencia y cooperación)	Eficiencia de tarea y socioemocional
Liderazgo (democrático, coherente, disponible, que defienda al equipo, que escuche sus necesidades y que específica). Directrices claras por parte de dirección en situaciones de estrés	Eficiencia de tarea y socioemocional
Crear en el proyecto (implicación: innovación; motivación (equilibrio entre estabilidad y cambios en el equipo, reconocimiento)	Eficiencia socioemocional Equipos estables, pero con cambios
Conocimiento de la tarea (flexibilidad y adaptación)	Eficiencia de tarea
Comunicación (directrices claras desde entidad y Administraciones; saber qué comunicar a los equipos y cómo hacerlo)	Eficiencia de tarea
Competencia (mezcla de conocimientos y experiencia)	Eficiencia de tarea
Roles y funciones claras	Eficiencia de tarea
Cohesión	Eficiencia socioemocional
Coordinación	Eficiencia de tarea
Autonomía en la tarea	Eficiencia de tarea

## 8. Discusión de los resultados.

### *ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS INICIAL*

---

Recordemos la **hipótesis de partida** del presente TFM: **Los equipos de trabajo para el abordaje de las violencias machistas sólo pueden considerarse equipos de trabajo efectivos si cumplen los siguientes criterios: prestan los servicios fijados en sus proyectos técnicos, satisfacen las necesidades de sus miembros a nivel socioemocional y perduran en el tiempo como equipos consolidados.**

Los criterios de la hipótesis de trabajo se han fijado teniendo en cuenta los criterios para la efectividad de los equipos definidos por Hackman (1983), McGrath (1984), McGrath y Argote (2011) y recogidos a su vez por Navarro et al (2011).

Procedemos al análisis del cumplimiento de los tres criterios establecidos en la hipótesis a la luz de los resultados del trabajo de campo, diferenciando en el análisis los resultados del Grupo Focal con las supervisoras externas, recogido en la **Tabla XI**, que fueron preguntadas directamente por el cumplimiento de los criterios, del resultado de las entrevistas apreciativas realizadas con direcciones y personal técnico en las que las preguntas estaban dirigidas a descubrir y soñar los factores clave para el éxito de los equipos y que se han recogido en la **Tabla XII**. La entrevista apreciativa y el mapa conceptual usados como metodología en la sesión con las direcciones no permite extraer respuestas directas, como en el supuesto del grupo focal con las supervisoras, pero si se pueden abstraer tanto de los factores identificados como exitosos de la experiencia de equipo elegida para responder a las entrevistas, como de los factores identificados como necesarios para el éxito de los equipos a la hora de elaborar el mapa mental. Tal y como afirmábamos en el apartado de Metodología, en la Fase Descubrir se comparten y analizan las mejores realizaciones (las mejores prácticas) relacionadas con el tema escogido, se trata de investigar qué es lo que funciona bien y por qué; pero, aunque el enfoque es encontrar los aspectos positivos, también deben descubrirse aquellas formas deficientes relacionadas con el tema en cuestión que tienen un potencial positivo.

Una lectura conjunta de los resultados del trabajo de campo recogidos en las **Tablas X y XI**, confirman la hipótesis inicial si bien con un matiz en cuanto al tercero de los criterios, de tal manera que la **hipótesis final** quedaría formulada en los siguientes términos:

**Los equipos de trabajo para el abordaje de las violencias machistas sólo pueden considerarse equipos de trabajo efectivos si cumplen los siguientes criterios: prestan los servicios fijados en**

**sus proyectos técnicos, satisfacen las necesidades de sus miembros a nivel socioemocional y perduran en el tiempo buscando un equilibrio entre permanencia y rotación de sus miembros.**

Una vez analizada la hipótesis inicial, procedemos al análisis de los resultados en relación con los objetivos fijados en el TFM:

### ***ANÁLISIS DEL PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO: IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE PARA EL DESARROLLO ÓPTIMO DE DICHS EQUIPOS***

---

El resultado integrado de las diferentes sesiones de trabajo con direcciones y con personal técnico de los equipos y en relación con este objetivo específico se muestra en la Tabla XII. Del análisis de los resultados se pueden destacar los siguientes aspectos:

- 1) Direcciones y personal técnico prácticamente coinciden en identificar los mismos factores clave para el éxito de los equipos que abordan violencias machistas, aunque algunos de ellos son vistos desde los diferentes roles de cada grupo; v.gr., cuando se habla de comunicación, las direcciones se refieren a un doble nivel: intergrupar, con la propia entidad y las Administraciones e intragrupal, con el equipo. En cambio, el personal técnico se refiere a comunicación intragrupal e interpersonal. También se habla reiteradamente de respeto en las comunicaciones.
- 2) Si ponemos los factores identificados en relación con la **Tabla I** del presente trabajo, de Jaramillo Solorio, en la que se observan las diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, podemos concluir:

**2.1. Que hay aspectos necesarios para el buen funcionamiento de un equipo que no se han identificado:** aspectos como la cultura grupal (tanto a nivel intergrupar como a nivel intragrupal, en relación a la entidad a la que pertenecen los grupos) o los resultados no aparecen dentro de los factores identificados. Y aspectos como la autoevaluación o los conflictos no son mencionados por el equipo de direcciones. Los equipos que abordan violencias machistas son equipos conformados por personas del ámbito social centradas en las personas y para las que la parte de evaluación de resultados no es tan importante. Por eso es importante que en los equipos haya personas orientadas a la tarea y personas orientadas a las personas, para encontrar un equilibrio per permita cumplir tanto con el criterio de eficiencia de tarea como con el criterio de eficiencia socioemocional. En tal sentido, si nos fijamos en la **Figura 9**, el resultado integrado del DISC realizado por el grupo de direcciones de los diferentes equipos elegidos como exitosos, veremos que están conformados por personas distribuidas en los diferentes ejes cartesianos, lo que, con las reservas pertinentes dada

la escasez de la muestra y el poco rigor científico a la hora de elaborar el DISC de los equipos, nos llevaría a afirmar que en todo equipo deben haber personas con diferentes estilos de comunicación y diferente orientación a la tarea, según se desprende de las **Figuras II y III** del marco teórico, para que sean eficientes. Esta cuestión será de especial relevancia tanto a la hora de conformar y seleccionar el personal de equipos nuevos como a la hora de hacer la selección de nuevos miembros en equipos ya en funcionamiento.

**2.2. Se identifican los procesos del equipo que favorecen su eficiencia socioemocional:** Si ponemos igualmente en relación los factores de la **Tabla X** con los resultados del grupo focal de las supervisoras externas (**Tabla IX**), nos encontramos con que se identifican los factores socioemocionales del equipo, a los que se les da mucho valor, quizás justamente porque los equipos no se sienten socioemocionalmente satisfechos. Lo que nos lleva a concluir que hay una deficiencia en cuanto a los procesos que suceden en los equipos (outputs según el modelo Input-Proceso-Output de MacGrath o procesos humanos según el modelo ASH de Navarro, Quijano, Berger y Meneses), que por un lado puede venir provocada por la reproducción de conductas y patrones violentos resultado de la violencia con la que se trabaja y por otro por una falta de formación específica en cuanto al funcionamiento de los equipos de trabajo, necesidad detectada por las direcciones en el mapa mental.

**2.3. La sola identificación de los factores clave para la eficiencia de los equipos de trabajo no es garantía de ésta** y se hace necesario generar herramientas que involucren a la entidad en todos los niveles para potenciar esa eficiencia. De otra manera, nos hallaríamos ante grupos de trabajo y no ante equipos de trabajo cuando, siguiendo el modelo ASH de Navarro et al (2011), por la incertidumbre y la interdependencia en la tarea requieren de trabajo en equipo. El abordaje de las consecuencias de la violencia de género es una tarea de incertidumbre alta, por cuanto estamos hablando de procesos de recuperación de personas en los que el resultado es diferente e incierto y depende de múltiples factores. A la vez, es una materia que requiere de interdependencia máxima en red, por cuanto el impacto de la violencia afecta a las múltiples esferas vitales de la persona y su recuperación requiere de un abordaje interdisciplinar en el que, desde diferentes disciplinas y desde diferentes equipos haya una colaboración simultánea en el abordaje de la tarea. El resultado del equipo depende de que los miembros diagnostiquen, resuelvan tarea y colaboren para completar la tarea eficientemente.



**2.4. El estilo de liderazgo en dichos equipos es fundamental.** Todos los grupos de trabajo lo señalan. Coinciden direcciones, equipo técnico y supervisoras en la necesidad de un liderazgo democrático, ético, coherente, que fomente la participación de todas las personas integrantes del equipo, la autonomía en la realización de la tarea, que dé feedback continuado, escuche de forma activa, potencie la innovación y la motivación y la toma de decisiones consensuada. Podríamos hablar de un liderazgo que comparte características de diferentes estilos de liderazgo: el *transformacional*, en cuanto a consideración individualizada y a estimulación intelectual; el *democrático*, en cuanto a tomar las decisiones en conjunto, otorgar confianza al grupo y apoyarse en el grupo para dictar las pautas y el empleo del feedback para incentivar. Pero a la vez tiene que ser una persona con capacidad de asumir decisiones y dar consignas claras y específicas ante situaciones de estrés. Así, si nos fijamos en las situaciones elegidas por la mayoría de los grupos de trabajo en las entrevistas apreciativas como ejemplo de éxito, nos damos cuenta, como refleja el **Gráfico IV**, que son situaciones de estrés. La alta incertidumbre a la que hacíamos referencia en el punto anterior de la tarea a la que se enfrentan estos equipos y los riesgos inherentes a las situaciones de violencia, como la localización a las víctimas por parte de los agresores o que estos se presenten en los servicios, hace que los equipos vivan sometidos a una constante presión y que de forma más habitual de la que sería deseable, se enfrenten a situaciones de gran estrés. Ante estas situaciones se requieren direcciones capaces de tomar decisiones rápidas y que den consignas claras y directas a los equipos que transmitan seguridad y confianza. En estas situaciones podríamos hablar de la necesidad de un liderazgo más *clásico o tradicional*.

A destacar también las consideraciones realizadas por el grupo de supervisoras, en el sentido de que el líder no debe tener miedo, miedo siempre presente en los equipos que se dedican al abordaje de situaciones de violencia, y que las características de liderazgo democrático o transformador que se han sugerido como las más idóneas para dirigir a estos equipos no deben confundirse con que el líder pase a convertirse en “*mamá del grupo*”, como se recoge en alguna de las entrevistas apreciativas, pues el equipo de trabajo no es una familia y debe funcionar como un equipo.

Como conclusión a lo expuesto, se puede afirmar que se ha cumplido con el primero de los objetivos específicos marcado en el trabajo, identificando los factores clave para la eficiencia de los equipos interdisciplinarios para el abordaje de las violencias machistas, que correlacionan con los factores identificados por los estudios académicos sobre la materia expuestos en el

apartado de Antecedentes y Marco teórico, y que es en su desarrollo donde deben tenerse en cuenta algunas especificidades propias de estos equipos que serán incorporadas a la hora de elaborar el producto de este TFM, es decir, la Guía, objetivo específico segundo.

### ***ANÁLISIS DEL SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO: DISEÑAR UNA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS BASADA EN LOS FACTORES CLAVES IDENTIFICADOS***

---

Para la elaboración de la Guía de buenas prácticas, que se incluye como Anexo nº ..., se han conjugado los aspectos teóricos: los elementos de tarea, procedimiento y resultados según el modelo de equipo ASH, los criterios de eficacia de equipos de Hackman según el resultado de la hipótesis inicial, y los factores que según los diferentes modelos de efectividad de equipo son importantes para la misma (modelo Input-Proceso-Output, factores de Kanter), con los resultados del trabajo de campo, intentando incorporar en la guía los identificados por los diferentes grupos de trabajo y aquellos otros que, en base a la teoría, se considera necesario incorporar.

Así, por ejemplo, el inicio de la Guía, en el que se incluye una parte de presentación tanto de la entidad como del Área 2, pretenden fomentar la cultura organizacional, un elemento que en el trabajo de campo no se ha tenido en cuenta.

En la definición de funciones de las direcciones, se ha hecho hincapié en la importancia del contexto en el desarrollo grupal, tanto por lo que se refiere a la relación con las Administraciones, como con el trabajo en red a desarrollar en cooperación con otros servicios y profesionales. Tampoco se puede olvidar el contexto dentro de la propia entidad y la relación con otros equipos de la misma Área.

La Guía tiene en cuenta la tendencia en los equipos de violencia a repetir patrones de violencia, por ese motivo se focalizar la evaluación desde los aspectos positivos (incorporando aspectos de la indagación positiva) y se pone especial énfasis en todo lo relacionado con la comunicación: desde tener en cuenta los diferentes estilos de comunicación a la hora de seleccionar a los miembros de un equipo o a la hora de dar feedback a fomentar espacios que permitan una comunicación fluida y el intercambio de ideas, con la finalidad de potenciar la confianza entre las personas integrantes de los diferentes equipos.

Muy importante también las pautas que se incluyen en la Guía, en cuanto instrumento destinado a las direcciones, sobre los estilos de liderazgo a desarrollar con los equipos.

La Guía ha de ser un instrumento útil, por ello será necesaria su evaluación en el plazo máximo de un año desde que se inicie su implementación. Este aspecto, lógicamente, no puede ser

evaluable en el presente trabajo, y queda como un tercer objetivo a desarrollar durante el último trimestre del 2022 y el 2023 el implementar la guía, el definir los instrumentos para su evaluación y el proceder a su evaluación propiamente dicha.

## 9. Valoraciones y consideraciones

Entré al curso de Experto y después al Máster en Autoliderazgo y Conductor de Grupos buscando respuestas que no tenía a cómo gestionar equipos de trabajo. El curso de Experto y el Máster me han aportado un amplio conocimiento sobre mí misma, llegando a la convicción de que un líder no puede ser líder sin haber realizado un proceso de autoconocimiento. El TFM me ha proporcionado una sólida base de conocimiento teórico sobre el trabajo en equipo que he podido poner directamente en relación con los equipos de trabajo, específicamente los especializados en el abordaje de la violencia de género, de la entidad en que trabajo. Creo que hay pocas cosas más enriquecedoras que poder aunar teoría y práctica a la vez, y en mi caso lo vivo como un auténtico privilegio. También es cierto que a partir de todo el aprendizaje desarrollado ahora soy mucho más consciente de los puntos fuertes, pero también de las carencias que tenemos al dirigir nuestros equipos. Se convierte en un reto para mí poder aportar al Área en la que trabajo el conocimiento adquirido. Hace unos años, cuando ejercía habitualmente como abogada, pensaba que el funcionamiento de los juzgados era un fiel reflejo del juez que estaba al frente; ahora soy totalmente consciente de que el funcionamiento de nuestros equipos es un fiel reflejo de la dirección que tienen al frente. He reafirmado a través del TFM aprendizajes que ya había realizado a través del máster: que acceder a un puesto de dirección sin tener formación específica en gestión de equipos es una irresponsabilidad; que como directora lo más importante es que tu equipo confíe en ti, y que para que eso suceda tiene que haber coherencia entre lo que haces y lo que dices, entre lo que pides a los demás y lo que tú estás dispuesta a hacer; dicho de un modo más sencillo, debes predicar con el ejemplo. Que debes ser flexible y firme a la vez; equitativa en tus decisiones; escuchar y tratar por igual; favorecer, desde el respeto, la expresión de la discrepancia; favorecer consensos; no tener miedo, ni a la hora de defender tus ideas, ni a la hora de poner límites, ni a la hora de tomar decisiones, aunque a veces puedan ser equivocadas; ser humilde y reconocer los errores; reconocer también que no lo sabemos todo y que estamos en un proceso de aprendizaje constante; potenciar y confiar en las capacidades de tu equipo; potenciar espacios distendidos en los que impere el humor, trabajando continuamente con violencia, esos espacios son indispensables para regular la carga emocional que soportan los equipos; aprender a delegar; reconocer el trabajo bien hecho; generar espacios de debate técnico; evaluar constantemente nuestro trabajo y ser capaces de modificar y de adaptarnos a las nuevas necesidades; marcar, en última instancia, el camino a seguir y ser referente para tu equipo. Y el mayor aprendizaje de todos, y este va con mayúsculas: LO IMPORTANTE ES LA FORMA, NO EL CONTENIDO. Puedes decir cualquier cosa a tu equipo, a tus superiores, a las Administraciones, al resto de servicios

externos con los que tienes que relacionarte, siempre que lo hagas de la forma correcta, y eso implica, como decía al principio, tener un profundo conocimiento de una misma que te permita ser consciente del impacto que tu manera de expresarte va a tener en las otras personas y modular tu expresión en función de tu interlocutor/a.

Valoro que el TFM ha sido la culminación de un largo proceso de aprendizaje en todos los sentidos. Me ha dado seguridad, me ha dado respuestas, según el DISC, soy alguien muy azul, y necesito respuestas a los múltiples ¿por qué? a los que me enfrento en mi día a día. El Experto, el Máster y el TFM me han dado esas respuestas tanto a nivel emocional como a nivel cognitivo.

Por otro lado, me ha permitido entrar en contacto con una metodología de trabajo totalmente nueva para mí, la indagación apreciativa, que sin duda supone un enfoque diferente a la hora de mejorar el funcionamiento de cualquier equipo, de cualquier entidad, focalizándose en lo positivo y no en lo negativo. Este enfoque me parece sumamente interesante de aplicar en los equipos de violencia, y sin duda es un aprendizaje que incorporaré en mi día a día de trabajo.

Como consideración final señalar que este TFM no tiene por qué ser un punto y final en el estudio de la eficacia de los equipos de trabajo para el abordaje de las violencias machistas sino al contrario, puede ser un punto de inicio de una línea de investigación futura bien sea para diseñar procesos (diagramas de flujo) a elaborar en equipo para revisar tareas y procesos, diseñar un programa de onboarding que contemple un acompañamiento de la guía elaborada para estandarizar criterios y crear un estilo en el hacer o realizar un proceso de Intervención Apreciativa en la entidad que permita mejorar la comunicación a todos los niveles. Otra posible línea de investigación, si a las Administraciones titulares de los servicios de violencia les pareciera interesante, sería extrapolar estos resultados a otros equipos fuera de FSyC, resultados que a su vez podrían ser tenidos en cuenta a la hora de elaborar los pliegos de condiciones de los servicios en los que sólo se recoge en cuanto a condiciones para la conformación de los equipos, el número de sus integrantes y la formación y experiencia específica en violencia.

## 10.Limitaciones del trabajo

La primera de las limitaciones a la que he tenido que enfrentarme a la hora de realizar este trabajo ha sido mi falta de formación en el ámbito de la psicología. Como jurista que soy toda la terminología relacionada con la psicología en general y con la de grupos en particular me es totalmente ajena y ha supuesto un hándicap importante a la hora de construir los antecedentes y el marco teórico. Seguramente, y pese al empeño puesto para que no fuera así, el TFM adolecerá de alguna inexactitud terminológica fruto de este desconocimiento, por lo que pido mis más sinceras disculpas a quien lo lea y sea experto en la materia.

A ello hay que sumar mi carácter altamente perfeccionista y mi necesidad de entender y disponer del máximo de información sobre cualquier tema de interés, lo que en algunos momentos ha significado una dificultad a la hora de poner límites al estudio (sea sobre la intervención apreciativa, sea sobre el marco teórico) y pasar a la acción, sea implementando la metodología escogida o redactando el trabajo.

Por lo que se refiere a las limitaciones en cuanto al procedimiento la principal de ellas ha sido la elección de la muestra. Como he explicado en el apartado correspondiente, seleccioné como muestra un tercio, aproximadamente, de las personas que trabajan en los equipos de violencia. Pero tal selección no fue aleatoria, como me hubiera gustado, sino que vino condicionada por los equipos que yo he dirigido y que engloban a otro tercio de la muestra total. Consideré que tratándose de mi propio TFM no era recomendable la participación de las personas que han formado parte de mis equipos, pues de alguna manera podía condicionar sus respuestas. Y este aspecto ha supuesto una limitación por cuanto estos equipos están integrados en servicios altamente representativos tanto a nivel ambulatorio como residencial del total de servicios y equipos que integran el Área.

Respecto a la muestra, los resultados de la misma se hacen extrapolables a los equipos de violencia de FSyC, pero no se pueden hacer extrapolables a otros de equipos de violencia fuera de la entidad.

También ha supuesto una limitación durante el proceso de elaboración el propio procedimiento del TFM. Partiendo de que el resultado del TFM tenía que ser un producto eminentemente práctico y que se pudiera aplicar en el día a día del trabajo que desarrollamos en el Área, trasladar esa idea práctica al procedimiento teórico y metodológico que implica desarrollar un TFM, ha sido, cuando menos, complejo, aunque también ha sido estimulante el esfuerzo requerido y la limitación se ha acabado convirtiendo en una gran oportunidad de aprendizaje.

Señalar también en cuanto a la metodología las limitaciones que el TFM ha supuesto a la posibilidad de poder desplegar la totalidad de las fases de la intervención apreciativa. Quizás en un futuro, como se ha avanzado en el apartado anterior, desde la entidad se pueda plantear una intervención apreciativa en toda su dimensión que permita abordar aspectos como la comunicación o la cultura organizacional.

Otra limitación a nivel metodológico hacer referencia a la elaboración del DISC de los equipos seleccionados por el grupo de direcciones; por un lado, en tanto la elaboración no se hizo de forma rigurosa utilizando las herramientas informáticas que existen para ellos; segundo, por cuanto la muestra de los equipos seleccionados es muy pequeña y, por tanto, sus resultados son limitados y poco fiables.

Finalmente, ha faltado incorporar algún instrumento de evaluación de las diferentes sesiones de trabajo realizadas con los diferentes grupos.

## 11. Referencias bibliográficas

- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *FIPCAEC*, 10 (4), 58-76.
- Berbel, S. (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns de Psicologia*. Vol. 16, (1), 73-84.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. & Stabros, J. M. (2003). Appreciative inquiry handbook: The first in a series of A.I. workbooks for leaders of change. *Bedfor Heights, Ohio: Lakeshore Communications*.
- Gil, F., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 25-31.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 32 (1), 38-47.
- González, P., Silva M., y Cornejo, J.M. (1996). Equipos de trabajo efectivo. EUB.
- Lapo, M.C., Jácome, M.J. (2015) El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*. Ed. 36, 9 (4), 11-16.
- Lozano, J.G. (2004) Nuevas formas de control de la producción y del trabajo. *Revista digital de Historia y Ciencias Sociales*.
- Lussier, R., Achua, C. (2016). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (6° ed.). México: Cengage, learning.
- Milagros Gomez, E. (2019) Seminario Liderazgo transformacional y trabajo en equipo del personal de enfermería de hospitalización, de una institución de salud privada. Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud.
- Navarro, J., de Quijano, S., Berger, R., Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 17-28. <http://www.cop.es/papeles>
- Navarro, J. (2017). *Equipos que funcionan. Procesos grupales y diseño de tareas que contribuyen a la efectividad de los equipos*. Material FOCAD. Colegio Oficial de Psicólogos.
- Navarro, J. (2021). *Material sesión máster en Autoliderazgo y Conducción de Grupos*.
- Palacín, M., Aiger, M. (2014). *Aspectos psicosociales de la comunicación. Comunicación grupal* (14), 194-207). Ed. Pirámide



Palacín, M. (2020-2021). *Estilos de comunicación grupal*. Máster en Autoliderazgo y conducción de grupos. UB.

Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques* Vol. XXXI (1), 21–46

Rama, B. (2015). Liderazgo femenino: aprendizajes de carrera de ejecutivas latinas. *Libro digital*, EPUB.

Reynosa Navarro, Enaidy. (2016) *Trabajo en equipo. Reflexiones para un mejor desempeño*. Múnich: GRIN Verlag GmbH.

Rodríguez, I. (2008). El modelo de Trabajo en equipo. *Revista Española de drogodependencias*, 33 (4) 241-255.

Santiago, A. *Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, empatía y sinergia*. <https://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-relaciones-interpersonales-empatia-y-sinergia/>

Serra, O. (2020). Comportamiento humano, estilos y equipos. *Diari Segre*.

Silva M. y Díaz de Quijano, S. (1999). Los grupos en las organizaciones. *Psicología de los grupos, teoría y aplicación*. Síntesis psicología.

Silva, Y; Olsen, C; Pezzi, L; Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Revista Psicoperspectivas*. Vol. 15 (3) <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue3-fulltext-769>

Varona, F. (2010). *La intervención apreciativa. Una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del S. XXI*. Ediciones Uninorte. Barranquilla.

Villalba, M; Fierro I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*. Vol. 2, (4), 155-162

Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Cherney, J. and Fry, R. (2004). *Appreciative Team Building*. iUniverse, Inc.

## 12. Anexos

Anexo 1: Modelo de autorización de la Dirección del Área 2 de FSyC para la realización del TFM

Anexo 2: Presentación del TFM al grupo de direcciones

Anexo 3: Modelo de autorización de grabación de imagen y voz para las entrevistas presenciales

Anexo 4: Presentación del TFM a los grupos de personal técnico

Anexo 5: Entrevistas apreciativas con direcciones

Anexo 6: DISC equipos direcciones

Anexo 7: Entrevistas apreciativas con equipo técnico

Anexo 8: Volcado sesión grupal con equipo técnico 25/04

Anexo 9: Notas sesión grupal con equipo técnico 26/04

Anexo 10: Transcripción del resultado del grupo focal con supervisoras externas

Anexo 11: Índice de figuras, tablas y gráficos

Anexo 12: Guía de buenas prácticas para la conformación y gestión óptima de equipos de trabajo para el abordaje de las violencias machistas en FSyC

## ANEXO 1: MODELO AUTORIZACIÓN DIRECCIÓN ÁREA 2 FSYC

La que subscriu, ....., amb DNI..... com a Directora de l'Àrea 2 de L'entitat Fundació Salut i Comunitat,

MANIFESTA:

- Que Leonor Valencia Núñez, qui treballa a l'entitat i està cursant, amb el suport de la mateixa, el Màster d'Autolideratge i Conducció de Grups de la Universitat de Barcelona, li ha explicat la seva idea de fer un estudi dels factors que afavoreixen la bona gestió dels equips de violència masclista de l'àrea que finalitzi amb l'elaboració d'una Guia de bones practiques adreçada a les direccions dels equips, tot això com a projecte de TFM en l'esmentat màster.
- Que Leonor Valencia Núñez li ha demanat autorització per a poder entrevistar a aquelles directores d'equips que així ho desitgin, així com personal dels equips i supervisores tècniques i poder fer ús de les instal·lacions del c/ Breda i de la plataforma Teams per fer les entrevistes en format presencial o telemàtic.
- Que com a Directora de l'Àrea, ..... I després de valorar la informació facilitada,

AUTORITZA a Leonor Valencia Núñez a dur a terme el projecte de TFM amb els equips per a l'abordatge de les violències masclistes de l'Àrea 2 de Fundació Salut i Comunitat i a fer ús de les oficines del C/ Breda i de la plataforma Teams per dur a terme el treball de camp. Així mateix, la participació de les direccions i dels equips tècnics en el TFM tindrà caràcter voluntari i Leonor Valencia haurà de recavar el consentiment de cadascuna de les persones participants, tot complint amb allò disposat la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de desembre i al Reglament General (UE) 2016/679, de 27 d'abril de 2016, en matèria de protecció de dades.

Barcelona, a ..... de .....2021

## ANEXO 2: PRESENTACIÓN DEL TFM AL GRUPO DE DIRECCIONES

Com totes sabeu, avui estem aquí reunides amb motiu del meu treball de fi de màster, tal com us vaig comunicar en una reunió de direccions i després en diferents converses mantingudes amb totes vosaltres. En un principi, la meua idea era fer el disseny del que seria l'equip ideal per abordar les violències masclistes i abordar aspectes bàsics a tenir en compte en la selecció del personal més enllà del seu coneixement tècnic i tenint present les dinàmiques que es generen en els equips com a grup, que van més enllà de la suma dels membres que els integren.

Més endavant, amb l'ajuda dels meus tutors vaig arribar a la conclusió que el més important perquè un equip funcioni és la bona comunicació a tots els nivells i vaig pensar en centrar el treball en la millora en els processos de comunicació dins dels equips. Amb tot, la idea no m'acabava de convèncer, perquè després d'haver passat d'ostentar la direcció del SIE a ostentar la direcció del CMAU m'he adonat que el que per a mi és una necessitat en un moment i en un equip determinat, potser per a una altra directora no ho és i viceversa, el que per a una altra directora pot ser una necessitat, per a mi pot no ser-ho.

Partint de la base que aquest TFM ha de ser una eina útil per a totes les direccions que conformem l'Àrea d'Addiccions, Gènere i Família de l'entitat, i que podem tenir necessitats diferents en funció dels equips, m'ha semblat que el més lògic és que sigui entre totes les que estem aquí presents, com a mostra representativa de les direccions que integren l'Àrea, que identifiquem els factors que creiem clau en el nostre treball diari amb els nostres equips i com els podem millorar, de tal manera que el projecte sigui un projecte més ampli i transversal.

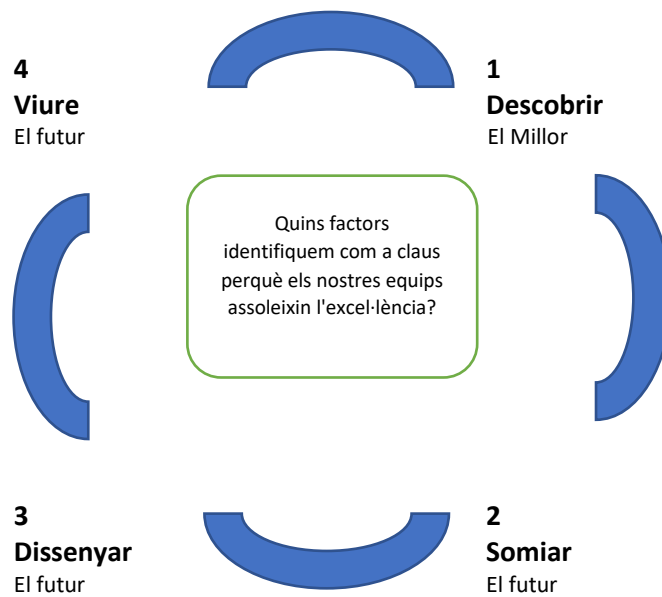
L'objectiu final, com en el seu dia us vaig comentar, és realitzar una guia de bones pràctiques per a les direccions en la qual s'inclouin recomanacions a tenir en compte sobre els diferents factors que haguem identificat a l'hora de treballar amb els nostres equips i que, amb tota probabilitat, inclouran els aspectes comentats anteriorment, la conformació de l'equip i la comunicació.

Sobre aquesta base, us proposo avui una primera sessió en la qual identifiquem aquests factors que fan que els nostres equips siguin uns excel·lents equips.

La metodologia de treball que anem a seguir en aquesta sessió és la **Indagació o Intervenció Apreciativa**.

La intervenció apreciativa és un procés de recerca col·laborativa que se centra en el nucli positiu d'una organització. És a dir, en les seves competències, habilitats, talents i en les seves millors realitzacions i pràctiques. Més que una nova tècnica o mètode, és un nou esperit o actitud. És una recerca cooperativa del millor que existeix en la gent i en les seves organitzacions. És un camí cap a la innovació positiva, en lloc de la negativitat i a la crítica (Cooperrider, Whitney & Stabros, 2003).

La intervenció apreciativa suposa l'aplicació d'un procés que és alhora rigorós i flexible i que consta de quatre fases:



A través d'entrevistes apreciatives anem a descobrir el millor dels nostres equips, i a partir d'aquí, somiarem i dissenyarem els nostres equips ideals. No ens centrarem a identificar el que no funciona sinó el que sí que funciona.

### Com ho farem?

Us posareu per parelles i cada membre de la parella "entrevistarà" durant mitja hora a l'altre membre. Un cop acabi la primera entrevista, us canviareu les tornes, l'entrevistada es convertirà en entrevistadora i viceversa. A aquesta dinàmica li dedicarem una hora en total. Us lliuraré un guió d'entrevista que haureu de seguir i indagar en base a ell, tractant de trobar els factors claus de cada pregunta i tractant de formular proposicions sobre allò bo que existeix i el que encara és possible fer per a millorar-lo. La persona que faci l'entrevista ha d'anar anotant en el guió facilitat les respostes de la seva entrevistada. Al final de la dinàmica, posarem en comú les entrevistes en post-its que enganxarem a la pissarra que tenim aquí. A continuació, cada directora farà el DISC de cada equip i acabarem posant en comú el resultat de les diferents dinàmiques.

**ANEXO 3: MODELO DE AUTORIZACIÓN DE GRABACIÓN DE IMAGEN Y VOZ PARA LAS ENTREVISTAS PRESENCIALES**

**NOM:**

**DNI:**

**DATA:**

**AUTORITZO A LA GRAVACIÓ DE LA IMATGE I LA MEVA VEU EN LES SESSIONS DE TREBALL DEL TFM DE LEONOR VALENCIA NUÑEZ EN EL MÀSTER D'AUTOLIDERATGE I CONDUCCIÓ DE GRUPS I A LA SEVA REPRODUCCIÓ TANT EN EL TREBALL FINAL DE MÀSTER COM EL DIA DE LA PRESENTACIÓ DAVANT EL TRIBUNAL AVALUADOR.**

**SIGNAT**

## ANEXO 4: PRESENTACIÓN DEL TFM A LOS GRUPOS DE PERSONAL TÉCNICO



SESION DE TRABAJO GRUPAL CON PROFESIONALES EQUIPOS  
VIOLENCIA MACHISTA DE FUNDACIÓN SALUD Y  
COMUNIDAD

FECHA: 25 y 26 de abril de 2022

TFM MÀSTER AUTOLIDERAZGO Y CONDUCCIÓN DE GRUPOS  
LEONOR VALENCIA NUÑEZ

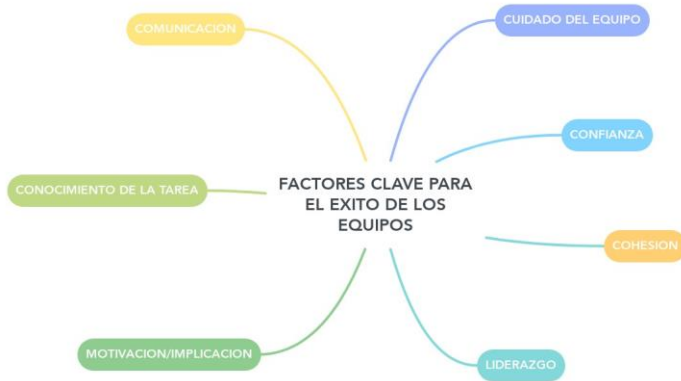
## LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA



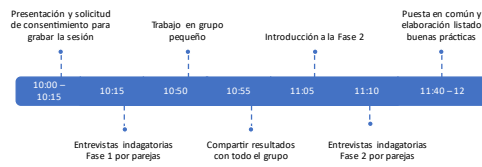
Rio Cuyahoga (Cleveland EEUU) - 22 de junio de 1969



• Río Cuyahoga  
(Cleveland – EEUU) – 22  
de junio de 2019



## PLANIFICACIÓN DE LA SESIÓN







## TIEMPO PARA CADA ENTREVISTA

- Fase 1:  - 20' por entrevista
- Fase 2:  - 15' por entrevista

Las entrevistas se hacen por parejas

## REGLAS DE LA ENTREVISTA

**Se trata de hacer una entrevista, no es una conversación, por tanto, cuando estés entrevistando, es importante que:**

- No interrumpas ni completes las frases de tu pareja
- Cuando hagas las preguntas, escucha con mucha atención y generosidad lo que te dice
- Toma notas mientras escuchas los elementos más relevantes de la experiencia de tu compañera. La información nos servirá para la siguiente actividad
- Formula las preguntas de una en una y deja espacio para la reflexión
- Cuando tu pareja haya acabado de responder las preguntas se lo agradeces y cambias de rol

**Las preguntas las tendréis compartidas en la pantalla del ordenador y numeradas**

**En una hoja en blanco, en la que deberéis anotar el nombre de quien entrevista y quien es entrevistada iréis poniendo el número de pregunta y anotando las respuestas**

## ENTREVISTA FASE 1 (DESCUBRIR)

Piensa en una experiencia concreta de trabajo en equipo que haya tenido lugar en los dos últimos años en la que te hagas sentido verdaderamente satisfecha y orgullosa del equipo. ¿La has identificado? Ahora, contesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo se dio la situación y en qué contexto?
2. ¿Cuál era la historia de ese equipo?
3. ¿Qué elementos o factores hacen que recuerdes esa situación como una experiencia gratificante?
4. ¿Qué destacarías del papel de la dirección en esa situación?
5. ¿Cuál fue tu mayor aportación a ese equipo en ese momento?



ENTREVISTA  
FASE 2  
(SOÑAR)

VISUALIZACIÓN

1. ¿Cómo te sientes al estar viviendo vuestro ideal de equipo?
2. ¿Cómo es este ideal?
3. ¿Qué sucede de diferente a como era antes?
4. ¿Cuáles son los aprendizajes que han hecho posible este ideal de equipo?
5. ¿Qué destacarías de estos equipos que te has encontrado?

## ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS APRECIATIVAS DIRECCIONES 15/03

### ENTREVISTA 1

De tu amplia experiencia profesional, piensa y explícame una experiencia concreta de trabajo en equipo, en el ámbito de la violencia machista y/o las adicciones, en la que te hayas sentido verdaderamente satisfecha y orgullosa del equipo.

Cambio del programa de intervención para diferenciar el trabajo del recurso y salir de lo tradicional haciendo acciones innovadoras

Algunas preguntas para la indagación:

- ¿Cuándo se dio esa situación? ¿En qué contexto?

Piso de reinserción. Hace muchos años. 2005, aprox.

- ¿Cuántas personas formaban parte de ese equipo? ¿Cuánto tiempo hacía que trabajan juntos/as? ¿Qué formación tenían?
  - La mayoría muchos años de trabajar juntos y en otros recursos anteriores
  - En drogas
- ¿Qué hacía que el trabajo de ese equipo fuera más significativo para cada miembro?

Que alguna gente partía del conocimiento en drogas y otra desde la experiencia en drogas

- ¿Qué papel desempeñaba cada miembro del equipo? ¿Todo el mundo conocía el papel que desempeñaba cada uno/a?

Disponibilidad y flexibilidad en papeles y funciones

Cada uno sabía qué podría hacer y qué no

- ¿Cómo interactuaban entre ellos/as?
  - Mucha organización. Se utilizaban mucho los canales de comunicación (en ese momento, papel)
  - Reuniones de equipo se trabajaban antes (guiones previos de reunión)
- ¿Cómo se tomaban las decisiones en ese equipo?
  - Supervisiones cada dos semanas (se potenció que todos los profesionales sintieran importantes)
  - Nunca poder diferente por la formación (por ejemplo, no por ser psicóloga decides más)
- ¿Qué destacarías de tu aportación en esa experiencia?
  - Recordatorios continuos de lo trabajado en supervisión
  - Liderazgo consolidado (el equipo creía en la dirección)
- Elige dos factores que creas que fueron esenciales para el éxito de ese equipo
  - Cohesión (buen rollo)

- **Confianza (se decían las cosas a la cara)**
- Piensa en lo que sucedió después con ese equipo: ¿se volvieron a repetir situaciones exitosas como esas? Si es que sí: ¿Qué factores destacarías para que se repitieran? Si es que no: ¿Qué hubiera hecho falta para que se repitieran?
  - **El equipo cambió. Profesionales se empezaron a ir porque hacía mucho que trabajaban juntas.**
- Piensa ahora en ese equipo de aquí a un año: ¿cómo te gustaría que fuera ese equipo?
  - **No se puede volver a ese equipo**
  - **Su existencia se limita a ese momento concreto**
  - **Como matrimonio que se ha separado, no se puede volver a reunir**

## **ENTREVISTA 2**

De tu amplia experiencia profesional, piensa y explícame una experiencia concreta de trabajo en equipo, en el ámbito de la violencia machista y/o las adicciones, en la que te hayas sentido verdaderamente satisfecha y orgullosa del equipo.

**Cuando pasa algo que afecta al equipo**

Algunas preguntas para la indagación: *En esta entrevista las respuestas se recogen en una hoja aparte todas seguidas, sin seguir estrictamente las pautas marcadas*

- ¿Cuándo se dio esa situación? ¿En qué contexto?

**Se inunda el SIE (el primer día de vacaciones directora).**

Se polariza el equipo en dos 

Al final la llaman (se pelean) y baja Laura (está enfadada y cansada). Le sorprende (a Laura) que el equipo no se quiere ir, le dan apoyo, le facilitaron todo. Este equipo cada vez que hay cambios, hay muchas quejas. Se corresponsabilizan entre todas, tanto toca, como no, se cuidan entre ellas.

En ese momento estaban 9 personas (el equipo es de 11 personas). Desde el 2009 (2 personas) y las demás entre 7 y 2 años.

Todas tienen formación en V.M. y formación específica.

Cuando llega la directora, organiza y todas van a una, y tiene claro lo que tienen que hacer. Se observa que cada profesional se organizaba su propio trabajo y ayudan a las compañeras.

Se preocupan por la situación de la directora, si le podía repercutir.

La directora ve un equipo unido y se cuidaban entre ellas (esto le gustó mucho)

Las decisiones que tomó la directora se las tomaron bien, aportó directrices claras, y es muy resolutive.

Factores esenciales:

- La corresponsabilidad con el trabajo
- El cuidado entre ellas

Sí se volvieron a repetir situaciones y actuaron igual de bien.

Ver la necesidad de que se haga el trabajo y que es un proyecto común.

Le gustaría que fueran motivadas, sin se una sobrecarga de trabajo.

**ENTREVISTA 3**

De tu amplia experiencia profesional, piensa y explícame una experiencia concreta de trabajo en equipo, en el ámbito de la violencia machista y/o las adicciones, en la que te hayas sentido verdaderamente satisfecha y orgullosa del equipo.

Conflicto con una señora residente en el SAR.

Algunas preguntas para la indagación:

- ¿Cuándo se dio esa situación? ¿En qué contexto?

No diagnosticada

S'inventava coses que li feien l'equip i les dones

Al principi genèric i va anar a pitjor

No tenia RR —> tramitació RAI. No ajuda Gene

—> Cansament en la intervenció ----- baixar objectius i límits PT reorientat

—> Dificultat —> **sortida**

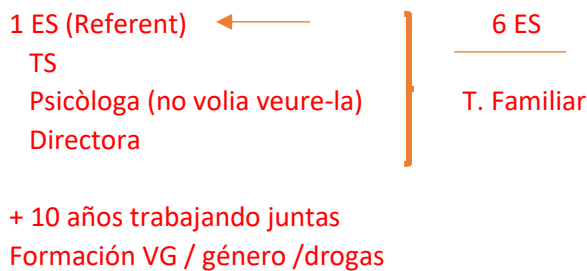
“Explosions”

Ressituació del treball en l'equip

EBAS es va desvincular

Estada 4 o 5 mesos

- ¿Cuántas personas formaban parte de ese equipo? ¿Cuánto tiempo hacía que trabajaban juntos/as? ¿Qué formación tenían?

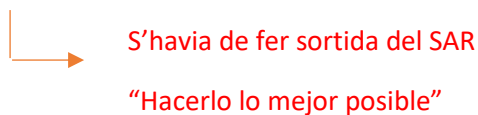


- ¿Qué hacía que el trabajo de ese equipo fuera más significativo para cada miembro?

Confianza en el equipo

Experiencia

Motivación → Motivación en el propio equipo



Queja → Motivación → Pla Treball intervenció equip

- ¿Qué papel desempeñaba cada miembro del equipo? ¿Todo el mundo conocía el papel que desempeñaba cada uno/a? ¿Cómo interactuaban entre ellos/as? ¿Cómo se tomaban las decisiones en ese equipo?

Contención

COMUNICACIÓ

Redirigir la intervenció cap a la protecció de l'ES a la que tenia "fixada"---- intervenció de l'ES

→ Dirigen la intervenció a qui tenia + vincle amb la dona

Conocían las potencialidades de cada una y sabían qué y quién

**¿Cómo se trabaja el conocimiento interpersonal?**

- Reunió → equip  
→ supervisió
- Canvis horaris (dir) → sempre argumentat
- Valoració anual (personal → laboral)
- Activitats → 2 cenas any fuera entorno laboral



Diàleg, consensuado (ex. Festius)

Equip té molt clar f(x) laboral i compromís amb la feina  
Comprensió de les necessitats del servei

- ¿Qué destacarías de tu aportación en esa experiencia?

PRESENCIALITAT de la direcció

F(x) direcció clares, també la següent en resp.

- Elige dos factores que creas que fueron esenciales para el éxito de ese equipo
  - Empatía
  - Ganas aprender, motivación
- Piensa en lo que sucedió después con ese equipo: ¿se volvieron a repetir situaciones exitosas como esas? Si es que sí: ¿Qué factores destacarías para que se repitieran? Si es que no: ¿Qué hubiera hecho falta para que se repitieran?

Sí se repitió la situación, se volvió a actuar igual. Poner límites, supervisar situaciones concretas

Falta anàlisi en profunditat dels casos complicats, però sí els que tenen impacte més greu a les professionals

- Piensa ahora en ese equipo de aquí a un año: ¿cómo te gustaría que fuera ese equipo?

Seguir tenint la motivació, les ganex d'aprenentatge, ganex de seguir treballant, "contentes".

Revisar-nos

"Nos tenemos que cuidar"

#### **ENTREVISTA 4**

De la teva àmplia experiència professional, pensa i explica una experiència concreta de treball en equip, en l'àmbit de la violència masclista i/o les addiccions, en la qual t'hagis sentit veritablement satisfet/a i orgullós/a de l'equip.

Una mare amb 2 criatures que està al SLL porta els infants al STPT. L'home diu al STPT que venia a recuperar la seva família. La dona minimitzava el risc, qüestió que es va treballar des del SLL. En la visita ell va actuar agressivament. Es va resoldre en arribar MMEE.

Prèviament, a nivell d'equip, s'havien fet hipòtesis de les possibles situacions que es podien produir.

Algunes preguntes per a la indagació:

- Quan es va donar aquesta situació? En quin context?

En el STPT, en el mar del compliment del règim de visites

- Quantes persones formaven part d'aquell equip? Quant temps feia que treballen junts/es? Quina formació tenien?

Eren 3 tècniques en la situació exposada. Portaven 4 anys treballant plegades dues d'elles i l'altra uns mesos. Hi ha una altra professional que lliurava aquest dia.

A més en aquest equip està la coordinadora que no era present en aquell moment.

- Què feia que la feina d'aquell equip fos més significativa per a cada membre?

Per la professional que porta 10 anys li agrada el món social.

Per la professional que porta 4 anys sosté el STPT per qüestions econòmiques.

Per la que porta uns mesos és una oportunitat laboral que li permet continuar estudiant.

- Quin paper tenia cada membre de l'equip? Tothom coneixia el paper que desenvolupava cadascú/a?

Professional de 10 anys: va prendre la iniciativa i és líder.

Professional de 4 anys és molt bona en intervenció amb els infants, però en el conflicte

Professional de 7 anys: és molt fidel. No és tan tècnica, però és molt metòdica. Acompanya en el que se li demana.

Professional d'uns mesos: el conflicte li va venir molt gran

- Com interactuaven entre ells/es?

Treballen molt bé juntes. El conflicte va ajudar a adonar-se'n on eren i també la gestió del mateix, especialment de la professional nova.

Les altres dues professionals interactuaven bé, perquè tot i sorprendre's en el moment ho va gestionar bé perquè es coneixen molt bé. Passat el temps

- Com es prenen les decisions en aquell equip?

Les decisions són molt horitzontals

- Què destacaries de la teva aportació en aquesta experiència?

Acompanyament i sosteniment de l'equip. Supervisió i assumpció de les gestions posteriors.

- Tria dos factors que cregueis que van ser essencials per a l'èxit d'aquell equip

- Tota la hipòtesi prèvia del que podia succeir.

- Preparar prèviament l'espai i temps i qualsevol imprevist que succeís.

És un equip molt cohesionat, també perquè hi ha molta cura entre elles.

- Pensa en el que va succeir després amb aquell equip: es van tornar a repetir situacions exitoses com aquestes? Si és que sí: Quins factors destacaries perquè es repetissin? Si és que no: Què hagués fet falta perquè es repetissin?

Sí que s'han repetit situacions. S'ha dissenyat el procés previ, també l'equip professional en el moment i el que succeirà posteriorment. És un equip que s'ha cuidat molt.

- Pensa ara en aquell equip d'aquí a un any: com t'agradaria que fos aquest equip?



Crec que no continuarà d'aquí un any per qüestions personals, però no es considera res rellevant perquè és un equip que no hi ha fissures.

## ENTREVISTA 5

De la teva àmplia experiència professional, pensa i explica una experiència concreta de treball en equip, en l'àmbit de la violència masclista i/o les addiccions, en la qual t'hagis sentit veritablement satisfet/a i orgullós/a de l'equip.

La gestió del primer confinament en pandèmia. Com l'equip es va cohesionar i es van emprendre accions molt diferents i innovar-se.



La gent es va posar molt creativa

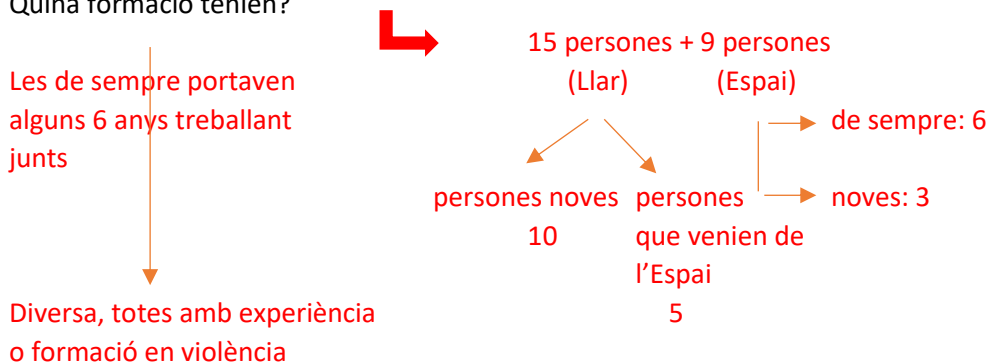
Algunes preguntes per a la indagació:

- Quan es va donar aquesta situació? En quin context?

Març 2020. Context d'inici de pandèmia i el confinament.

Context: es va sumar la pandèmia amb la divisió de 2 recursos que fins aquell moment n'era 1 de sol. Això provoca que comencen persones noves de l'equip més persones que venien de l'altre recurs.

- Quantes persones formaven part d'aquell equip? Quant temps feia que treballen junts/es? Quina formació tenien?



- Què feia que la feina d'aquell equip fos més significativa per a cada membre?

Que l'equip antic creia molt en el projecte, estava molt cohesionat. Les noves incorporacions tenien ganes de començar, motivades.

- Quin paper tenia cada membre de l'equip? Tothom coneixia el paper que desenvolupava cadascú/a?

Totes les funcions, categories professionals i horaris anaven marcats pels plec (en el cas del nou recurs). Per tant, tothom coneix el paper que desenvoluparà.

- Com interactuaven entre ells/es?

Tot es feia online, no hi havia res presencial. Videotrucades, zoom

- Com es prenen les decisions en aquell equip?

En el moment crític en el que s'estava, les decisions es prenen a qualsevol hora, qualsevol moment, molt dirigides des de les direccions, donant instruccions molt clares.

Reunió equip setmana on line donde las intervencions eran más horizontales.

- Què destacaries de la teva aportació en aquesta experiència?

- 100% de disponibilitat (perquè era pandèmia)
- Acompanyar a tot l'equip, sobretot les noves incorporacions
- Compartir la direcció. Tener una figura de apoyo
- Liderazgo consolidado. El equipo creia en el liderazgo

- Tria dos factors que creguis que van ser essencials per a l'èxit d'aquell equip

- Hi havia moltes idees per part de l'equip tècnica i que es portaven a terme ràpid. Creatives i innovadores.
- La motivació tant de les que començaven com les que creien en el projecte

- Pensa en el que va succeir després amb aquell equip: es van tornar a repetir situacions exitoses com aquestes? Si és que sí: Quins factors destacaries perquè es repetissin? Si és que no: Què hagués fet falta perquè es repetissin?

L'equip no va poder resistir la pressió de treballar en pandèmia i al cap de l'any es va anar difuminant l'equip i es va configurar gairebé un grup nou.

Important mantenir : motivació + comunicació + humor

(creure projecte)

(divertir-se a la feina)

- Pensa ara en aquell equip d'aquí a un any: com t'agradaria que fos aquest equip?

Aquell equip va funcionar x aquella situació extrema però ara ja no funcionaria perquè aquell equip va funcionar en aquell moment amb la pressió del moment.

Lo que le faltó al equipo es la confianza y el creer en el proyecto. Y lo que pasó es que se convirtió a gente nueva que empezó a trabajar sin verla ni poder compartir. A lo mayor no se hubiera renovado por parte de la dirección a determinadas personas. Faltó el acompañamiento, no sentirse solo trabajando (las condiciones de pandèmia no permitían estar dos personas a la vez en el mismo servicio ttrabajando)

## **ENTREVISTA 6**

De la teva àmplia experiència professional, pensa i explica una experiència concreta de treball en equip, en l'àmbit de la violència masclista i/o les addiccions, en la qual t'hagis sentit veritablement satisfet/a i orgullós/a de l'equip.

Professional fent una visita en un servei ambulatori. Despatx tancat, amb un vidre en una de les parets. La dona (usuària) amenaça amb un cúter a la professional.

Una companya intenta contenir a la dona demanant que es controli i posa en alerta a altra companya.

Algunes preguntes per a la indagació:

- Quan es va donar aquesta situació? En quin context?

La companya de dins intenta contenir-la però al final es desmunta.  
Dona que s'havia derivat, primera entrevista.

- Quantes persones formaven part d'aquell equip? Quant temps feia que treballen junts/es?  
Quina formació tenien?

5 persones equip. Després ni ha altres equips en el mateix espai.  
La persona de dins la que tenia + experiència, la de fora portava 1 any. L'advocada 5 anys es va bloquejar i la cinquena no va intervenir perquè estava embarassada i va ser qui va cuidar al guarda seguretat.

- Què feia que la feina d'aquell equip fos més significativa per a cada membre?

Tot i les condicions personals de cadascuna, van saber tenir un paper significatiu. Exemple, tot i el bloqueig de l'advocada és qui truà als MMEE. Cadascuna va ser capaç d'implementar el protocol que tenien i actuar amb rapidesa.

- Quin paper tenia cada membre de l'equip? Tothom coneixia el paper que desenvolupava cadascú/a?

Isabel des de fora dona indicacions a l'equip de les accions a seguir (serveis emergència). I li demana a la dona que deixi entrar-la perquè com a coordinadora li pot atendre la demanda.

- Com interactuaven entre ells/es?

Fins que van avisar a la coordinadora una d'elles va liderar el primer moment. La suma de les intervencions de totes elles va ser el motiu de l'èxit.

- Com es prenen les decisions en aquell equip?

Les decisions es prenen des de l'equip, molt propositiu. Amb revisió de millora constant. Tenint les funcions definides

- Què destacaries de la teva aportació en aquesta experiència?

L'agilitat i la tranquil·litat.

Agilitat va permetre que no hi hagués escalada i la tranquil·litat per rebaixar la tensió en l'equip que va facilitar la posterior trobada amb la dona. Tot l'equip estava d'acord, menys l'advocada.

- Tria dos factors que creguis que van ser essencials per a l'èxit d'aquell equip

Aplicar el protocol que posteriorment es va poder revisar i millorar. Però en el moment van poder saber què fer.

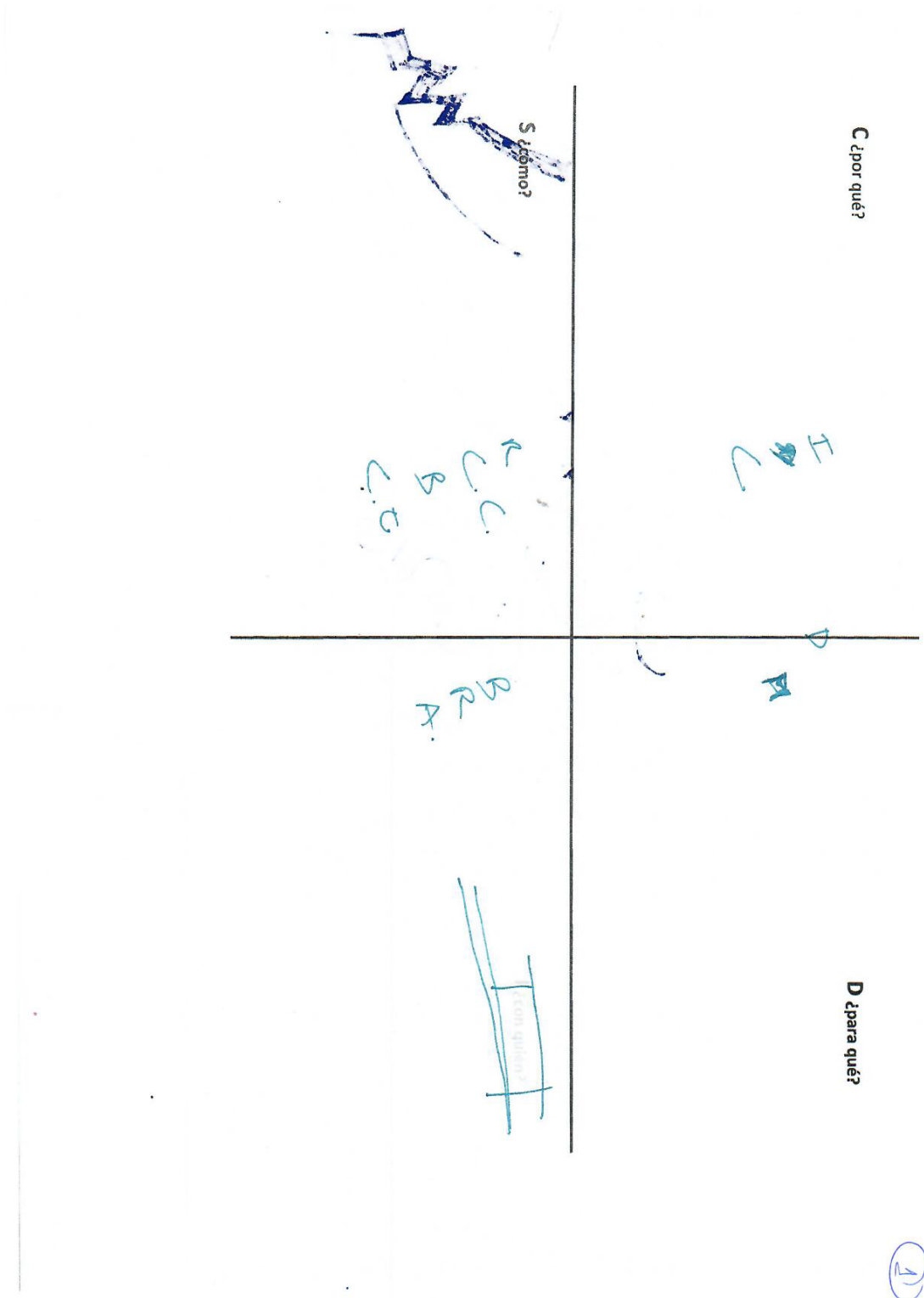
Suport i empatia que van tenir entre elles

- Pensa en el que va succeir després amb aquell equip: es van tornar a repetir situacions exitoses com aquestes? Si és que sí: Quins factors destacaries perquè es repetissin? Si és que no: Què hagués fet falta perquè es repetissin?

Es van repetir situacions exitoses amb agressors. Tot va ser més ràpida i es va incloure el personal de seguretat.

- Pensa ara en aquell equip d'aquí a un any: com t'agradaria que fos aquest equip?  
Aquestes situacions van fomentar encara més el treball en equip. Va fer créixer a l'equip exponencialment, sent més creatives, més motivades.

ANEXO 6: DISC EQUIPOS SITUACIONES ELEGIDAS POR DIRECCIONES



Disc entrevista 4

C ¿por qué?

laura

PI

ADN2.

D ¿para qué?

PD.

TS  
S ¿cómo?

E1

I ¿con quién?

PD2

ADN

E2

ADM.

(2)

Disc entrevista 2

3

C ¿por qué?

• •

D ¿para qué?

•

•

•

S ¿cómo?

•

•

I ¿con quién?

•

•

Disc entrevista 6

(F)

C ¿por qué?

(en)

D ¿para qué?

v. Látex

S ¿cómo?

Xauriz  
Blanca

(Niv<sup>2</sup>)

I ¿con quien?

\* ( ) - Equip 3. va albur novent en  
anillo strato



5

Disc entrevista 5

C ¿por qué?

D

D

D ¿para qué?

X  
Joa

Cr

Mi

Ca

S ¿cómo?

Noy

Fr

I ¿con quién?

2<sup>a</sup>

Joa

Disc entrevista 3

C ¿por qué?

ADU  
ADU

D ¿para qué?

ADU

S ¿cómo?

RSC

I ¿con quién?

IS  
ADU

5

## ANEXO 7: ENTREVISTAS APRECIATIVAS CON EQUIPO TECNICO

### ENTREVISTA 1

#### FASE 1 (Descobrir)

**1. ¿Cuándo se dio la situación y en qué contexto?**

Havia pistes d'una possible recaiguda i ella era la responsable de fer-li analítica i de comunicar-li el resultat. La dona va donar positiu en una substància.

**2. ¿Cuál era la historia de ese equipo?**

Aquest equip no compta amb molta experiència junts. Ella fa un any que treballa en aquest servei.

Els membres de l'equip són molt diferents i es treballa de manera horitzontal. Tothom participa en la presa de decisions i és un grup que va encaixar ràpidament.

**3. ¿Qué elementos o factores hacen que recuerdes esa situación como una experiencia gratificante?**

- La decisió va ser en equip.
- Va haver-hi una bona comunicació.
- Cadascú va aportar la seva experiència.
- El paper protagonista el va tenir la dona. Ella era qui decidia.

**4. ¿Qué destacarías del papel de la dirección en esa situación?**

- Deixa expressar-te.
- Escolta a totes les parts.
- Respecta totes les aportacions.

**5. ¿Cuál fue tu mayor aportación a ese equipo en ese momento?**

Ser decidida i posar-se com a part activa. És a dir, preguntar i informar-se del que ha de fer i com ho ha de fer.

#### FASE 2 (Somiar)

**1. ¿Cómo te sientes al estar viviendo vuestro ideal de equipo?**

Se sent realitzada i satisfeta, ja que participa en la decisió i és igual de protagonista que la resta de companyes.

2

**2. ¿Cómo es este ideal?**

Totes participem amb la nostra experiència i coneixement. Hi ha un espai on poder dir la teva opinió i poder ser escoltat. La decisió la pren l'equip.

**3. ¿Qué sucede de diferente a como era antes?**

Creu que treballa en aquest equip ideal. Si es manté com fins ara, pensa que seria perfecte.

**4. ¿Cuáles son los aprendizajes que han hecho posible este ideal de equipo?**

- Treballar de manera horitzontal, sense jerarquia en l'opinió.
- Treballar en el principi de realitat.

**5. ¿Qué destacarías de estos equipos que te has encontrado?**

- Potser molt eclèctic d'experiència i formació, però totes sumen.
- El treball en conjunt.
- Que la teva opinió conti.
- Una bona comunicació i confiança.
- Deixar l'ego de banda.

## **ENTREVISTA 2**

### FASE 1

1 Cuando se dio la situación y en que contexto?

Formació en Alcover, vam ser 4 de l'equip, que vam anar a fer una acció comunitaria.

2 Cual era la historia de ese equipo?

Hi havia incorporacions més recents, 2 més antigues. Equip divers, diferents disciplines, amb coneixements diversos i totes vam poder aportar el nostre punt de vista.

3 Que elementos o factores hacen que recuerdes esa situación como una experiencia gratificante?

Treball en equip per elaborar una formació conjunta. Companyerisme i entesa respecte als continguts que cadascuna volia posar. No criticar i respectar el treball de cadascuna. Formació fluida on totes vam poder fer la nostra aportació a l'exposar-ho. Resultat gratificant i em, va agradar l'experiència, on vam tenir un punt més d'unió. Enfortir el vincle.

4 Que destacarías del papel de la dirección en esa situación?

La direcció va formar part de l'equip, com una més. La directora ha estat molts anys com a treballadora de base i suposo que es fàcil tenir aquest rol. No dona la sensació que fiscalitzi la feina, dona marge, confiança i llibertat per programar la sessió com vam voler.

5 Cual fue tu mayor aportación a ese equipo en ese momento?

Donada la meua poca experiència en comunitària, vaig intentar fer-ho bé, tant en la preparació com en la exposició. Coneixements teòrics en la meua formació jurídica i superar la meua por escènica.

Frase clau: IDEA-els coneixements individuals aporten noves visions a l'equip, respectant i confiant en el treball de cadascuna de nosaltres.

### FASE 2-Treball en equip ideal

1 Como te sientes al estar viviendo vuestro ideal de equipo?

Estupendament, comode, treball sense pressió i en harmonia amb les companyes.

2 Como es este ideal?

Equip amb confiança entre les professionals, per poder-nos qüestionar les coses i que puguem millorar la feina, sense situacions de frustració ni enfados.

Bona comunicació entre totes, respecte pel treball de cadascuna i per les pròpies decisions. A més de companyes, persones que ens preocupem per les altres, on hi hagi cura i estima.

Quan un equip treballa a gust la feina surt millor, la implicació i les ganes amb un bon ambient de treball és important.

Tenir la capacitat de poder posar en comú casos o situacions en espais comuns, a part de la supervisió.

3 Que sucede de diferente a como era antes?

L'ambient de treball seria diferent, no aniríem amb por de dir o comentar coses que puguin donar a males interpretacions. Més motivació per part de l'equip amb un treball més de qualitat. Potser ens "cremariem menys" de no intentar estar a l'alçada de les altres persones (expectatives dels altres) i així relaxar-nos de tant en tant.

4- Cuales son los aprendizajes que han hecho posible este ideal de equipo?

Hem apres a ser flexibles les unes amb les altres, a baixar el nivell d'exigència, i poder així, treballar com equip. Una comunicació més fluida que ens porta a gestionar molt millor els conflictes, o a no tenir-ne.

5 Que destacarías de estos equipos que te has encontrado?

El potencial i la capacitat de millorar per poder evolucionar i arribar a més.

### **ENTREVISTA 3**

#### **ENTREVISTA 1**

1. En contexto de supervisión y era un caso que llevaba todo el equipo.
2. Estábamos preocupadas por un caso de una usuaria extranjera con dos menores, que había ido trabajando con todos los miembros del equipo. La denuncia por violencia no había prosperado y el agresor tenía mucho poder y ella estaba en una situación muy vulnerable.
3. Que todo el equipo fue a la una. Los criterios fueron comunes en el trabajo en equipo y se hizo de la mejor manera.
4. La Directora fue una más del equipo, pero aportando una mirada diferente al ser de dirección. Papel colaborativo no una simple espectadora. El equipo se sintió apoyado y acompañado.
5. Yo participe en la entrevista de acogida y las visitas posteriores. También hice acompañamiento en alguna entrevista con la jurista.

#### **FRASE DESTACADA**

- Hubo cohesión en el trabajo en equipo.

#### **ENTREVISTA 2.**

1. Me siento realizada. Me siento parte del equipo, con confianza en el otro y ese otro me va a confirmar. Valoro la buena convivencia y sentirme parte del equipo y el trabajo.
2. Tiene espacios para nuestra cura personal, espacios de comunicación interpersonal. Una mejora en las condiciones de trabajo (horarios, salarios, equipamiento...)
3. Equipo con poca rotación, con historia, tiempo, memoria.... Tenemos ahora un equipo más cohesionado, con más compromiso, más comunicación...
4. Los aprendizajes tienen que ser mayor información, mensajes claros, trabajo más efectivo, eficaz....
5. Destacaría que hay un compromiso con el encargo que tenemos, que tenemos espacios de autocura, tiempo de escuchar. Tener espacio de autocura y ayuda en la cura del otro.

### **ENTREVISTA 4**

1. Cuando se dio y en qué contexto  
Me impacto, hicimos muy buen trabajo  
Intento autolisis de una usuaria en el pis sustitutorio

Nos ha encontramos y reaccionamos  
Sin decirnos lo que teníamos que hacer  
Coordinación  
Actuación rápida  
Muy buena gestión  
Lo supimos atender muy rápido traumático como equipo  
Situación de estrés fuerte  
Recién llegada, nos entendimos enseguida  
Conexión con el equipo  
2. Historia del equipo  
Hacia poco que estaba incorporada en el trabajo, aunque ya conocía el recurso  
Equipo de dos personas  
3. Factores de la experiencia que la hizo gratificante  
Situación traumática, que no esperas, me encontré segura, que hacíamos a una las cosas, gracias a la compañera, coordinación, respuesta rápida  
4. Dirección  
Dar autonomía, seguridad en que confían, confianza, no ir detrás  
5. Tu mayor aportación  
Dentro del nerviosismo mantener la calma, poder actuar con determinación de manera serena.

**FRASE CLAVE: LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA Y LA CONEXIÓN CON LAS COMPAÑERAS**

1. Plena, feliz, con autoestima positiva, autorealizada
2. Poder compartir todo, aunque haya cosas que no tengas claras, si hay problemas poder hablar, ir resolviendo de la mejor manera... respetando las opiniones, intentar entender, estar abierta a cambiar de opinión
3. Como ideal poder ampliar el equipo, para tener más recursos, equipo más grande, más aportaciones, para estar más seguras de las decisiones que vamos tomando
4. Aprendizajes: tener más trayectoria trabajando en equipo, tener experiencia, práctica en resolver juntas
5. Cohesión, amistad, como una gran familia

**ENTREVISTA 5**

**PREGUNTES FASE 1**

(Comentar que li ha costat trobar una situació positiva, malgrat després, quan parlem de l'equip, està encantada amb l'equip en el que treballa)

**CUANDO SE DIÓ LA SITUACIÓN Y EN QUÉ CONTEXTO**

Fa 2-3 anys. Una dona que va ingressar marroquina amb els seus dos fills, indocumentada. Es va integrar culturalment aquí, va acabar trobant feina, va poder legalitzar la seva situació, li van donar un pis de la taula...procés d'1 any aprox.

**CUÁL ERA LA HISTORIA DE ESTE EQUIPO**

Es l'equip que tenim ara. Es un equip molt consolidat, molts anys treballant juntes, bona entesa. Cadascuna sap el què ha de fer i després es treballa en comú.

## QUÉ ELEMENTOS O FACTORES HACEN QUE RECUERDES ESTA SITUACIÓN COMO UNA EXPERIENCIA GRATIFICANTE

La cohesió, anar totes a una, en una mateixa línia d'intervenció. Idees clares del què tothom necessitava. Cada persona de l'equip complia les seves funcions i se sabia quin pas s'havia de fer en cada moment.

## QUÉ DESTACARÍAS DEL PAPEL DE DIRECCIÓN EN ESTA SITUACIÓN

Molt ben dirigit: marca les coses clares i les sap dir bé, detecta les necessitats, el què s'ha de treballar.

## CUAL ES TU APORTACIÓN EN ESTE EQUIPO EN AQUEL MOMENTO

Ser una més de l'equip. Fer les meves funcions: fer-me cas de les filles, escoltar a la mare quan ho necessitava...

## FASE 2

Ho ha fet en general, perquè ella considera que el seu equip està molt bé i no canviaria res. Aspectes a destacar:

- sentir-se a gust, tranquil·la, còmode amb les companyes, respecte per totes les opinions i decisions.
- potser afegiria com per arribar al ideal que la directora pogués estar disponible per cada persona de l'equip en el moment que ho necessités.

Pensar en una figura com una subdirecció perquè tregui pes a la Direcció.

## **ENTREVISTA 6**

### **Entrevista 1**

1.¿Cuándo se dio la situación y en qué contexto?

Any 2021, abans de Nadal.

Fallada elèctrica i fuga d'aigua al servei. Va haver-hi una inundació en un context on hi havia visites.

Es va generar una mica de caos, van haver-hi d'anul·lar-se les visites.

Molta pinya amb les companyes. Es va generar un moment divertit.

2.¿Cuál era la historia de ese equipo?

Equip cansat, desgastat per les condicions laborals. Confirma que es treballa amb infraestructures obsoletes.

3.¿Qué elementos o factores hacen que recuerdes esa situación como una experiencia gratificante?

Sensació de fer pinya, totes organitzades i resolutives. Va haver-hi molt sentit de l'humor, es va convertir en un moment divertit.

4.¿Qué destacarías del papel de la dirección en esa situación?

Direcció propera, flexible, va prioritzar el benestar de l'equip i es va focalitzar en les necessitats professionals i no del servei.

5.¿Cuál fue tu mayor aportación a ese equipo en ese momento?

La part de l'humor, creativa. Convertir aquella situació en un moment festiu quan es va resoldre.

Entrevista 2

1.¿Cómo te sientes al estar viviendo vuestro ideal de equipo?

Molt motivada, engrescada, molta energia.

2.¿Cómo es este ideal?

Equip motivat, compromès, amb ganes d'aprendre i innovar, creatiu.  
Orgull de servei i de la tasca que fem, que es una cosa que faltaria. Millora de la infraestructura, personalitzar el servei. Estima per l'espai físic.

3.¿Qué sucede de diferente a como era antes?

Nivell d'energia molt més alt. Més actiu en la idea de crear, amb ganes d'innovar.  
Poder tenir temps físic de reflexió, creació, preparació de materials... Sistematitzar aquests espais de creació de continguts, creació materials, etc.

4.¿Cuáles son los aprendizajes que han hecho posible este ideal de equipo?

Manca d'energia, la infraestructura i algunes condicions no conviden ni faciliten que la motivació de les persones es mantingui alta.  
Acceptar la situació i poder trobar un sentit per ser més positives.

5.¿Qué destacarías de estos equipos que te has encontrado?

Equip càlid, pròxim, alt nivell de comunicació. Alhora equip cansat, deprimit, que això ho "tinta" tot. Relacions humanes que fan que tot sigui més suportable. Complicitat, companyerisme.  
Promogut per la direcció, que ajuda a compartir.

## **ENTREVISTA 7**

### **1ª Entrevista**

1. Con un caso largo y complejo
2. Un equipo que se conocía, solido. Buen ambiente
3. Fue un caso complicado y largo, pero finalmente se resolvió con éxito.
4. Una dirección involucrada, abierto a búsqueda alternativa de soluciones.
5. Como referente del caso. Escuchar a la familia y trabajar sobre el principio de realidad. Marcando objetivos realistas, pero siempre enfocados en las capacidades de las personas.

### **2ª Entrevista**

1. Satisfecha. Con ganas de seguir trabajando. Tranquila. Realizada. Decisión de equipo. Apoyada por el equipo.



2. Aportación conjunta de la experiencia. Todas escuchadas y valoradas. Aprendizaje de las propias experiencias.
3. Reuniones y decisiones de equipo. ¡Tenemos el equipo ideal! Mantenerlo.
4. Suma de experiencias y aprendizajes. Los puntos de vista diferentes son enriquecedores. Aprender de los errores.
7. Experiencia. Posibilidad de consultar las dudas, entre profesionales.

### **ENTREVISTA 8**

#### **Pensar com serien els equips-**

1-situació fa 2a , context hospital

2-història equips- usuària embarassada en servei-SAR- a 2 setmanes del part- bb mort en la panxa- 3 fills més- acompanyament al dol i amb els 3 fills més de la dona.

3-la situació tràgica- bona feina amb els fills- equip- treball del dol- + temps- final del procés gratificant.

4-Dirección estar en hospital, tramitar entierro, mucha implicación

5-mayor aportación- no d' ella(en particular) acompañamiento a ella i a los hijos- segon el turno- cuidado de los niños (cada una en su turno)

Frase- de la tragedia del caso , el final del proceso gratificante.

#### **Somiar**

1-con confianza, tranquil·la, con las compañeras

2-todos/as compenetrados, comunicación fluida, decisiones en equipo de todas igual

3-mejoran los trasposos de comunicacion

4-aprendizajes mejor información, Trabajo más efectivo.

5-equip ideal confiança , respeto, comunicación , empatia

### **ENTREVISTA 9**

#### **1.¿Cuándo se dio la situación y en qué contexto?**

Fa 2 anys al sart Segrià, dones sopant, conflicte entre dones. Un membre de l'equip va viure situació amb ferides.. una companya sola, i com va reaccionar tot l'equip amb la companya. Les dos unitats familiars es van barallar entre elles, pegar a infants i tot. Got trencat per clavar a un altre, un noi amb un Ganivet al crit d' Alà es grande!!

#### **2.¿Cuál era la historia de ese equipo?**

Equip molt tancat, molt cohesionat, molts anys que treballen junts. 10 anys la que porta menys, 20 anys la que més. Tb perjudica el ser un grup tan tancat, xq no volen sortir de la zona de confort. Es van donar molt "carinyo", abraçades..

#### **3.¿Qué elementos o factores hacen que recuerdes esa situación como una experiencia gratificante?**

Complicitat amb les companyes, mirades en el moment de caos, com totes ploraban amb ella, la recolzaven, gestos d'estar amb ella.. **Amb la mirada era suficient(confiança, complicitat)**  
Encara ara ho recorda la noia sola.

#### **4.¿Qué destacarías del papel de la dirección en esa situación?**

Excelent com sempre. Fa 20 anys q treballa al servei, és la mami de totes, les cuida, pendents de totes. Les va agafar una per una, supervisió tb una a una, que necessitava cada una d'ella. Et sents com a casa.

**5.¿Cuál fue tu mayor aportación a ese equipo en ese momento?** Donar-li alegria i salsa a la situació. La part més humorística de la situació.

Entrevista 2

#### **1. Como te sientes al estar viviendo vuestro ideal de equipo**

Molt agust, contenta, la feina es agradable, segura xq sé que l'equip en respondrà qualsevol cosa que passi, **seguretat.**

#### **2. Como es este ideal.**

Respecte, confiança, empatia,.

#### **3. Que sucede de diferente a como era antes.**

Més activitats diferents (pintball) fora del servei.

#### **4. Cuales son los aprendizajes q han hecho posibles este ideal de equipo.**

Al llarg de les experiències viscudes, una va reinventant-se i anem afegint i treient coses en la manera de treballar en funció de les experiències viscudes.

#### **5. Que destacarías de estos equipos que te has encontrado.**

Resolució de conflictes, que davant del conflicte busquen una solució ràpida i eficaç, que no s'ofeguen en un got d'aigua,

### **ENTREVISTA 10**

FASE I

1. CAS ATENCIÓ DONA AMB BEBÉ I DESCOMPENSADA X SALUT MENTAL. ES QUEDA A CÀRREC DE LA BEBÉ.
2. EQUIP CONSOLIDAT PERÒ A LA VEGADA NOVES INCORPORACIONS, DIRECCIÓ BAIXA PERÒ MOTIVAT ALTAMENT.
3. SITUACIÓ DELICADA EN LA QUE TOT L'EQUIP ES VOLCA EN LA CURA DE LA BEBÉ, ORGANITZACIÓ I MOLTA CURA I DES DE L'HUMOR. TOTHOM ES VA ADAPTAR
4. MOLT FLEXIBLE, RESOLUTIU, MOLT PROPERA I COMPENSABLE
5. CONNEXIÓ I COORDINACIÓ, DETECTAR LES NECESSITATS I LIDERAR LES ACCIONS

FRASE: TOT L'EQUIP ES VOLCA I S'ORGANITZA

FASE II

1. TRANQUILA, ACOMPANYADA, AMB MOLTA CONFIANÇA
2. COHESIONAT, AMB EL QUE ES POT CONFIAR, PROPER, RESOLUTIU, CADASCÚ ASSUMEIX A SEVA TASCA, FLEXIBLE, AMB CAPACITAT ADAPTACIÓ, MOTIVAT I PER

AIXÓ SER MÉS FLEXIBLE EN ELS CANVIS DE ROL, ASSUMPCIÓ DE TASQUES DIFERENTS PER MANTENIR LA MATEIXA MOTIVACIÓ. DONANT ESPAI PER PODER PLANTEJAR AQUELLES COSES QUE MOTIVIN A L'EQUIP.

3. NO HI HA GAIRES DIFERÈNCIES, PERÒ POTSER HI HA MÉS COMUNICACIÓ, P EXEMPLE ENTRE TORNS TRASLLADAR-SE LA INFO DE FORMA PERSONAL, COINCIDINT EN ELS TORNS PER FER UN BON TRASLLAT.
4. APRENDRE QUE ÉS IMPORTANT COMUNICAR-SE, PARLAR CADASCÚ COM ES SENT EN RELACIÓ AL QUE PASSA, IMPORTANT ANAR TOTES A UNA
5. CAPACITAT ADAPTACIÓ CANVI, CAPACITAT DE LA TOLERÀNCIA A L'ESTRÉS, PODER GESTIONAR ESTRÉS SENSE ARRIBAR A DESBORDAR-SE, COHESIÓ, CONFIANÇA

FRASE: OASIS, HERÈNCIA

## **ENTREVISTA 11**

### **FASE 1**

- **CONTEXT:** la experiència que explica la companya és un moment en el que ella no es trobava còmoda treballant un cas concret i la situació es dona en una supervisió d'equip amb supervisió externa.

Verbalitza que es sortia d'una situació de pandèmia, durant la qual s'havia fet molt teletreball i aquest fet havia provocat que l'equip no es trobés en el seu millor moment.

- **PERQUÈ ÉS VALORA GRATIFICANT:** manifesta que valora molt positivament tenir aquest espai per poder expressar-se lliurement, el poder fer aquesta obertura cap a tot el equip, poder estar totes juntes, el tenir un espai relaxant, etc...

- **PAPER DE LA DIRECCIÓ:** Sent que formar part de l'equip com un igual, amb obertura total cap a l'equip, col·laborant per al bon funcionament, donant confiança, calidesa, amb un tracte de persona a persona i fent reforç positiu.

- **LA MAJOR APORTACIÓ A L'EQUIP:** Poder permetre's demanar ajuda amb humilitat. Poder compartir y que t'aportin idees.

- **FRASE DE L'EXPERIÈNCIA TEXTUAL:** Poder permetrem demanar ajuda amb humilitat

- **FRASE ELABORADA ENTRE LES DUES:** La importància de pertànyer a un equip cohesionat, en el que hagi confiança per poder compartir les teves experiències i com una les viu perquè això et dona seguretat en tu mateixa i empenta per continuar.

### **FASE 2: VISUALITZACIÓ**

1.- Autorrealitzada, sentint-se contenta, feliç, amb una sensació relaxada, tenint més temps i

poder gaudir dels casos.

2.- Amb espais físics més acollidors, més bonics, més agradables i que convidin a estar. Poder

sortir de les visites i poder repensar, poder elaborar materials, tenir temps per fer més coordinacions.

3.- Que hi ha menys càrrega de feina i poder estar amb més energia. També aprofitar més el temps.

4.- El que hi hagi mes comunicació, confiança, autorespectar-se en els tempos. Tenim menor

nivell d'autoexigència i cuidar-se més.

5.- Complicitat, poder ser una mateixa, el poder estar receptiva. En definitiva un lloc on poder estar tranquil·la i a gust.

## **ENTREVISTA 12**

### Primera entrevista

1. La reacció de les residents amb la pandèmia, com gestionar el malestar que elles tenien.
2. La història, ens coneixem molt. Va ajudar a que ho portéssim molt bé.
3. El recolçament entre nosaltres. Vam entendre la situació, quan tot el desbordava ens podíem donar suport, poder dir-nos les coses entre nosaltres.
4. Va ser molt important, es podia comptar amb ella.
5. Intentar col·laborar, ser positiva. Dins de la situació no ser negativa, "echarle humor".

### Segona entrevista

1. Bien, es cojonudo tener este ideal. Todo el mundo mataria
2. Estamos muy cohesionadas, muy unidas. Hay ese miedo a no molestar, estaría bien poder decir lo que realmente hacemos bien o mal. Poder revisarnos, poder mejorar la tarea.
3. Funcionariem millor. Queden coses al "tintero"
4. No tener miedo. Trencar amb aquesta por. La por a poder fer mal, a molestar. Trencar la paret.
5. Son equips verterans, que fa molt que treballem junts. Molt basats en la confiança i la cura entre els diferents membres.

## **ENTREVISTA 13**

1. Un día al servei i va a ver una inundació molt greu, van saltar els ploms i havia una situació de risc greu
2. És un equip antic, professionals d'uns 13 a junts i d'altres de menys de dos anys
3. Vam decidir autoprotegir-nos, hi havia diferents punts de vista però el que sí vam prioritzar va ser l'autoprotecció. No sabíem que fer, si trucar a direcció o no, i vam decidir trucar-la. Es va solventar la situació, va manar totes a fer un pisolabis juntes
4. A pesar de què estava de vacances, la vam informar i va decidir venir
5. En un moment vam trucar al tècnic i ens va dir que anéssim als ploms i els pugéssim. Jo li vaig dir que jo no era electricista i que no tocava res.  
FRASE: vam prioritzar l'autoprotecció

### 2ª part:

1. Con energía y relajado
2. Diferentes opiniones diversas, más espais, mirada grupal/individual. Temps per espais autocura. Tenir espais creatius
3. Tiempo, - pressió assistencial, + planificació, tenir temps, millor condicions laborals
4. El cuidador tiene que ser cuidado
5. Está lejos del equip ideal

## ANEXO 8: PUESTA EN COMÚN SESIÓN DE TRABAJO 25/04

**Minuto 45' empieza la puesta en común de las frases escogidas de cada una de las entrevistas de la Fase 1:**

1. *“Amb la mirada era suficient”*.  
Jo: Això seria una bona comunicació?  
R: M'ha transmès la confiança, complicitat de l'equip sense necessitat de dir-se res, no, la comunicació no verbal.
2. *“Que vam moure cel i terra per treure a la noia d'aquella casa”*.  
Les ganes, la implicació de tot l'equip, la coordinació, tossudes, que allò havia de ser així perquè allò era lo que beneficiava aquella persona i havien d'anar per totes.  
Jo: O sigui, aquí seria implicació, no, de l'equip?  
R: gest afirmatiu
3. *“Anar tots en la mateixa direcció”*
4. *“Autoprotegir i anar totes a una”*
5. *“Reinventándonos juntas”*
6. *“No criticar i respectar el treball de cadascuna”*
7. *“El poder permetre's demanar ajuda amb humilitat”*
8. *“La importancia de la confianza y de la conexión con la compañera”*

Jo: Heu destacat aspectes relacionats amb la comunicació, amb la confiança, la implicació, la autocura o cura de l'equip, innovació, creativitat, respecte.

Us demano ara que em digueu, coses que facin possible el que heu resumit a cada frase, intentem identificar bones praxis relacionades amb aquestes frases que heu extret com a frases principals. Què ens permet que tinguem autocura, quan ens impliquem coses, què hi ha hagut abans per arribar fins aquí.

R. Cohesió d'equip

Jo: I com aconsegueixes aquesta cohesió?

R: comunicació

R: Respecte, pots tindre pensaments diferents però els respectes. I poder parlar, confiança

Jo: I per tenir aquesta confiança, tenir espais concrets?

R: Moments d'equips sense pressió d'agenda en què puguem parlar i amb temps per parlar i per escoltar-nos

R: Trobades fora ( sopar de Nadal,...) Un ambient fora de l'espai de treball. Qualsevol cosa, trobades fora del servei. Informals? Sí, informals

R: La implicació de l'equip s'aconsegueix amb la motivació, que s'aconsegueix amb el reconeixement de les professionals.

Jo: Reconeixement de qui?

R: De les usuàries, de direcció

R: A mi me venia al cap presència cuidadora però sistematitzada. Sistematitzar espais que potenciïn aquesta presència cuidadora entre nosaltres. “Sistematització d’espais de presència cuidadora”.

Jo: Pots explicar una mica més què entens per “sistematització...” en quins es què et refereixes?

R: Des de reunions entre diverses persones, espais per poder posar-se a treballar juntes sobre una idea, sobre un projecte personal que potser està més allunyades. D’alguna manera, aquestes bones intencions que tothom vol de la cohesió, la confiança, que estiguin com projecte de l’equip, que estiguin contemplats espais per fluir en això, més que es donin d’una forma espontània, que també està molt bé, unes pràctiques que poguessin estimular aquests espais. Dintre de l’agenda, treballar determinades persones. Una cosa més sistematitzada dintre del projecte cuidador per estar presents totes.

### **1:25:00 h. Posada en comú entrevista Fase 2**

Comparteixo la imatge del mapa conceptual fet per les direccions i aneu dient coses concretes per afegir o si surten factors nous que no estan inclosos els afegim.

Aneu compartint el que heu anat parlant, coses concretes i una mica intentant situar-les en aquests diferents factors que teniu en pantalla.

R: amb un bon lideratge

Jo: I què fa aquest bon líder?

R: Que confii en l’equip, que l’equip senti que confia en ell

Jo: I això com ho pot fer? Quines concretes pot fer perquè penseu “ostres, confia en l’equip

R: Jo crec que això es nota, dona molt marge de maniobra a l’hora de tu preparar la teva feina individual. Crítica constructiva.

R: Refuerza positivamente

R: Viene al equipo no desde un rol de superioridad si no en relación horizontal, viene como una más sin imponer, a colaborar.

Jo: Y esto se traduce a la hora de tomar decisiones? Es decir, un rol horizontal tiene una traducción a la hora de tomar decisiones, en el equipo? En la forma en que se toman decisiones en el equipo?

R: Para mí favorece la confianza, no? Confía en que el equipo sabe. Quizás el rol es más de supervisar que la tarea final llega donde tiene que llegar o que las partes se engranan para que eso se dé.

R: Al final el rol de liderazgo también tiene que ver, no? Límites. Es quien transmite muchas veces los límites, que lo haga con amor, no, unos límites que se puedan poner con amor y que cuando, a lo mejor, que sepa calmar a nivel emocional, en lugar de entrar, que pueda dar un poco de calma cuando las emociones están muy viscerales. Alguien que intente calmar, poner distancia, ser más objetivo.

R: Que ens escolti com a grup però també com a persona individual. Les aportacions. I la confiança de què et deixi fer.

R: Que prioritzi l’autocura de les professionals i que prioritzés, inclús.

Jo: Prioritzar en relació amb?

R: Prioritzar per damunt de tota la resta. L'equip ha d'estar bé per poder fer la seva feina. Penso que és el més important.

Jo: I accions concretes d'autocura

R: Fer autocura seria el escoltar, el deixar decidir, tot això formaria part també. Tot el que s'ha estat dient.

R: A mí se me ocurre que aquí tenemos la suerte que la cap te mira y te dice "bájate a tomar un café".

Jo: Més coses

R: Potencialitat o capacitat de millora per poder avançar o arribar a més

Jo: I això en què es tradueix?

R: Amb una motivació per uns objectius, potser.

Jo: Marcar uns objectius?

R: Sí

Jo: Uns objectius de quin tipus?

R: Epa, ja no sé si objectius, eh?

Jo: No, per això, vull entendre bé el que comentes, a què et refereixes

R: Per poder arribar més, no objectius quantitius sinó qualitius. Amb tots aquests factors per poder treballar o per poder millorar com a equip

Jo: Coses concretes que es puguin fer per motivar?

R: Tiempos para salir de la producción , no, a la reflexión, a innovar, a poner ideas, un tiempo de escucha, para salir de la reactividad, de producir, y tener capacidad de innovar, de reflexionar, de cambiar, de escucharnos. Tiempo, tiempo, tiempo para otra cosa que no sea la producción. Que no sea para sacar los objetivos que nos piden.

Jo: Una altra cosa d'aquest equip ideal

R: Más cuidadas, por ejemplo, en la parte de las condiciones. Mejoras de autocuidado, mejoras en un futuro que no nos tengan tan precarizadas. Desde cosas muy concretas, desde la agenda, la visita, las vacaciones, no sé, este tipo de cosas. Que por parte de las estructuras de poder pudieran comprometerse con mejorar las condiciones laborales.

Jo: Eso iría muy ligado al reconocimiento, no?

R: Sí, más supervisión, más espacios de acompañamiento, de autocuidado, más supervisión también.

Jo: Más espacios de supervisión. Qué frecuencia le pondría a la supervisión?

R: Más tematizados y también que incluyeran aspectos, por ejemplo, corporales. Que a veces que pudieran contemplar todo el cuerpo, no solo la mente sino también otras dimensiones del

cuerpo humano. Trabajar las emociones, trabajar los casos, trabajar a nivel corporal, las tensiones. Supervisiones integrativas.

Jo: Qué más?

R: A mí se salía todo el rato la palabra calmado y relajado en contraposición al estrés y la presión que solemos tener. Tiene que ver también con las condiciones más allá de lo individual, pienso que el espacio tiene que ser cuidado. Cuidar los espacios como un lugar un poco más amable, más bonito, que invitara a estar, que pudiéramos tener como las empresas estas que tienen su sala de relax, y como decía la compañera, vas, respíres. Como ideal, sí, como un espacio mucho más concreto y sin esa presión horaria, a lo mejor, que tuvieras como espacios entre medias para airearte, pensar, no sé, sí.

Jo: Presión horaria entiendo entre visita y visita.

R: Claro. Que no fuera una agenda tan visita, visita, visita. Claro, que tuvieras ese margen donde poderte parar un momento, respirar, pensar incluso en lo que has hecho, prepararte lo que vas a hacer. No hay ese espacio dentro de esa dinámica.

Jo: Vinga va, un parell d'idees més i tanquem

R: En el equipo ideal vería como mucha variedad: variedad de formas, variedad de opiniones, variedad que se pudieran discutir ideas. El equipo muchas veces es como vamos todos a la una y sí, la dirección es increíble, o sea, sino el barco se va por otro lado, pero que también pudiéramos como contemplamos esas diferencias, como contemplamos las diferentes formas, no, porque aparecen, más allá de la cuestión de un equipo y todos a la una, a veces, pueden aparecer, cómo trabajamos las diferencias, las diferentes disciplinas, formas, caracteres, que pudiéramos estar super abiertos a ver las formas. Y yo veía un equipo muy diverso, con mucho que se influye el uno al otro, mucha variedad de influencia.

Que se pudiera influenciar los diferentes miembros y espacios, mucha influencia, que pudiéramos influirnos unos a otros.



# ANEXO 9: NOTAS SESIÓN 26/04

The screenshot shows a meeting application interface. At the top, there is a search bar with the text 'Buscar'. Below it, a navigation bar contains several tabs: 'Sessió grupal TFM Leonor Valencia', 'Chat', 'Archivos', 'Detalles', 'Notas de la reunión', 'Asistente para programación', 'Pizarra', 'Asistencia', and '2 más'. The 'Notas de la reunión' tab is currently selected. The main content area displays the following text:

**Sessió grupal TFM Leonor Valencia**  
Última edición: 26/4

**FASE 1**

desicions en equip  
recolzament entre nosaltres  
de la tragedia del caso al final de un proceso gratificante  
focalitzar en les necessitats en l'equip de les persone si no en el servei  
tot l'equip es volca i s'organitza  
cuidar-nos i preocupar-se de que tot estigui bé  
el treball en equip  
cohesió d'equip  
un equip expert que es coneix bé i que confia en els altres

**FASE 2**

equip amb comunicació fluida  
aportació conjunta d'experiencies  
compentriados  
comunicacio  
confianza  
respekte  
parlar de com es sent cadascú  
equip innovador i creatiu  
equip cohesionat  
equip sense resistencies  
equip empàtic  
espai d'autocura

At the bottom of the screen, there is a system tray with various icons: 'Actividad', 'Chat', 'Equipos', 'Calendario', 'Llamadas', 'Archivos', 'Bases de datos...', 'Aplicaciones', and 'Ayuda'. On the right side, there is a status bar showing '21°C', 'Soleado', and the time '17:25' on '30/05/2022'.

## **ANEXO 10: TRANSCRIPCIÓN GRUPO FOCAL CON SUPERVISORAS EXTERNAS**

Fecha: 12/05/2022

Participantes: Supervisora 1 (S1) y Supervisora 2 (S2)

Vosotras sois expertas en grupos y en supervisión de equipos y las dos trabajáis o habéis trabajado con equipos que abordan las violencias machistas en FSYC.

### **a. ¿Qué equipos habéis supervisado en Fundación Salud y Comunidad?:**

1) S1:

- SIE Mataró-Maresme
- SIE Tarragona
- STPT Tarragona
- CMAU (realització de diagnòstic)
- Pisos Cosmos (drogas)
- Comunitat terapèutica Riera Major (drogas)
- Comunitat terapèutica Can Coll (drogas)

2) S2:

- SIE Mataró-Maresme
- SIE Tarragona
- CMAU
- SAR Segrià

### **b. ¿Consideráis que son equipos eficientes?**

S1: - Eficiencia técnica: sí. Roles y tareas y funciones claras

- Eficiencia socioemocional: puede mejorar

S2: - Eficiencia técnica: mayoritariamente, sí, pero se pierde eficiencia en la intervención por la poca eficiencia socioemocional.

- Eficiencia socioemocional: equipos altamente contraminados por la conflictividad.
- Los equipos de violencia reproducen la violencia, que puede ser entre ellas o pueden aliarse entre ellas contra la dirección o contra la institución

S1: tienen maneras muy dañinas de cómo expresar su malestar.

S2: Se posicionan en modo víctima, lo que es una consecuencia del trauma vicario: reciben mucha información sobre historias de violencia a través de las personas usuarias y si no se trabaja a nivel personal la profesional puede llegar a tener la misma sintomatología que si hubiese vivido la violencia en propia persona.

S2: si puntuamos la eficiencia socio-emocional con el sistema actual de notas pondría un “no assolit”, ni tan siquiera un “progressa adequadament”. S1 la segunda en el sentido de que tienen mucho camino por recorrer.

### **c. ¿Podéis identificar factores y buenas prácticas que se dan en estos equipos y que favorezcan su eficiencia?**

- Que haya perfiles diversos hace que tengan que encontrar la manera de entenderse a la hora de abordar un caso.

- Es importante no hacer diferencias en función de la experiencia o del perfil.
- Básicas las figuras de coordinación que favorecen espacios de coordinación y de trabajo conjunto para centrarse en la tarea y dejar espacios intoxicados.

¿Qué pensáis de la rotación en los equipos?

- S2: son entradas de aire fresco, totalmente necesarias

¿Y si esa rotación fuera inter equipos?

- S2: super bona idea, evitaría victimismo en relación con el propio recurso, se fomentaría la corresponsabilidad.

#### **d. ¿Qué tipo de liderazgo pensáis que necesitan estos equipos?**

- No les va bien un liderazgo laiser-fair porque entonces el equipo acaba haciendo lo que quiere. El liderazgo tiene que ser un liderazgo claro y con límites muy claros sobre el funcionamiento del servicio (pone el ejemplo, típico de los SIE, respecto a la gestión de la agenda, visitas diarias, tiempo de gestión...)
- Liderazgo que permita la participación en circuitos les da alas: pueden compartir su saber, experiencias, salir del recurso...
- No ayuda un liderazgo de colegao: convertirse en “familia” no es adecuado, una directora que se fusione con el equipo puede perder el criterio propio y que el equipo les haga cambiar de opinión continuamente.

En FSyC, **las direcciones están muy solas:**

- Falta acompañamiento para las direcciones.
- Cuando hay un proceso de promoción interna a dirección, hacer un proceso de selección específico para las figuras de liderazgo. El que una profesional sea muy buena a nivel técnico no quiere decir que vaya a ser una buena líder.
- Se les tiene que explicar a las futuras direcciones claramente el encargo y dotar de herramientas para llevarlo a cabo. Formación.
- Hay poco reconocimiento para las direcciones que se encuentran en un sándwich, entre medio de los equipos y de la institución.
- S1 introduce el concepto Autoridad: la persona ha de ser confiable, no puede ser el “orden y mando”. Tiene que ser una persona honesta, con valores, coherente, clara, pero también tener la puerta abierta, ser accesible, flexible.
- Importante propiciar espacios para trabajar en equipo, no hacer cosas sólo a nivel individual, lo que correlaciona con las formas de comunicación
- S2: la persona que lidera no ha de tener **miedo**, y el miedo está muy presente en los equipos de violencia, lo que puede producir una de las tres reacciones propias de esta emoción: agresividad, paralización o evitación.

¿Creéis que las direcciones deben estar disponibles?

S2: La disponibilidad es un modelo tutorizador, infantilizado. Otra cosa es la accesibilidad en el sentido comentado antes. A raíz de la pandemia los equipos se han convertido en equipos muy demandantes y tienen una tendencia a desresponsabilizarse. Cada profesional debe responsabilizarse de sus tareas.

**e. El cuidado de los equipos: ¿qué medidas de cuidado pueden adoptarse?**

- S1: en estos equipos en concreto, que fuera equipos mixtos y no sólo equipos de mujeres
- S2 es totalmente contraria a los espacios de cuidado específicos porque considera que se acaban convirtiendo en espacios de queja contra todo lo que sea externo al equipo; se acaba convirtiendo en victimismo. Si se le piden espacio de cuidado ella los reduce a seis sesiones. S1 añade que para ella cuidado es transversalidad: el cuidado es algo que tiene que estar presente siempre en los equipos y no sólo en espacios concretos.

Se centra la discusión en espacios de cuidado específicos, clarifico que yo no me he referido a espacios específicos sino a cuidado en general. Se centra entonces el debate en definir qué es cuidado de los equipos:

- Corresponsabilidad.
- Definición de roles y responsabilidades
- Que haya trabajo en equipo
- Comunicaciones: qué comunicamos y cómo lo comunicamos
- Saber escuchar

**f. ¿Consideráis que nos hallamos ante equipos implicados?**

Sí, y a veces excesivamente implicados, esto es otra consecuencia del trabajo en violencia.

**g. ¿Y ante equipos motivados?**

No, en general, no hay motivación en estos equipos.

Propuestas para aumentar la motivación:

- Hacerles propuestas más allá de sus funciones propias: hacer talleres, participar en circuitos, rotación inter-servicios.

**h. ¿Y qué me decís de cómo es la comunicación en estos equipos? A todos los niveles:**

- S2: deberían hacer un curso de comunicación no violenta

Comunicación institución - equipos: super distante. Sería necesario un acercamiento: es responsabilidad de la institución que las profesionales se sientan parte de la institución y no sólo de los servicios en los que trabajan. Hay muy poca comunicación institución/equipos y la que hay es "orden y mando", aunque los equipos tampoco son receptivos a los intentos de la entidad por comunicarse de forma diferente, los equipos lo deberían poder recibir de una forma más positiva.

**i. Idea final: ¿algo que sugerir para la mejorar de trabajo en equipo de estos equipos?**

- **ROTACION ENTRE EQUIPOS**
- **ROTACION EN LOS EQUIPOS (ir incorporando gente nueva, sean profesionales, gente en prácticas, voluntariado...)**
- **JORNADAS CONJUNTAS DE LOS SERVICIOS**
- **PROCURAR EQUIPOS MIXTOS**

## **ANEXO 11: INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRAFICOS**

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla I. Grupos de trabajo y equipos de trabajo.....	Pg. 11
Fuente: Jaramillo y Solorio (2012)	
Tabla II. Interdependencia de las tareas: niveles posibles.....	pg. 20
Fuente: Quijano, Navarro, Berger y Meneses (2011)	
Tabla III. Factores clave equipo sesión direcciones entrevista apreciativa.....	pg. 54
Tabla IV. Fases destacadas entrevistas apreciativas direcciones.....	pg. 54
Tabla V. Factores clave sesiones 25 y 26/04.....	pg. 56
Tabla VI. Frases destacadas.....	pg. 57
Tabla VII. Buenas prácticas identificadas Fase I IA sesiones 25 y 26/04.....	pg. 57
Tabla VIII. Factores clave y buenas prácticas Fase II IA sesiones 25 y 26/04.....	pg. 57
Tabla IX: Resultados grupo focal supervisoras equipo.....	pg. 58
Tabla X: Factores clave integrados según direcciones y personal técnico.....	pg. 59
Tabla XI: Respuestas de las supervisoras de equipo a los criterios de efectividad de equipos.....	pg. 60
Tabla XII: Factores clave según grupo direcciones correlacionados con los criterios de efectividad de equipo.....	pg. 61

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Modelo de equipos de trabajo: tareas, procesos y resultados.....	Pg. 20
Fuente: Quijano, Navarro, Berger y Meneses (2011)	
Figura 2. Estilos de comunicación DISC.....	pg. 30
Figura 3. Estilos de comunicación.....	pg. 31
Fuente: Palacín & Airger (2011)	
Figura 4. Diagrama de proceso del TFM.....	pg. 39
Figura 5: Fases de la intervención apreciativa.....	Pg. 41
Figura 6. DISC de uno de los equipos elegido por una directora.....	pg. 45
Figura 7: Pizarra puesta en común sesión 26/04.....	pg. 47
Figura 8. Mapa mental sesión direcciones.....	pg. 55
Figura 9: DISC integrado.....	pg. 56

### **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico I: Rol en el equipo.....	pg. 37
Gráfico I: Género.....	pg. 37
Gráfico III: Tipología de servicios.....	pg. 37
Gráfico IV: Situación escogida.....	pg. 53
Gráfico V: Temporalidad situaciones escogidas.....	pg. 53
Gráfico VI: Número de integrantes por equipo.....	Pg. 53

\*Nota: Las tablas, figuras y notas en las que no se especifica de forma expresa su autor son de elaboración propia

## **ANEXO 12: Guía de buenas prácticas**



## **GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN ÓPTIMA DE LOS EQUIPOS PARA EL ABORDAJE DE LAS VIOLENCIAS MACHISTAS de FSYC**

---

## **INDICE**

<b>1. Introducción .....</b>	<b>Pág. 3</b>
<b>2. Presentación de la entidad.....</b>	<b>Pág. 4</b>
<b>3. Presentación del Área 2.....</b>	<b>Pág. 5</b>
<b>4. Tus funciones .....</b>	<b>Pág. 7</b>
<b>5. La gestión de tu servicio.....</b>	<b>Pág. 8</b>
<b>6. La gestión de tu equipo.....</b>	<b>Pág. 9</b>
<b>    Buenas prácticas.....</b>	<b>Pág. 11</b>
<b>7. La comunicación.....</b>	<b>Pág. 12</b>



## **INTRODUCCIÓN**

Si tienes en tu mano esta guía, significa que estás al frente de alguno de los equipos de trabajo para el abordaje de las violencias machistas que gestiona Fundación Salud y Comunidad. Nuestra más sincera enhorabuena.

Esta guía tiene como finalidad ofrecerte información relevante tanto de la entidad en la que trabajas como de las funciones que te corresponde desempeñar por razón de tu cargo y dotarte de herramientas que te sean útiles en la gestión de tu día a día como director/a.

Léela atentamente y no la guardes en un cajón, conviértela en una herramienta de consulta habitual. Esperamos que sea tu compañera en este viaje que justo ahora acaba de empezar. Como toda guía es un inicio, es un instrumento vivo que se va a ir adaptando a las necesidades que se vayan detectando, así como a las novedades legislativas, administrativas y de todo tipo que se vayan sucediendo a lo largo de los años.

## **PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD**

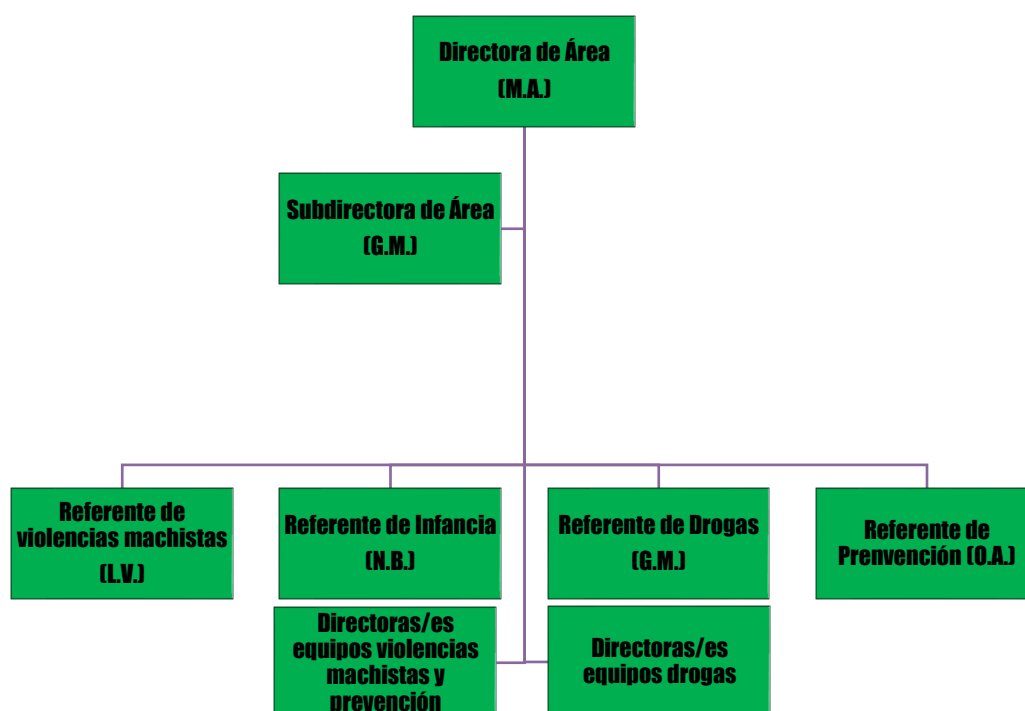
Vamos a iniciar esta andadura presentándote la entidad de la que vas a formar parte. Fundación Salud y Comunidad es una organización sin ánimo de lucro que trabaja desde hace más de 25 años en la investigación, prevención, intervención y sensibilización sobre diferentes problemáticas sanitarias y sociales que afectan, especialmente, a colectivos en riesgo o en situación de exclusión social. Su objetivo ha sido siempre mejorar la calidad de vida de las personas y facilitar la integración social mediante la promoción de la salud y el bienestar colectivo. En la actualidad se gestionan más de 100 centros y proyectos en 10 comunidades autónomas, con la colaboración de 1.596 profesionales y más de 300 personas voluntarias.

Los equipos interdisciplinarios de profesionales que llevan a cabo una actuación integrada y coordinada son la base de nuestro trabajo.

Fundación Salud y Comunidad interviene en diferentes ámbitos, relacionados con las drogodependencias, las adicciones comportamentales, el VIH-SIDA y otras enfermedades de transmisión sexual, la tercera edad, la educación para la salud, la inserción de reclusos, los discapacitados psíquicos y físicos y la violencia machista. Para ofrecer estos servicios se estructura en tres áreas: Área 1 (Inserción Social), Área 2 (Adicciones, Género y Familias), Área 3 (Atención a la Dependencia, Infancia y Adolescencia), que dependen de una Dirección Ejecutiva (Gerente, Dirección Técnica y de Promoción de Proyectos y Adjunto a Dirección Ejecutiva) y cuenta, además, con un Departamento de Proyectos Técnicos y con varios Departamentos Centrales (Administración, contabilidad, compras, RRHH, PRL, mantenimiento, soporte informático), que dan apoyo a las tres áreas.

## **PRESENTACIÓN DEL ÁREA 2**

Tu trabajo como director/a se va a desarrollar dentro del Área de Adicciones, Género y Familias (Área 2), que está estructurada según el siguiente organigrama:



Las bases o principios teórico - políticos de los que partimos en el Área son:

- Feminismo y sus múltiples manifestaciones o miradas feministas, entendiéndolo como un movimiento y una teoría orientada a la transformación social.
- Interseccionalidad que tiene en cuenta el cruce de las opresiones entre el eje de género con otros ejes de opresión (clase, procedencia, edad, sexualidad, etc.).
- Sororidad como alianza y complicidad entre mujeres que comparten el mismo ideal y trabajan por alcanzar un mismo objetivo y como pacto entre mujeres frente al modelo de competición que impone el patriarcado.
- Justicia social como distribución equilibrada en el acceso a recursos y oportunidades.
- Diversidad, pluralidad y heterogeneidad de los enfoques presentes en el área, entendidos como un valor positivo y una riqueza para la misma.

Entendemos la perspectiva de género / feminista, eje central del Área 2 de la Fundación Salud y Comunidad, como un paradigma de análisis de la realidad y de intervención en la misma, a través del desarrollo de políticas o programas, e implica reconocer:

- Las relaciones de poder de género, favorables a los hombres como grupo social y discriminatorias para las mujeres.
- Que dichas relaciones han sido constituidas histórica y socioculturalmente de manera binaria y jerárquica, construyen subjetividad y generan identidad.
- Que las mismas se articulan con otros ejes de opresión - privilegio, como son los de clase, etnia, edad, sexualidad, capacidad - diversidad funcional, procedencia, etc.; así como atraviesan todos los ámbitos de la vida: trabajo, mercado laboral, familia, espacio doméstico, ámbito educativo, política, organizaciones, empresas, salud, ciencia, etc.

El Área 2 gestiona servicios de drogas y servicios de mujeres e infancia y adolescencia, además de tener un Departamento de Proyectos de Prevención en el ámbito de las drogas y de las violencias machistas y un Departamento para abordar cuestiones relacionadas con el género:

Servicios de drogas	Servicios destinados a mujeres y sus hijos e hijas víctimas de violencia machista	Servicios destinados a mujeres y sus hijos e hijas víctimas de violencia machistas y que usan drogas	Servicios que atienden a mujeres e infancia y adolescencia en general y también en situación de violencia machista	Departamento de proyectos de prevención	Género
CT Can Coll CT Riera Major	SIE Maresme y SIE Tarragona	Espai Ariadna	Serveis Tècnics de Punt de Trobada	Observatori Noctambul@s	LGTBI
PT Teodoro Llorente PT Cosmos	SAS Segrià SSL La Noguera, Maresme 2 i Alt Penedès	Pisos GAIA	SIAD Gavà y SIAD Pineda	Proyecto Malva	Pla d'Igualtat d'oportunitats
SAVA (Servei d'acompanyament per a la vida autònoma)	SAR Segrià			EPF En plenes facultats	Pla de diversitat sexual i gènere
Centro de día La Crisálide	CMAU-VM			Las drogas.Info	
SAP (Servei d'Atenció Psicosocial)	Casa de acogida para mujeres Constanza Alarcón			Web violències sexuals	
S@AC (Servei d'Atenció a les Addicions Comportamentals)				Projectes Europeus	

## **TUS FUNCIONES**

Como director/a vas a estar al frente de un equipo interdisciplinar de profesionales expertas/os en psicología, educación social, trabajo social, derecho... que acompañarán a las mujeres y sus hijos e hijas en su proceso de recuperación de las violencias machistas que hayan vivido. Como director/a tu ámbito de actuación incluye:

- La gestión del propio servicio y del equipo
- La relación con el exterior, bien sea con las Administraciones como titulares de los servicios que gestionamos, bien sea con otros servicios y profesionales externos cuya intervención se requiera en el proceso de recuperación de las mujeres y sus hijos e hijas
- La relación con otros equipos y con la Dirección de la propia entidad

Los tres ámbitos de actuación son igual de importantes y hay que prestarles atención a todos ellos. Las directoras/es son las personas referentes de nuestros servicios ante las Administraciones, ante otros servicios y profesionales y dentro de la propia entidad. En este sentido no esperes a recibir demandas, mantén una actitud proactiva que ayude a generar sinergias positivas con el contexto con el que se relaciona tu servicio puesto que ese contexto incide de forma directa en el quehacer y bienestar de tu equipo. Busca complicidades con aquellos servicios y profesionales que trabajan en red con tu equipo; busca recursos: como director/a eres responsable de detectar las necesidades de tu equipo y gestionarlas ante quien corresponda; propón ideas de mejora; comparte tu conocimiento y tus inquietudes y el conocimiento e inquietudes de tu equipo con servicios de similares características, dentro de la entidad y fuera si lo estimas oportuno.

**Si tienes dudas, inquietudes, no dudes en preguntarlas, no dudes en compartirlas. Tanto la Dirección y Subdirección de Área, como las figuras referentes como las direcciones del resto de servicios están ahí para acompañarte y apoyarte.**

## LA GESTIÓN DE TU SERVICIO

La gestión de tu servicio comprende:

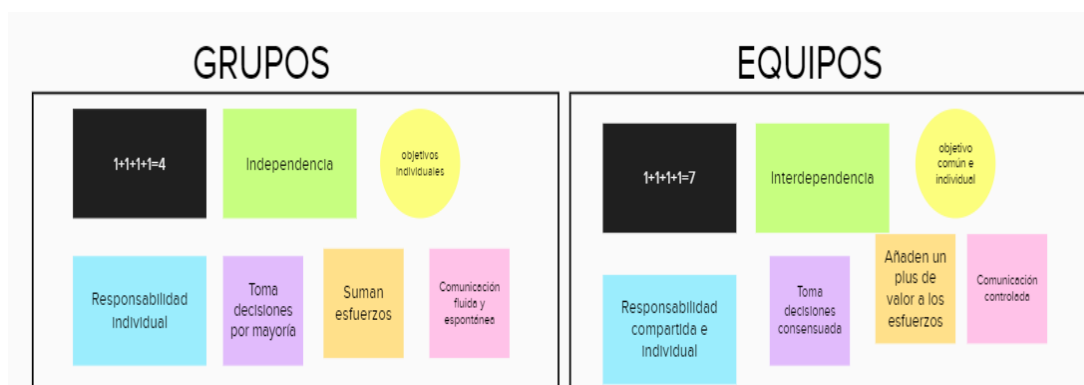
- La gestión del presupuesto anual, para lo que deberás conocer cuál es el mismo y la dotación de las diferentes partidas, así como llevar una contabilidad mensual de los gastos de caja. La Directora de Área te proporcionará el presupuesto anual.
- La elaboración de las propuestas de contratación y propuestas de fin de contrato de las personas que se incorporen al equipo o lo dejen. Tales propuestas las deberás pasar por mail a la persona referente de tu servicio en el Departamento de personal. Esta persona será la encargada de resolver cualquier duda sobre la contratación que tengas. También debes conocer cuál es convenio colectivo aplicable a tu servicio y sus disposiciones. Al final de esta guía encontrarás un resumen con los aspectos básicos a tener en cuenta en cuanto a la contratación.
- La gestión del cumplimiento de todo lo relacionado con la protección de los datos que tratamos.
- La gestión del cumplimiento de todo lo relacionado con Prevención de Riesgos Laborales.

**Todos los documentos necesarios para la gestión del servicio los encontrarás en la Zona de trabajo interno de la web de FSyC: [www.fsync.org](http://www.fsync.org)**

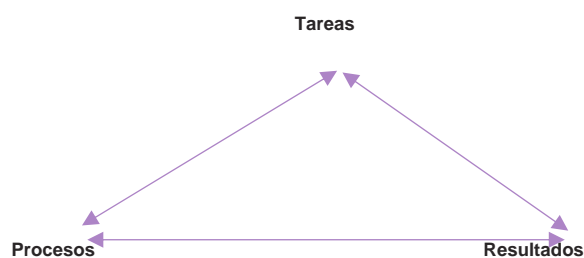
## LA GESTIÓN DE TU EQUIPO

Dirigir un equipo puede ser una tarea muy gratificante, pero si no tenemos claro qué significa, **también** puede ser una tarea muy estresante.

Lo primero que tienes que saber es que un equipo de trabajo es algo más que un grupo o una suma de personas. La siguiente figura te lo explica:



Para conformar y gestionar un equipo de trabajo debes tener en cuenta tres elementos:



Las tareas hacen referencia al encargo del servicio. En nuestro caso, el acompañamiento de los procesos de recuperación de las mujeres y sus hijos e hijas que han vivido situaciones de violencia machista. Dentro de la tarea podemos hablar de aspectos que influyen en ella como la composición de los equipos o los recursos de que se dispone y de cuatro dimensiones que influyen directamente en ella: la *claridad* (respecto a objetivos y procedimientos), la *novedad* (se refiere a aquellas características de las tareas que hacen que el grupo no conozca cuál es la mejor forma de hacerlas y que se pueda escoger entre diferentes procedimientos), la *diversidad*, que recoge la cantidad de variedad de las tareas a realizar por el equipo y el *conflicto en las tareas*, que se presenta por discrepancias en la forma de abordar la tarea.

Los procesos hacen referencia a aquellos mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para realizar la tarea. Podemos destacar el *nivel de desarrollo grupal*, la *potencia del equipo*, la *identificación con el grupo*. En ellos inciden directamente factores como la *comunicación*, el *clima* o el *liderazgo*.

Los resultados conseguidos. Un equipo sólo será efectivo cuando:

- Cumpla con las tareas asignadas
- Satisfaga las necesidades de sus miembros a nivel socioemocional
- Perduren en el tiempo

No puedes descuidar ninguno de los tres elementos si quieres que tu equipo sea un equipo efectivo.

A continuación, te presentamos un conjunto de buenas prácticas que te facilitarán la gestión de tu equipo:



## **BUENAS PRÁCTICAS**

- 1.** *La construcción de un equipo es un proceso, requiere de tiempo y de esfuerzo*
- 2.** *El encargo del servicio debe estar bien definido, así como los roles y funciones de las personas integrantes del equipo. Es importante destinar espacios específicos con el equipo para trabajar estos aspectos y generar protocolos que todo el mundo conozca*
- 3.** *Pero: Los protocolos no deben aplicarse de forma rígida. La flexibilidad y la adaptación son claves para el resultado exitoso de la tarea*
- 4.** *Destina espacios con tu equipo para la reflexión, la generación y el debate de ideas. Cualquier comentario, reflexión u opinión de cualquier persona del equipo es válida, tanto por la experiencia como por la innovación que puedan aportar. Recíbelo y agrádecélo*
- 5.** *Da autonomía a tu equipo a la hora de desarrollar la tarea, todas y todos son buenos en algo. Confía en ellos/as*
- 6.** *Escucha activamente y da feedback constructivo de forma continuada. Motivarás a tu equipo*
- 7.** *Rompe la rutina de tu equipo proponiéndole hacer tareas diferentes a las que hacen diariamente: participar en protocolos, impartir formaciones, hacer grupos, talleres... Tener contacto con otros equipos, con otros profesionales. Si es posible, fomenta la rotación de personal entre equipos*
- 8.** *Una o dos veces al año organiza con tu equipo algún tipo de actividad informal: cena, comida, taller de cocina, salida al teatro, amigo invisible... Y potencia el HUMOR, en nuestros equipos es una herramienta de lo más útil para rebajar tensiones y generar un buen clima*
- 9.** *Trata a todo el mundo por igual, es tan importante la administrativa del servicio como la psicóloga*
- 10.** *Fomenta la toma de decisiones consensuada*
- 11.** *Las situaciones de crisis requieren un líder que tome decisiones sin vacilar y dé consignas claras y precisas. No tengas miedo a hacerlo*
- 12.** *Como líder muéstrate accesible, humilde, sé coherente, ético/a, auténtico/a y da ejemplo con el ejemplo*
- 13.** *No hay cambio sin conflicto, afróntalo sin miedo. El conflicto bien gestionado es una oportunidad de crecimiento*
- 14.** *Dedica tiempo con tu equipo a evaluar vuestro desempeño y a aprender de vuestra experiencia*
- 15.** *No olvides que "lo que no se comunica, no se conoce", una buena comunicación es esencial. A continuación, encontrarás algunas pautas para una buena comunicación*

## LA COMUNICACIÓN

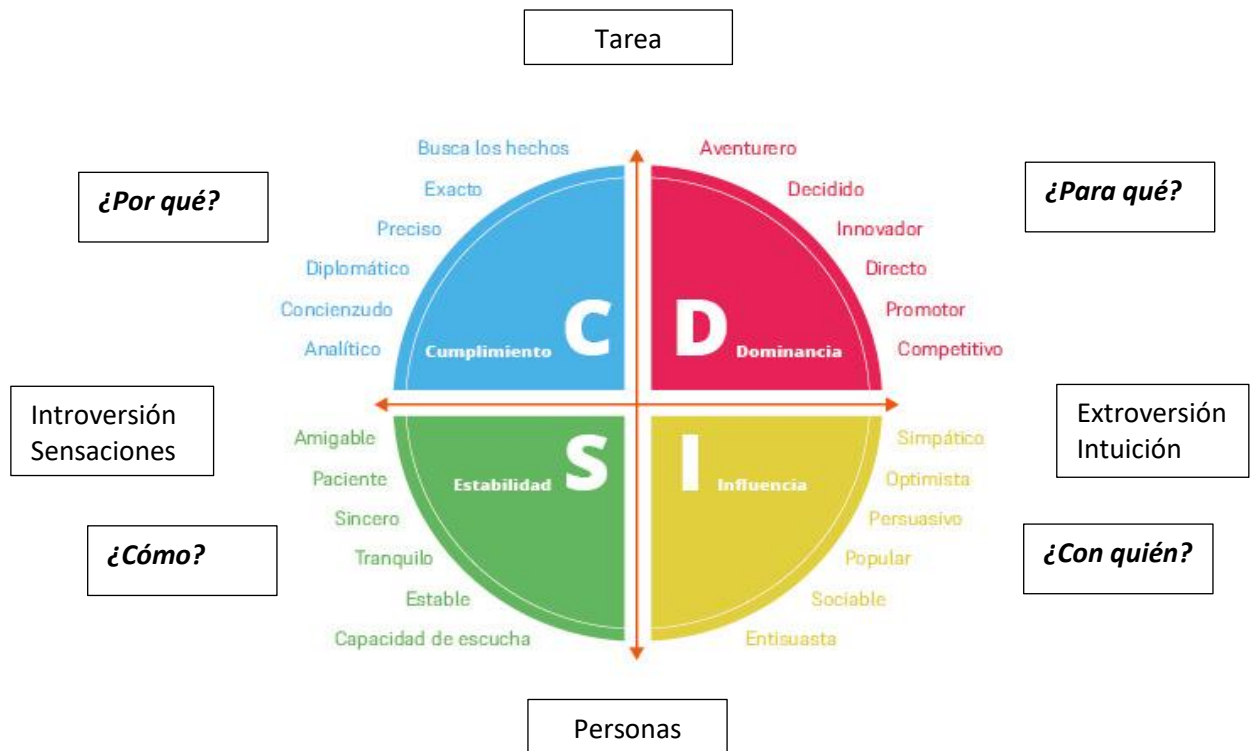
Ten muy presentes los cuatro principios de la comunicación:

- a) *Lo que está claro para mí, sólo lo está para mí:* si no hay feedback y empatía, lo que está claro para mí seguirá estando sólo claro para mí.
- b) *Hablando de lo mismo, no hablamos lo mismo:* a las palabras cada uno de le damos nuestro propio sentido, influido o condicionado por lo que pensamos, sentimos, vivimos.
- c) *El significado no sólo está en las palabras sino en las personas:* las personas vivimos los acontecimientos en función de nuestro mundo y de nuestras relaciones; por tanto, los comportamientos son resultados de los procesos de interacción.
- d) *Lo que hace daño no es lo que decimos, sino cómo lo decimos*

Y las siguientes tres reglas sobre la comunicación con los equipos de trabajo:

- a) Si algo requiere una discusión en grupo, se ha de facilitar la discusión, aunque sean cosas aparentemente triviales y permitir los comentarios y preguntas de los miembros del equipo.
- b) No pasar al equipo los problemas que sólo conciernen a la dirección y no son de interés para el grupo.
- c) Tomar de forma consensuada las decisiones que sea posible consensuar y presentar abierta y claramente las decisiones tomadas ya, sin requerir la aprobación o desaprobación del grupo sobre algo que ya está decidido.

Y recuerda que hay personas orientadas a la tarea y personas orientadas a las relaciones y que, a su vez, pueden tener estilos de comunicación diferentes:



Un equipo equilibrado es aquel que reúne personas orientadas a la tarea y personas orientadas a las personas. Tenlo en cuenta a la hora de seleccionar personal

**¡ADELANTE!**