

/ MANUAL E2.1b

Fortaleciendo a los Equipos: Liderazgo, Confianza y Colaboración





Ficha Técnica

Título del Manual:

Fortaleciendo a los Equipos: Liderazgo, Confianza y Colaboración

Proyecto:

Proyecto WinWORK: Creación de Entornos de Trabajo Saludables para la Promoción de la Calidad de Vida y el Bienestar en los Lugares de Trabajo

Código del Proyecto:

0258_WINWORK_6_P

Programa de Financiación:

Programa de Cooperación Interreg VI-A España-Portugal (POCTEP) 2021-2027

Beneficiario Principal:

Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (E2S | P.PORTO)

Socios del Proyecto:

- > Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
- > Asociación Empresarial de Portugal – AEP (Portugal)
- > Instituto Politécnico de Guarda (Portugal)
- > Universidad de Coimbra (Portugal)
- > Universidad de Salamanca (España)
- > Fundación Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón (España)
- > Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Badajoz (España)

Responsable de la Coordinación del Proyecto:

Joana Santos, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)

Coordinación Editorial:

Carla Carvalho, Universidad de Coimbra (Portugal)
Lisete Mónico, Universidad de Coimbra (Portugal)
Ana Pinto, Universidad de Coimbra (Portugal)
Telma Margarida Alves, Universidad de Coimbra (Portugal)
Inés Farfán, Universidad de Salamanca (España)
José C. Sánchez, Universidad de Salamanca (España)

Autores:

Carla Carvalho, Universidad de Coimbra (Portugal)
Lisete Mónico, Universidad de Coimbra (Portugal)
Ana Pinto, Universidad de Coimbra (Portugal)
Telma Margarida Alves, Universidad de Coimbra (Portugal)
Inés Farfán, Universidad de Salamanca (España)
José C. Sánchez, Universidad de Salamanca (España)
Alfonso Fernández Montero, Fundación Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón (España)
Carlos Carvalhais, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
Ermelinda Marques, Instituto Politécnico de Guarda (Portugal)
Joana Santos, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
Juan A. Sánchez-Margallo, Fundación Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón (España)
Luis Polo-Ferrero, Universidad de Salamanca (España)
Mariana Ferraz, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
Natalina Casanova, Instituto Politécnico de Guarda (Portugal)
Nuno Rocha, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
Paulo Carvalho, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
Roberto Méndez-Sánchez, Universidad de Salamanca (España)

Fecha de Publicación: 2026

Versión: Versión 1.0

Idioma: Portugués

ISBN: 978-989-9226-32-6

DOI: <https://doi.org/10.26537/ediesutporto.262>

Índice



Índice	04
1.0 / Introducción	06
2.0 / Objetivos	08
3.0 / El poder del equipo: dinámicas positivas	10
3.1 / La importancia del trabajo en equipo para el bienestar y el desempeño	11
3.1.1 / El trabajo en equipo como recurso estratégico	11
3.1.2 / Engagement en el trabajo	11
3.2 / El papel de la confianza en el equipo	12
3.3 / Factores que contribuyen a la eficacia de los equipos	12
4.0 / Liderazgo transformacional: inspirando el compromiso	13
4.1 / Dimensiones	14
4.2 / Características de los líderes transformacionales	14
4.3 / El líder como promotor del capital psicológico	14
4.4 / Mecanismos de actuación del liderazgo transformacional	15
4.5 / Implicaciones prácticas	15
5.0 / Confianza organizacional	16
5.1 / Dimensiones	17
5.2 / Impacto de la confianza organizacional	17
5.3 / Cómo construir y mantener la confianza en los equipos	17
6.0 / Colaboración y empatía	19
6.1 / La comunicación como práctica fundamental	20
6.2 / Desarrollo de equipos empáticos	21
7.0 / Estrategias para la gestión de equipos en entornos inciertos	22
7.1 / Adaptabilidad, Flexibilidad Y Comunicación en Tiempos de Cambio	23
7.2 / Fomento de la Resiliencia en los Equipos	23
7.3 / Consecuencias de la resiliencia para los equipos	24
8.0 / Conclusiones	25

1.0 / Introducción



En el contexto organizacional contemporáneo, caracterizado por cambios constantes y desafíos crecientes, el fortalecimiento de los equipos de trabajo emerge como un factor esencial para el éxito empresarial. La capacidad de una organización para prosperar no depende únicamente de los recursos tecnológicos o financieros, sino fundamentalmente de la calidad de las relaciones humanas y de la eficacia de sus equipos.

2.0 / Objetivos

- > Comprender las dinámicas fundamentales que hacen que los equipos de trabajo sean eficaces y saludables.
- > Explorar el papel del liderazgo transformacional como catalizador del compromiso (engagement) y del rendimiento grupal.
- > Analizar la confianza organizacional como elemento mediador entre las prácticas organizativas y el bienestar de los equipos.
- > Identificar estrategias prácticas para fomentar la colaboración y la empatía en el entorno laboral.
- > Desarrollar competencias de gestión adecuadas para entornos de incertidumbre y cambio.
- > Proporcionar herramientas basadas en la evidencia a líderes y responsables de recursos humanos.

3.0 / El poder del equipo: Dinámicas positivas



3.1 / La importancia del trabajo en equipo para el bienestar y el desempeño

El trabajo en equipo constituye un recurso fundamental en el contexto de las organizaciones modernas, definiéndose como la colaboración entre personas con objetivos comunes y tareas interdependientes. Esta forma de organización del trabajo permite alcanzar resultados superiores a los obtenidos mediante el trabajo individual, representando una ventaja competitiva.

3.1.1 / El trabajo en equipo como recurso estratégico

La creciente exigencia de equipos de excelencia y alto rendimiento en las organizaciones contemporáneas convierte el trabajo en equipo en un gran desafío para la gestión de recursos humanos. Para que se desarrolle de forma eficaz, resulta crucial comprender el proceso de desarrollo del equipo, el cual debe incluir:

- > Objetivos claros y compartidos.
- > Roles bien definidos para cada miembro.
- > Comunicación eficaz y procesos de toma de decisiones estructurados.
- > Promoción activa de la cooperación, la coordinación y el aprendizaje.

3.1.2 / Engagement en el trabajo

Representa un estado mental positivo y de plenitud relacionado con el trabajo, caracterizado por tres dimensiones fundamentales:

- > **Vigor**
 - > *Alta energía*: vitalidad y resistencia mental.
 - > *Activación mental*: alerta y concentración sostenida.
 - > *Persistencia*: capacidad de mantener el esfuerzo frente a las dificultades.
- > **Dedicación**
 - > *Entusiasmo*: pasión genuina por el trabajo.
 - > *Orgullo*: satisfacción por los logros alcanzados.
 - > *Inspiración*: motivación intrínseca hacia la excelencia.
 - > *Desafío*: búsqueda activa de tareas estimulantes.
- > **Absorción**
 - > *Concentración profunda*: foco total en las actividades.
 - > *Distorsión temporal*: sensación de que “el tiempo vuela”.
 - > *Fusión acción-conciencia*: estado de flow.
 - > *Dificultad para desconectar*: implicación natural con el trabajo.

3.2 / El Papel de la Confianza en el Equipo

- > La confianza en el equipo actúa como mediadora entre el trabajo en equipo y el engagement en el trabajo.
- > El trabajo en equipo, como recurso social, solo incrementará el bienestar de los colaboradores en términos de vigor y dedicación si existe confianza en el equipo.
- > El trabajo en equipo se relaciona con la confianza del equipo.
- > La confianza del equipo se relaciona con el engagement en el trabajo.

3.3 / Factores que Contribuyen a la Eficacia de los Equipos

- > *Objetivos claros*: comprensión nítida de los fines a alcanzar.
- > *Roles definidos*: cada miembro debe tener responsabilidades bien establecidas.
- > *Comunicación eficaz*: esencial para integrar aportaciones y generar valor.
- > *Procesos de toma de decisiones*: permiten un funcionamiento cohesionado y la resolución de problemas.
- > *Cooperación y coordinación*: fundamentales para el desarrollo de tareas colectivas.
- > *Aprendizaje continuo*: predisposición hacia el desarrollo colectivo.
- > *Satisfacción de los miembros*: contribuye directamente a la eficacia del equipo.
- > *Viabilidad e innovación*: cruciales para el valor añadido organizacional.
- > Confianza horizontal (entre compañeros de trabajo) y vertical (en el supervisor directo).

4.0 / Liderazgo Transformacional: Inspirando el Compromiso



El liderazgo transformacional emerge como un elemento crítico en el contexto laboral, al ser capaz de incrementar el engagement de los equipos, promover la salud psicosocial y contribuir a resultados organizacionales saludables.

4.1 / Dimensiones

- > *Visión*: expresión de un marco idealizado del futuro basado en los valores organizativos.
- > *Comunicación inspiradora*: mensajes positivos sobre la organización que construyen motivación y confianza.
- > *Estimulación intelectual*: promoción del interés por pensar los problemas de nuevas maneras.
- > *Apoyo*: preocupación genuina por los colaboradores y por sus necesidades.
- > *Reconocimiento personal*: recompensas a través del elogio por el esfuerzo y el logro de metas.

4.2 / Características de los Líderes Transformacionales

- > Motivar a los seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores.
- > Inspirar para ir “más allá de lo esperado”.
- > Conducir a otros hacia objetivos percibidos como compartidos.
- > Lograr el compromiso de los equipos y de la organización.
- > Contribuir a organizaciones con altos niveles de bienestar y bajos niveles de estrés y absentismo.

4.3 / El líder como Promotor del Capital Psicológico

El liderazgo transformacional actúa como una “inyección de positividad” en el capital psicológico de los colaboradores. Incluso en contextos de crisis, un buen estilo de liderazgo no solo atenúa estados negativos, sino que también desarrolla activamente el capital psicológico positivo de los trabajadores, a saber:

- > *Autoeficacia*: confianza en las propias capacidades para organizar y ejecutar el trabajo.
- > *Esperanza*: motivación orientada al logro de objetivos.
- > *Optimismo*: expectativa de resultados positivos.
- > *Resiliencia*: capacidad de recuperación frente a la adversidad.

El líder como promotor del capital psicológico:

- > Genera afecto positivo en los seguidores, haciéndolos sentir relajados, entusiasmados, optimistas y satisfechos.
- > Crea estados psicológicos positivos estables, como el engagement en el trabajo.
- > Influye en el engagement tanto de forma directa como a través de la mediación del afecto positivo.
- > Promueve ciclos positivos de bienestar organizacional.

4.4 / Mecanismos de Actuación del Liderazgo Transformacional

- > *Influencia idealizada*: actuando como modelo de comportamiento.
- > *Motivación inspiracional*: creando visiones atractivas del futuro.
- > *Estimulación intelectual*: desafiando supuestos y fomentando la innovación.
- > *Consideración individualizada*: atendiendo a las necesidades específicas de cada seguidor.

4.5 / Implicaciones Prácticas

Las organizaciones deben invertir en la formación de líderes transformacionales, capacitándolos para:

- > Desarrollar y comunicar una visión de futuro clara.
- > Comunicar de forma inspiradora y motivadora.
- > Estimular intelectualmente a los colaboradores.
- > Proporcionar apoyo individualizado.
- > Reconocer y recompensar el trabajo bien realizado.

5.0 / Confianza Organizacional



A confiança organizacional constitui um elemento fundamental para a vida laboral e a eficácia organizacional, sendo considerada uma vantagem competitiva nas organizações.

5.1 / Dimensiones

Confianza vertical (con el líder/supervisor)

- > Se refiere a la confianza entre supervisores directos/gestores y colaboradores.
- > Es crucial para que los supervisores sean percibidos como dignos de confianza.
- > Incrementa directamente el bienestar y los resultados saludables de los equipos.

Confianza horizontal (entre compañeros)

- > Se desarrolla a través de relaciones interpersonales positivas.
- > Se manifiesta mediante el civismo organizacional.
- > Incluye comportamientos de trato digno y respeto mutuo.

5.2 / Impacto de la Confianza Organizacional

- > Influye directamente en el bienestar de los colaboradores.
- > Influye en el engagement en el trabajo en equipo.
- > Se relaciona positivamente con el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo.
- > Las organizaciones que implementan prácticas saludables solo tendrán un impacto positivo en el engagement si existe confianza organizacional.

5.3 / Cómo Construir y Mantener la Confianza en los Equipos

La construcción de la confianza se basa en la implementación sistemática de prácticas organizativas saludables. La investigación identifica las siguientes prácticas como las más directamente relacionadas con la confianza organizacional:

- > Conciliación trabajo-familia
 - > Políticas que permitan equilibrar las responsabilidades profesionales y personales.
 - > Flexibilidad de horarios y modalidades de trabajo.
 - > Apoyo en situaciones familiares especiales.
- > Prevención del mobbing (acoso laboral)
 - > Políticas claras contra el acoso en el trabajo.
 - > Procedimientos de denuncia e investigación.
 - > Cultura organizativa basada en el respeto y la dignidad.

> Salud Psicosocial

- > Programas de bienestar psicológico.
- > Gestión del estrés y prevención del burnout (agotamiento profesional).
- > Apoyo en situaciones de dificultad personal.

> Comunicación e Información Organizacional

- > Transparencia en los procesos de toma de decisiones.
- > Canales de comunicación eficaces.
- > Compartición regular de información relevante.

Para construir y mantener la confianza, las organizaciones deben:

- > Implementar prácticas de forma coherente y transparente.
- > Demostrar un cuidado genuino por los colaboradores.
- > Mantener una comunicación abierta y honesta.
- > Cumplir los compromisos asumidos.
- > Reconocer y corregir posibles fallos.

La gestión de personas debe priorizar el desarrollo de la confianza organizacional a través de:

- > Enfoques de prevención continua de problemas relacionales.
- > Acciones proactivas de promoción de la salud psicosocial.
- > Fortalecimiento de las relaciones entre colaboradores y supervisores.
- > Monitorización periódica de los niveles de confianza organizacional.

6.0 / Colaboración y Empatía

6.1 / La Comunicación como Práctica Fundamental

La comunicación y la información organizacional representan una ventaja competitiva significativa, garantizando que los objetivos organizativos sean conocidos por todos y que exista transparencia en el funcionamiento de la organización.

Las estrategias de comunicación e información organizacional se relacionan positivamente con la confianza organizacional en los equipos de trabajo. Una comunicación eficaz promueve un entorno en el que el respeto mutuo se desarrolla de forma natural.

Formas de comunicación eficaz:

Comunicación Ascendente (81% de las PMEs):

- > Buzones de sugerencias.
- > Reuniones periódicas con los colaboradores.
- > Canales de feedback estructurados.

Comunicación Descendente (81% de las PMEs):

- > Intranets organizativas.
- > Revistas internas.
- > Reuniones periódicas.
- > Boletines informativos.

Comunicación Horizontal (66% de las PMEs):

- > Comités de empresa.
- > Correos electrónicos corporativos.
- > Plataformas de colaboración.

Prácticas de Apoyo al Respeto Mutuo:

Relaciones Interpersonales (50% de las PMEs):

- > Reuniones informales.
- > Actividades de team building.
- > Espacios de convivencia.

Códigos de Conducta (75% de las PMEs):

- > Normas comportamiento claras.
- > Manuales de procedimientos.
- > Protocolos de interacción.

Equidad (15.5% das PMEs):

- > Trato justo y imparcial.
- > Procesos de evaluación transparentes.
- > Igualdad de oportunidades de desarrollo.

6.2 / Desarrollo de Equipos Empáticos

La empatía colectiva es la capacidad de los miembros de un grupo para compartir los sentimientos de los demás, colocándose psicológicamente en las circunstancias de sus compañeros. Surge cuando las necesidades o experiencias individuales se perciben como relevantes o similares.

Beneficios de la Empatía Colectiva:

- > Mayor deseo de ayudar a los demás.
- > Generación de confianza mutua.
- > Mejora del clima organizacional.
- > Reducción del absentismo.
- > Aumento del compromiso y la satisfacción.

Prácticas que Fomentan la Empatía Colectiva:

Desarrollo de Habilidades

- > Programas de formación y capacitación.
- > Oportunidades de aprendizaje continuo.
- > Desarrollo de competencias técnicas y relacionales.

Información

- > Compartición transparente de información.
- > Comunicación regular sobre objetivos y resultados.
- > Acceso a información relevante para el trabajo.

Prevención del Mobbing

- > Políticas claras contra el acoso.
- > Cultura de respeto y dignidad.
- > Procedimientos de protección de los colaboradores.

7.0 / Estrategias para la Gestión de Equipos en Entornos Inciertos



7.1 / Adaptabilidad, Flexibilidad y Comunicación en Tiempos de Cambio

En contextos de incertidumbre, el papel del supervisor debe evolucionar rápidamente, adquiriendo competencias que permitan liderar equipos e implementar acciones tanto técnicas como adaptativas.

Adoptar un liderazgo adaptativo:

- > Identificar los desafíos actuales en la gestión de equipos.
- > Reconocer comportamientos individuales y grupales.
- > Desarrollar competencias de gestión de personas.
- > Implementar estrategias de adaptación al cambio.

La Flexibilidad como Pilar Esencial

La flexibilidad organizacional constituye un pilar fundamental para la gestión de equipos en tiempos de incertidumbre. Las organizaciones deben promover activamente la flexibilidad interna para garantizar:

- > La cohesión del equipo en situaciones de cambio.
- > La rápida adaptación a nuevas circunstancias.
- > El mantenimiento de la productividad durante las transiciones.
- > El bienestar de los colaboradores en periodos de inestabilidad.

La Comunicación en contextos de incertidumbre

La comunicación desempeña un papel central en la gestión de equipos, siendo identificada como uno de los principales elementos de un equipo eficaz, junto con la confianza, la coordinación y el feedback.

Elementos críticos de la comunicación:

- > Transparencia sobre desafíos y oportunidades.
- > Regularidad en las actualizaciones y la información.
- > Bidireccionalidad que permita feedback y sugerencias.
- > Claridad en los mensajes y expectativas.
- > Empatía, considerando las preocupaciones individuales.

7.2 / Fomento de la Resiliencia en los Equipos

La resiliencia colectiva dota al equipo de las capacidades necesarias para recuperarse de fallos, retrasos, conflictos u otras amenazas al bienestar del propio equipo. Esta capacidad es crucial para el desempeño en situaciones de crisis.

Antecedentes de la Resiliencia en los Equipos

Relaciones interpersonales positivas

- > Desarrollan, acumulan y facilitan el acceso a recursos clave.
- > Reducen el impacto de situaciones amenazantes.
- > Proporcionan información clarificadora que disminuye la incertidumbre.
- > Son fundamentales para comprender y afrontar la adversidad.

Autoeficacia Colectiva

- > La percepción de eficacia colectiva influye positivamente en la resiliencia.
- > Existe una correlación significativa entre autoeficacia y resiliencia colectiva.
- > Refuerza la confianza del equipo en su capacidad para superar desafíos.

Emociones Positivas

- > Las emociones positivas colectivas influyen en la resiliencia grupal.
- > El humor, las técnicas de relajación y el pensamiento optimista aumentan la resiliencia.
- > Generan espirales positivas en situaciones de estrés.

Recursos Laborales Sociales

- > Clima de apoyo social dentro del equipo.
- > Coordinación eficaz entre los miembros.
- > Facilitan el intercambio de información y los procesos de aprendizaje.
- > Promueven el desarrollo de soluciones adaptativas..

Gestión de las Exigencias Laborales

- > Aunque no tienen un efecto directo, las demandas elevadas debilitan la relación entre recursos y resiliencia.
- > Gestión de la sobrecarga cuantitativa, el conflicto y la ambigüedad de rol.
- > La mitigación de los impactos negativos refuerza indirectamente la resiliencia.

7.3 / Consecuencias de la Resiliencia para los Equipos

Mejor Desempeño

- > La resiliencia se asocia a un mejor rendimiento del equipo.
- > Promueve estrategias de afrontamiento reactivas y proactivas.
- > Favorece un esfuerzo adicional que se traduce en un aumento del desempeño.

Actitudes Positivas

- > Incremento de la satisfacción y el vigor en el trabajo.
- > Reducción del estrés y del agotamiento.
- > Desarrollo de actitudes positivas que benefician al colectivo.

8.0 / Conclusiones

El fortalecimiento de los equipos de trabajo no es únicamente una cuestión de productividad o eficiencia organizativa, sino fundamentalmente una cuestión de dignidad humana y bienestar colectivo.

Las organizaciones que comprendan e implementen los principios aquí presentados no solo alcanzarán mejores resultados financieros, sino que contribuirán a la creación de entornos de trabajo más saludables, resilientes y humanizados.

El camino hacia equipos verdaderamente fuertes requiere un compromiso a largo plazo, una inversión constante en prácticas saludables y, sobre todo, la comprensión de que la confianza, el liderazgo transformacional y la colaboración empática no son solo herramientas de gestión, sino valores fundamentales que definen a las organizaciones verdaderamente excelentes.

NOTA: Este e-book representa una síntesis de conocimientos científicos actuales sobre resiliencia y desarrollo personal en el trabajo, basada en evidencias empíricas y modelos teóricos validados. Su implementación debe adaptarse a los contextos específicos de cada organización y de cada individuo, contando siempre con el apoyo de profesionales cualificados cuando sea necesario.

 **WinWork**



Interreg
Espanha-Portugal



Cofinanciado por
la Unión Europea
Cofinanciado pela
União Europeia



P.PORTO

ESCOLA
SUPERIOR
DE SAÚDE



POLI
TÉCNICO
QUÍMICO

1290

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

AEP ASSOCIAÇÃO
EMPRESARIAL
DE PORTUGAL

Cámara
Batalha

UNIVERSIDAD
DE SALAMANCA

Centro de Gestão de Recursos Humanos
Jardim da Silva

winwork.pt