

**EL LÍDER AL INTERIOR DE LOS GRUPOS DE TRABAJO, FACTOR DE
DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**

JULY MARCELA LÓPEZ GONZALEZ
Código D0102019

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO ALTA GERENCIA
BOGOTA D.C.
2013

**EL LÍDER AL INTERIOR DE LOS GRUPOS DE TRABAJO, FACTOR DE
DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**

JULY MARCELA LÓPEZ GONZÁLEZ

**Trabajo presentado como requisito para obtener el título profesional como
Administrador de empresas**

**Asesor
Dr. CARLOS ARTURO URIBE V**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO ALTA GERENCIA
BOGOTA D.C.
2013**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
EL LÍDER AL INTERIOR DE LOS GRUPOS DE TRABAJO, FACTOR DE DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	8
EL LIDER	8
TRABAJO EN EQUIPO	17
UN LÍDER DENTRO DEL GRUPO	24
CONCLUSIONES.....	37
REFERENCIAS.....	41

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es uno de los temas administrativos y gerenciales de más amplio estudio, ya que representa un aspecto de gran importancia para orientar una organización, a través de la identificación de personas con características especiales, que puedan convertirse en un motor de desarrollo para la empresa, mediante la dirección acertada de grupos de personas. El reconocimiento y empleo de este tipo de personas es difícil, puesto que debe reunir una serie de particularidades humanas y profesionales que no todas las personas poseen, convirtiéndolo en un guía reconocido y aceptado por su equipo.

Así pues, es significativo para cualquier organización encontrar líderes que encaminen a las personas hacia los objetivos empresariales, de una manera espontánea, con convicción, compromiso y responsabilidad, encauzando las cualidades de cada uno de los miembros del equipo de manera positiva, y aprovechando de la mejor forma los atributos de cada individuo.

Para los objetivos grupales de una organización abordar el tema del liderazgo posee gran valor, puesto que representa identificar una persona muy especial que no es muy común encontrar, y que sin lugar a dudas facilitará el trabajo del

equipo, ayudándolos a conseguir con menor dificultad los objetivos trazados y a divisar nuevos retos para ese grupo que funciona eficientemente.

Este documento analiza la necesidad y el valor de un líder para un grupo de trabajo, pero tomando como referente la perspectiva interna del mismo, al proponer que puede ser muy benéfico para el líder y la empresa encontrar personas dentro del equipo que puedan servir también de impulsores del trabajo de sus compañeros, sin que por ello se convierta en un reemplazo del jefe-líder.

Tal como lo explican las diferentes teorías administrativas, pueden existir distintos tipos de líderes, el jefe no líder, el líder no jefe, y el jefe líder. Para cualquier clase de grupo lo ideal es conseguir un jefe-líder en la dirección del mismo, aumentando las posibilidades de que el grupo se convierta realmente en un equipo.

Teniendo claro que solo puede existir un jefe en un grupo o en un equipo, en este documento se examina la idea de concebir más de un líder en uno de estos conjuntos de trabajo, reconociendo líderes no jefes al interior del equipo de trabajo, con el objetivo de fomentar la gestión de sus compañeros de manera natural y facilitar la labor del jefe.

Lograr que un grupo de trabajo se transforme en un equipo de trabajo es uno de los principales objetivos que debe cumplir un jefe, pero para ello posiblemente deba enfrentar diferentes barreras del trabajo eficaz en equipo, las cuales por su condición de jefe no siempre es fácil identificar.

Confrontaciones internas en el equipo o personas que no dan todo su potencial para alcanzar las metas del conjunto, pueden ser problemas que el jefe no advierta totalmente debido a su diferenciación jerárquica respecto al grupo, y que requieran de alternativas prácticas para la solución temprana de inconvenientes.

La identificación de individuos con perfiles de líderes al interior del equipo, puede ser una opción para complementar el trabajo del jefe en esas áreas o aspectos que no logra cubrir, porque se circunscriben a la relación laboral entre pares. Ciertos problemas solo se pueden advertir fácilmente entre trabajadores de un mismo nivel, los cuales se pueden llegar a prevenir o manejar oportunamente, utilizando una persona que los integrantes del grupo reconozcan como un líder sin dejar de ser su compañero. De la misma manera como este líder no jefe puede facilitar el manejo de situaciones complicadas para el jefe, también se puede convertir en un factor de estímulo para el trabajo en equipo, ampliando la capacidad de direccionamiento del jefe.

Así mismo, es necesario mencionar que el líder no deja de ser un subalterno del jefe, dependiendo de este a nivel jerárquico, sin que pueda tener ningún poder de decisión en el grupo. Este líder debe cumplir con las labores normales que se le han asignado, pero por sus cualidades se convierte en un promotor del trabajo en equipo. Debido a que el líder no se diferencia formalmente del resto de trabajadores y permanece como un subordinado debe guardar el debido respeto para su jefe, manteniendo una comunicación sincera, sin pretensiones y respetuosa con sus superiores y pares para evitar la generación de conflictos.

Es importante mencionar que en este tipo de relación existe el riesgo que se produzcan conflictos entre el liderazgo y el mando, especialmente cuando quienes ejercen la verdadera influencia sobre los integrantes del sistema no son los jefes. Por esta razón antes de buscar un líder dentro del grupo para apoyar el trabajo del jefe, como se propone en este ensayo, es necesario que el jefe sea un jefe líder, para evitar que el líder no jefe termine asumiendo el mando de manera consiente o involuntaria.

El desarrollo de esta idea se expone en este documento mediante la concepción teórica de líder y equipo de trabajo, con el objetivo de establecer lo que representan y la forma en que se desarrollan, para a continuación plantear los argumentos acerca de la importancia de un líder al interior de los grupos de trabajo, como un factor de desarrollo para el equipo.

EL LÍDER AL INTERIOR DE LOS GRUPOS DE TRABAJO, FACTOR DE DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Antes de abordar cualquier análisis acerca de la influencia o necesidad de un líder al interior de los grupos de trabajo, es preciso describir lo que representan estos dos conceptos (líder y trabajo en equipo) a la luz de algunos teóricos reconocidos, con el objeto de establecer las características que los identifican.

EL LIDER

Se pueden encontrar múltiples aproximaciones teóricas acerca del concepto de líder, sin que los estudiosos acerca del tema se pongan de acuerdo en una sola definición. Según Michael A. Hogg y Graham Vaughan (2010) las definiciones dependen de qué aspecto del liderazgo se investiga, desde qué perspectiva disciplinaria o teórica y con qué propósito práctico.

Así pues, partiendo desde una perspectiva psicológica social podemos citar el trabajo de Armando Campos (1985), quien dice que el líder “es la persona que, en

un momento dado, ejerce una influencia significativa sobre los demás en un determinado sistema social.” (p. 32)

El autor explica que esta definición está asociada al enfoque de las características del líder, según sean por sus rasgos o por las situaciones. Desde el punto de vista de los rasgos, la persona posee un conjunto de características o cualidades que la distinguen física o psicológicamente, según la investigación que se tome como respaldo. Y desde el punto de vista de las situaciones, corresponde a un escenario específico en que se desempeña un individuo y que lo obliga a diferenciarse del conjunto.

De igual manera, Campos expone un tema importante dentro de este análisis y es la diferenciación entre líder y jefe. El teórico establece que un líder es quien influencia un grupo de personas, mientras que el jefe es el individuo que posee mando, es decir, aquel que ejerce una conducción sustentada en una formalización. Según esta idea se establece que una persona puede ser jefe pero no líder, líder pero no jefe o, jefe y líder. La relación que se puede generar entre un jefe y un líder no jefe puede ser muy provechosa para el equipo, ya que tradicionalmente un equipo depende formalmente de la dirección del jefe, esperando de él mando y liderazgo, asumiendo éste todo el trabajo de movilizar significativamente un conjunto de personas, hacia los objetivos que ha establecido la organización productiva a la cual que pertenecen. Es un trabajo complicado

que se puede facilitar mediante un líder no jefe, que trabaje en una muy estrecha cooperación con el jefe, para que la influencia positiva se multiplique y los canales de comunicación entre el jefe y los subalternos sea mucho más efectiva gracias al apoyo que brinda el líder no jefe. El trabajo del jefe se facilita siendo a su vez más productivo, el grupo consigue mejores rendimientos y por ende mayores beneficios, y el líder no jefe puede aprovechar su cualidades, lograr diferenciación no formal e incluso un reconocimiento a su labor.

Esta clasificación propuesta por Campos ayuda a construir una perspectiva de lo que representa el liderazgo y lo que no. Cuando la conducción de un grupo se sustenta particularmente por la jerarquía social, ello se traduce en ejercicio del mando simplemente, mientras que la dirección por liderazgo moviliza significativamente las acciones y sentimientos de las personas por su naturaleza personal.

Daniel Mateo Campoy (2006) comparte la misma visión de Campos con relación a la diferencia entre un jefe de equipo y un líder de equipo, plasmada en un paralelo de las características propias de cada individuo:

Tabla 1. Paralelo entre jefe y líder.

JEFE	LIDER
Está tan centrado en cumplir los objetivos que no piensa en las aportaciones que podría recibir de los miembros del equipo.	Comparte sus visiones y actúa conforme a ellas. No le dan miedo los objetivos y es consciente de las aportaciones de las personas, adoptando las sugerencias válidas,
Es reactivo con sus superiores, sus iguales y subordinados.	Es proactivo con un estilo personal. Apoya el trabajo en equipo y el apoyo recíproco.
Implica e involucra a los empleados pero manteniendo ciertos límites.	Involucra y compromete a las personas. Permite que la gente actúe y promueve que los colaboradores perciban las ventajas de trabajar en equipo.
El director es quien mejor conoce su trabajo, y, por supuesto mucho mejor que sus subordinados.	Considera que su obligación consiste en trabajar en forma constructiva con los demás, favoreciendo a quienes quieren sobresalir y trabajar con los demás.
Los problemas son exclusivos de la gerencia.	Los problemas son responsabilidad de los miembros del grupo.
Interviene manipula y controla la información. Comunica solo la	Su comunicación es total y abierta. Acepta preguntas y sugerencias.

información que los empleados necesitan.	
No presta atención a los conflictos entre los miembros del equipo o con otros grupos.	Participa activamente en los conflictos.
A veces manipula los acuerdos del grupo para su conveniencia.	Reconoce en todo momento los logros de los empleados y el equipo.

Este análisis comparativo deja ver claramente las diferencias que pueden existir entre estos dos tipos de personas. Como se puede observar el líder es una persona que trabaja con y para el grupo, mientras que un jefe sin liderazgo está más enfocado en la dirección lograda por escalafón, definida por un organigrama y centralizada en sus propias consideraciones subjetivas, buscando metas personales y empresariales que pueden no conjugarse con las que aspira el grupo que maneja.

El paralelo señala un jefe que espera siempre resultados positivos sin interesarse realmente cómo se logren y sin involucrarse en el conocimiento del grupo que dirige. Se concentra en ordenar, administrar y exigir el cumplimiento de metas. El trabajo teórico de Daniel Mateo merece una acotación, en el sentido que es muy sesgado, ya que generaliza y clasifica en términos cerrados la actitud de

todos los jefes, pues las características que les asigna apuntan a que un jefe que no es líder no posee ninguna cualidad o capacidad para ejercer positivamente la dirección de un equipo. En la práctica un jefe puede tener ciertas características de jefe y otras de líder.

La teoría indica entonces, que el líder es una persona con ciertas características especiales que se ponen en práctica cuando actúa con un grupo de trabajo, influenciándolo de forma positiva y participando de manera proactiva en el trabajo que desempeñan. Esta definición no excluye la posibilidad de que en un equipo pueda existir la presencia de más de un líder, con lo cual es importante que uno de ellos sea el jefe del equipo, para que a través del ejercicio del mando pueda darse la coexistencia de ambos, sin que haya lugar a conflictos.

El líder se convierte en un motor multiplicador de las capacidades que poseen otros individuos y las ayuda a direccionar hacia un mismo objetivo común de manera natural. El líder consigue lo mejor del conjunto, incluyéndose a sí mismo.

Por consiguiente los líderes influyen en el compromiso, mientras que los jefes desempeñan las responsabilidades propias de su cargo directivo y ejercen autoridad.

Debido a que la definición de líder está muy unida a la de liderazgo, esta última tampoco posee una única tesis, siendo “un concepto ambiguo, al que no se ha llegado a una definición consensuada, sino más bien han proliferado tantas que ya en 1985 se recogían más de 350 definiciones diferentes” (Bennis y Nanus, 1985 citado en Ramos M., 2011). Existen tantas definiciones sobre liderazgo como estudios sobre la materia, pero podemos resaltar la definición de liderazgo propuesta por Hogg y Vaughan, la cual posee concordancia con los trabajos de Campos y Campoy sobre el significado de líder: “capacidad para lograr que los miembros de un grupo alcancen los objetivos grupales” (p.309),

En este orden de ideas, M. Amparo Ramos (2011) destaca que a pesar de no existir en el estudio del liderazgo una definición unificada, la psicología social si distingue entre líderes formales y líderes informales, gracias al trabajo de José María Peiró.

Según este psicólogo, siempre se espera que los jefes sean líderes eficaces, competentes para dirigir, impulsar y supervisar a las personas bajo su responsabilidad. Esto corresponde a la idea de un líder formal. Y en otras ocasiones, el líder aparece informalmente, sin necesidad de un nombramiento directivo establecido por la organización.

Cuando surgen líderes informales las personas a las que lidera se denominan seguidores, mientras que en el caso de líderes formales, por estar atados al poder jerárquico, se les considera subordinados. En cualquiera de los dos casos el líder representa una figura que el conjunto reconoce como una persona especial que se diferencia del equipo y a la cual siguen, ya sea que perciba un mando formal o no.

El escritor Rudolph F. Verderber (2004) propone que el líder tiene que poseer siempre dos elementos claves que se deben cumplir para que se dé el liderazgo, tales como son la influencia y el objetivo. La influencia que se logra en torno a una idea que todos aceptan por beneficio individual o grupal, y el objetivo que significa tener una misma meta a través de un mismo medio.

El líder no solo se identifica por ser un individuo que logra un estatus que reconocen y respetan al interior del conjunto, también debe lograr que esa figura de influencia que representa se traduzca en trabajo constructivo del colectivo. Si no consigue convocatoria en torno a un fin que todos acepten y persigan, la característica como figura de influencia pierde sentido. Es necesario recalcar que en un equipo es necesario que el jefe sea a su vez un líder, antes de buscar líderes no formales dentro del grupo, pues se pueden generar conflictos internos cuando el conjunto no sepa definir a quien seguir, si a quien posee el poder por el

mando jerárquico, o a quien lo expone por su naturaleza diferente. El jefe del equipo no puede ser una figura independiente de lo que representa un líder.

Así mismo, el líder no jefe debe ser una persona dependiente del jefe líder para que puedan trabajar sin antagonismos, cooperando mutuamente dentro de la escala de poder que expone la organización de la empresa.

Pero para poder reconocer un líder existe otra condición fundamental, adicional a las características físicas o psicológicas que lo pueden constituir en uno, y es la preexistencia de un grupo donde interactúe. El conjunto donde él se diferenciará y resaltará sus condiciones especiales desde el momento en que inicie el trabajo en grupo. Sin un grupo no hay que liderar.

Adicionalmente, también es importante determinar el concepto de grupos de trabajo y trabajo en equipo, con el fin de observar el tipo de estructura en la que se conciben los líderes.

TRABAJO EN EQUIPO

Es preciso resaltar que un grupo de trabajo no necesariamente es un equipo de trabajo. El hecho de congregarse a un grupo de personas en un sitio determinado, incluso para que trabajen en una misma tarea, no significa, necesariamente, que forman un equipo de trabajo.

Según Adair (1986) la diferencia clave entre un equipo y un grupo es que “las aportaciones de los individuos en el equipo son complementarias, mientras que en un grupo los miembros son intercambiables.” (Adair 1986 citado en Hayes 2001).

El grupo de trabajo cumple un objetivo que le ha definido la organización, pero el trabajo que desarrolla cada integrante puede realizarlo fácilmente otra persona con un perfil similar, porque no existe una relación muy estrecha entre los trabajadores, ni una integración a un nivel muy alto. Cada persona cumple con la tarea designada sin preocuparse demasiado por el trabajo de sus compañeros o por los resultados conjuntos finales. El interés primario es desarrollar la labor individual, lo cual limita los aportes positivos al grupo o las ideas creativas que el jefe pueda aprovechar.

Reunir trabajadores bajo la batuta de un jefe no es suficiente para concebir un equipo de trabajo, ya que deben cumplir con ciertas características para que realmente se forme un equipo. Según Gary S. Topchik (2008) los “equipos de trabajo son grupos de individuos que mediante la labor interdependiente cumplen con objetivos designados, comunicándose en forma eficaz, y tomando decisiones que afectan dicha obra.” (p 4).

Es decir, un equipo de trabajo posee un alto grado de integración y acoplamiento para que la meta de la organización realmente sea un propósito del grupo, gracias a su nivel de entendimiento y noción clara de la cooperación.

Un equipo de trabajo se caracteriza por la complementariedad que alcanzan el grupo de personas gracias a sus habilidades, conocimientos y destrezas, integrando el trabajo individual y grupal de manera efectiva, gracias a un contexto socio-afectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza. La complementariedad radica en el desarrollo de actividades conjuntas en las que todos participan, aportan y se sienten mutuamente responsables, sin que existan rivalidades, entendiendo que el trabajo cooperativo es el camino hacia el objetivo común.

La complementariedad no significa dependencia entre personas, por el contrario el trabajo se convierte en una relación adaptable y flexible. Nick Hayes (2001) señala que la esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias, es decir, que al delegar responsabilidades en el equipo de trabajo, se otorga un cierto grado de independencia en la toma de decisiones a nivel interno, fomentando el emprendimiento y la autoevaluación del trabajo.

Según el autor, la hostilidad en el equipo de trabajo no existe, porque todos aceptan la distribución del trabajo que coordina el líder, y se concentran en aportar su labor individual a la tarea grupal, para el beneficio del equipo en general. Aunque es necesario observar que en organizaciones sustentadas en las relaciones humanas, esta aceptación total y de facto no se puede asumir como un hecho indiscutible.

No existe un tamaño específico en el número de personas para construir un equipo de trabajo. Ello depende del objetivo que se pretende, un grupo demasiado pequeño frente a la meta asignada no podrá llevar a cabo las tareas fijadas, y uno demasiado grande tenderá a perder comunicación y se dificultará la toma de decisiones.

De igual forma se pueden crear equipos permanentes y equipos por proyectos. Los equipos permanentes son grupos de personas que continúan juntos indefinidamente y por lo general realizan el mismo tipo de funciones siempre, alcanzando una gran especialización y perfeccionamiento en su trabajo. Los equipos por proyectos son grupos creados para un propósito en particular y su duración depende del cumplimiento de las metas establecidas.

Los equipos permanentes por lo general están constituidos por personas con un mismo estatus, mientras que los equipos por proyectos pueden tener diferentes niveles que integran especialidades necesarias para cubrir objetivos específicos. Sea un caso u otro los dos tipos de equipos necesitan de un jefe-líder para que el grupo sea realmente un equipo.

Topchik afirma que es común que las organizaciones coloquen a una persona con conocimientos técnicos a cargo de un grupo, pero sin tener las cualidades administrativas de un líder y ello dificulta la consecución del equipo. Para este autor es primordial que el jefe posea destrezas de liderazgo como capacidad de comunicar bien, motivar a la gente, facilitar discusiones, tomar decisiones, resolver conflictos, saber escuchar y saber tratar con miembros difíciles, ya que depender de las capacidades técnicas de una persona para dirigir y administrar no significa que será un buen líder de equipo o un formador de equipos.

Tomando como referencia el material de estudio “Liderazgo en equipos de trabajo” del (Modulo I) Liderazgo en equipos de trabajo 330048 del Sena comunidad de aprendizaje (Virtual), existen tres requisitos para alcanzar un real trabajo en equipo:

El primero es el liderazgo efectivo, que radica en lograr una visión del futuro que integre los intereses de los participantes del grupo, creando una estrategia para satisfacer las expectativas grupales y organizacionales, logrando el apoyo de los directivos y la colaboración de los integrantes del equipo, incentivándolos para conseguir los resultados esperados.

El segundo es promover los canales de comunicación, tanto formales como informales, para eliminar las barreras y fomentar la retroalimentación.

La tercera es la existencia de un ambiente de trabajo armónico, donde los integrantes se sientan incluidos, partícipes e importantes, donde se aprovechen los desacuerdos técnicos para generar soluciones creativas.

Teniendo como preámbulo las características de un equipo de trabajo y los requisitos para su presencia, es importante señalar las pautas que debe observar el líder para alcanzar un real trabajo en equipo, según el material de estudio “Liderazgo en equipos de trabajo” del Sena. Estos son cuatro características fundamentales:

1. Comunicación: Es trascendental que el líder pueda desarrollar una buena comunicación con su equipo para que las personas estén bien informadas, mediante el debido acceso a la información, logrando de los colaboradores la confianza suficiente para expresar sus inconformidades, dentro de un ambiente que facilite el diálogo y la puesta en práctica de ideas positivas que aporte el personal.

2. Habilidades y aptitudes: cada persona es un mundo diferente y es tarea del líder identificar las características que distinguen a cada uno de los integrantes del equipo. Una condición fundamental para alcanzar trabajo en equipo es que cada persona debe hacer un aporte al éxito y al rendimiento del equipo según sus capacidades y habilidades. Cuando el líder identifica la habilidad que diferencia a cada trabajador, puede fomentarla y aprovecharla. Gracias a la diferencia de características y a su aprovechamiento es que hace grande y fuerte al equipo.

3. Un propósito en común: Es necesario que todos los integrantes de equipo conozcan y compartan el sistema de finalidades de la compañía (Misión, Visión y Objetivos), para que así reconozcan las expectativas organizacionales. Esta es una labor del líder, quien debe transmitir y promover este código, para que se imprima en los trabajadores de su equipo, con el fin de que no solo lo conozcan sino que se sientan identificados con la filosofía organizacional. Cuando el equipo conoce y vive ese código se genera un sentido de pertenencia con la compañía. En la medida que el líder promueva el sistema de finalidades el equipo podrá aportar mejor al éxito de toda la organización.

4. Objetivos claramente identificados: Adicionalmente a alinearse con el sistema de finalidades es necesario que el líder establezca en su equipo objetivos exactos, específicos, medibles, cuantificables y retadores. El equipo debe saber con claridad la meta que se debe alcanzar, para poder evaluar los avances periódicos y los resultados finales. En este punto es importante el papel del líder, pues debe estar recordando al equipo el avance del trabajo, los logros y los aspectos que faltan para cumplir con la meta. Si los objetivos son ambiguos y el líder no estimula al equipo, el trabajo del equipo se vendrá a menos, y su productividad se afectará.

UN LÍDER DENTRO DEL GRUPO

Teniendo claro lo que representa un equipo de trabajo y la labor que debe asumir el jefe líder como figura de autoridad y cohesión, es significativo abordar ahora la idea de que un equipo puede exponer personas con el carisma de un líder, pero sin que ostenten ninguna diferenciación jerárquica, lo cual puede ser muy valioso para el desarrollo del equipo.

La mayoría de los estudios administrativos y de psicología social se especializan en la figura del líder como el director y cabeza de un equipo, que debe ostentar ciertas características para impulsar el trabajo de sus subordinados, pero pocos se centran en identificar otras personas con condiciones de liderazgo dentro del grupo.

Es claro que el equipo de trabajo solo puede tener un líder que los dirija, sin embargo en el grupo pueden existir personas con cualidades especiales de carácter, personalidad, experiencia y habilidades que los diferencian de sus compañeros, y a los cuales el grupo les reconoce ciertas facultades que los ayudan a cumplir con su trabajo sin acudir al jefe líder. Esta figura del líder sin autoridad formal es la que puede ser fundamental para generar un trabajo mucho

más dinámico y activo en el equipo, a pesar de no encajar completamente en la figura de líder que proponen las diferentes teorías.

Las organizaciones laborales modernas están sustentadas en las tareas que desarrollan distintos equipos de trabajo, donde cada miembro tiene definida una labor específica para el logro de un objetivo común. “La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no sólo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura, etc.” (Palomo, 2010).

En este tipo de organizaciones, como se ha podido observar, existe un jefe que intenta orquestar todo el conjunto, asumiendo el papel de líder. Pero aunque el líder desempeñe adecuadamente su labor siempre existirán barreras invisibles generadas por la escala jerárquica de poderes, lo cual implica que su percepción de los problemas en cierta medida es limitada y las relaciones al interior de un grupo realmente solo las perciben en toda su dimensión quienes están dentro. Por este motivo cabe preguntarse, ¿existe la necesidad de que en los grupos de trabajo se identifique un líder dentro del grupo para facilitar el trabajo en equipo?

Basta con plantearse un par de situaciones para observar las dificultades que puede tener un jefe para transformar un grupo en un equipo de trabajo y los beneficios que puede representar la identificación de un líder al interior del equipo.

La primera situación se refiere a los conflictos laborales, los cuales muchas veces surgen por situaciones que inicialmente son imperceptibles para los directivos, debido a que surgen de pequeños inconvenientes y confrontaciones que a diario viven los trabajadores entre sí, pero que con el tiempo se van incrementando hasta escalar a problemas de consideración que afectan el desempeño del equipo y comprometen el logro de los objetivos corporativos.

Estos problemas se pueden manejar más fácilmente cuando se encuentran en una etapa inicial, ¿pero cómo puede el jefe intervenir en un problema que no advierte?.

La segunda situación se refiere al fenómeno que la psicología social ha llamado “holgazanería social”. Según el trabajo del ingeniero agrónomo Max Ringelmann, desarrollado en la década de 1980, los grupos de trabajo suelen ser menos eficaces que cuando una persona trabaja de manera individual.

La holgazanería social es “un concepto que se refiere al hecho de que las personas trabajan con una menor intensidad cuando sus esfuerzos se combinan con los de los demás que cuando se consideran individualmente.” (West, M. 2003). Es decir, que en aquellas situaciones donde las personas trabajan en grupos y su aporte es menos identificable o difícil de evaluar, se esfuerzan menos. Algunos trabajadores no dan el 100% de su capacidad, limitando la oportunidad de convertir un grupo en un equipo, o debilitando el ambiente laboral de un equipo ya conformado.

Para un líder es complicado identificar este tipo de comportamientos, más aún cuando quedan disimulados por el buen desempeño grupal o por la obtención de las metas trazadas. No obstante es un comportamiento que con el paso del tiempo las personas al interior del equipo van percibiendo, porque conocen de primera mano el desempeño de cada uno de ellos en cada proyecto y la personalidad de sus compañeros. Esto sin lugar a dudas va afectando los óptimos resultados esperados.

Aunque la teoría señale que una característica del comportamiento humano, es que una persona trabaja menos en grupo que cuando es el único responsable del resultado de una tarea, no quiere decir en absoluto que se debe justificar a quienes “holgazanean socialmente”, sino por el contrario es necesario identificar e

individualizar estos casos porque afectan la esencia de la complementariedad del equipo.

Nuevamente cabe preguntarse ¿cómo puede el jefe intervenir en un problema que no advierte?.

Quizás la respuesta está en reconocer personas con perfil de liderazgo al interior del equipo, como una herramienta que bien aprovechada por el líder facilitará la dirección del grupo. Al encausar de manera positiva las capacidades de un líder natural dentro de un equipo, puede evitar roces de personalidad entre los integrantes, a la vez que se consigue un multiplicador de la comunicación y de la energía positiva que requiere el equipo.

En este punto es importante retomar los conceptos expuestos al inicio del presente ensayo, donde se citaba el trabajo de Campos, respecto a su idea de ser líder pero no jefe, ya que la hipótesis del líder al interior de los grupos de trabajo, se centra precisamente en esa idea de la persona que en un momento dado, ejerce una influencia significativa sobre los demás, pero que no posee mando dentro del sistema social.

Esta persona no tiene un poder orgánicamente establecido, pero expone una naturaleza diferente que lo distingue del grupo y ejerce un influjo no formalizado dentro del conjunto al que pertenece.

Así mismo, es necesario recordar también la teoría de José María Peiró acerca de los líderes informales, aquellos que aparecen sin necesidad de un nombramiento y que poseen seguidores.

Estas dos teorías apuntan a que existen personas que sin ostentar un escalafón jerárquico formal, pueden ejercer una notoria influencia en el grupo de trabajo, lo cual representa que no necesariamente el jefe es el único que posee cualidades de líder y que al interior del grupo existe la posibilidad de identificar personas con el perfil de líder natural.

Como se ha expuesto, para un jefe es una tarea complicada que su grupo de trabajo se convierta en un equipo de trabajo, inclusive si se trata de un jefe líder. A pesar de tener una gran integración con las personas que componen el equipo y conseguir una comunicación abierta, el jefe siempre estará investido con una barrera invisible frente al grupo, representada en su posición jerárquica y en el mando.

El jefe no puede dejar de serlo, para evitar el abuso de confianza o la insubordinación, así que su posición evita que perciba situaciones al interior del grupo que los trabajadores puedan estar experimentando y que prefieren no comentar.

Si el equipo posee una persona a quien sus compañeros escuchan, consultan y le reconocen cierta “autoridad”, ya sea por sus conocimientos o cualidades, se puede convertir en un facilitador. Este rol de facilitador no es un cargo formal, pero definitivamente se configura en una persona que impulsa el trabajo en equipo, siendo emprendedor y proactivo, ayudando al líder a sortear obstáculos con el grupo, anulando dificultades y asperezas internas, incrementando la viabilidad de los proyectos y mejorando las condiciones óptimas para el trabajo en equipo.

“El facilitador se centra en el equipo, en facilitar las condiciones en que realiza su trabajo y en lograr que el grupo alcance los más altos niveles de productividad, al margen del asunto o problema que se esté tratando: su área de acción principal se centra en los «sistemas de trabajo y la dinámica» del equipo.” (Mapcal 1998).

El facilitador ciertamente debe poseer cualidades de líder, ya que su influencia en el equipo no se sustenta en una posición jerárquica dentro de la empresa.

Gracias a ello la “autoridad” debe ganársela por medio de su personalidad, la preparación que posee sobre la gestión de la dinámica del equipo, su capacidad de mediación y carisma.

El papel del líder al interior del equipo puede ser fundamental, además, porque una de sus funciones clave es la de facilitar la relación entre los integrantes y el jefe.

La táctica de reconocer una persona con el perfil de líder dentro del grupo para lograr un mayor alcance estratégico, no debe ser fortuita o sujeta a que él o ella brillen por si solos. De acuerdo con John C Maxwell (1996), una de las misiones del líder es identificar otros líderes potenciales a su alrededor.

Para esta tarea sugiere que puede ser importante catalogar a los trabajadores del grupo según sus cualidades, con el objetivo de encontrar empleados capaces de estimular positivamente a sus compañeros.

Maxwell propone para evaluar el potencial de las personas como líderes una lista de veinticinco características:

1. Influencia
2. Autodisciplina
3. Buena trayectoria
4. Habilidad en el trato con los demás
5. Habilidad para resolver problemas
6. Aceptación del estado actual de las cosas
7. Visualización del cuadro completo
8. Habilidad de sobreponerse a las presiones
9. Espíritu positivo
10. Entendimiento de los demás
11. Liberación de problemas personales
12. Disposición de tomar responsabilidades
13. Liberación del enojo
14. Disposición de cambio
15. Integridad
16. Crecimiento íntimo con Dios
17. Habilidad de ver lo que va a suceder
18. Aceptación como líder por los demás
19. Habilidad y deseo constante de aprender
20. Atracción de los demás
21. Buena imagen propia
22. Buena disposición de servir
23. Capacidad de recuperación ante los problemas

24. Habilidad de desarrollar otros líderes

25. Iniciativa

Estas características se califican según una escala de valores donde:

0 = Nunca, 1 = Rara vez, 2 = Algunas veces, 3 = Generalmente, 4 = Siempre.

El resultado de las calificaciones ayuda a catalogar a los trabajadores del equipo que más se acercan al perfil de un líder.

La identificación de un líder dentro del grupo podría ayudar a otros a alcanzar su potencial pleno y facilitar la consecución de los objetivos del trabajo en equipo. Los líderes en potencia muchas veces permanecen desapercibidos para el jefe, pero sus compañeros reconocen en él una persona especial.

Otra visión de la figura del líder al interior de los grupos de trabajo, como factor de desarrollo para el trabajo en equipo, es “La ley del catalizador” propuesta por John C Maxwell (2003) en su libro “17 Leyes incuestionables para el trabajo en equipo”.

La ley propone que “los equipos triunfantes tienen jugadores que hacen que las cosas sucedan” (Maxwell J. 2003), es decir los llamados catalizadores. Este psicólogo define a los catalizadores como “personas que logran lo que se proponen, y aún más.” (Maxwell J. 2003).

Los catalizadores son En este tipo de organizaciones, como se ha podido observar, existe un jefe que intenta orquestar todo el conjunto, asumiendo el papel de líder, lo fomentan constantemente e incluso aportan elementos para perfeccionarlo. Es un comportamiento objetivo que distingue a una persona del grupo, el cual contagia energía, promoviendo un mejor desempeño individual y grupal.

La teoría del catalizador señala que un buen equipo debe poseer una persona capaz de producir transformaciones que hacen la diferencia, ya sea el jefe del equipo o uno de sus integrantes.

Parafraseando a Maxwell existen tres clases de personas en un equipo:

1. Los individuos que no quieren la pelota y solo se les debe permitir jugar en sus áreas de fortaleza.

2. Los individuos que quieren la pelota pero no deberían tenerla. A menudo la causa es que el ego de estos jugadores es más grande que su talento.

3. Los individuos que quieren la pelota y debería tenerla. Son capaces de empujar, arrastrar o llevar al equipo a nuevos niveles en momentos de dificultad. Estos son los catalizadores.

Es decir que puede existir un líder o catalizador dentro del equipo, que sin hacer uso de un poder de mando jerárquico es capaz de conducir a sus compañeros de equipo en una manera que otros no pueden.

El trabajo de Maxwell señala que existen nueve cualidades distintivas de los catalizadores:

1. Intuitivos 2. Comunicativos 3. Apasionados 4. Talentosos 5. Creativos 6. Inicativos Responsables 8. Generosos 9. Influyentes

Una persona con perfil de líder dentro del grupo se puede transformar en un catalizador que actúa de manera crucial en momentos difíciles, jalonando al equipo hacia el sendero correcto. Un catalizador al interior del equipo puede ser muy benéfico para los objetivos del grupo y los intereses corporativos del jefe, ya que le puede facilitar su trabajo, al encontrar un elemento que no solo cumple con la labor designado, sino que estimula a sus compañeros, impulsando al equipo hacia un nivel superior.

El líder dentro del grupo puede respaldar la labor del jefe, identificando problemas internos y consolidando soluciones prácticas entre los compañeros, que exhortan al equipo a encontrar salidas prácticas y rápidas sin afectar su trabajo en conjunto.

CONCLUSIONES

Tal como se ha expuesto a través del presente documento, la idea de la identificación de un líder no jefe para que facilite el trabajo del jefe líder, es posible y muy conveniente. La ayuda que le puede prestar una persona con ciertas cualidades de liderazgo al jefe, puede ser muy valiosa y decisiva. Contar con un individuo con características especiales, que incremente la eficiencia del equipo y mejore la comunicación entre el jefe y sus colaboradores, es una estrategia administrativa valiosa para cualquier organización.

No obstante, la adopción de este tipo de estrategias requiere que existan ciertas condiciones en el equipo, para prevenir conflictos internos. En primera instancia el jefe debe ser un jefe líder para evitar ser opacado, desplazado, o sustituido por el líder no jefe que le colabora. En segundo lugar, debe ser siempre clara la condición jerárquica que posee el jefe líder y su autoridad representada en el mando. El tercer punto es que se debe definir la condición del líder no jefe, como un coadjutor del jefe líder, pero que conserva las mismas características jerárquicas de sus pares. La cuarta radica en que la identificación de un líder no jefe, requiere de un análisis minucioso por parte del jefe líder, ya que esta persona

debe exponer ciertas cualidades para que su trabajo verdaderamente fomente la eficiencia del grupo.

La cooperación de un líder no jefe en el trabajo grupal es una herramienta administrativa positiva, pues su experiencia, personalidad, y habilidades hacen que sus compañeros identifiquen en él cualidades especiales, reconociéndolo como un líder sin mando, que no solo apoya el trabajo en conjunto, sino que puede brindar orientación al grupo, disminuyendo la dependencia del grupo frente a su jefe líder, sin que por ello lo reemplace.

De acuerdo a esto podemos concluir que:

1. Es necesario que el jefe identifique personas con perfil de líder dentro de su equipo para alcanzar mayores niveles de integración.
2. Un líder dentro del grupo puede influir a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales sin necesidad de ostentar una categoría jerárquica.

3. El líder dentro del equipo puede ayudar a prevenir, identificar y solucionar problemas gracias a la influencia que le reconocen sus compañeros.

4. A un facilitador o catalizador al interior del equipo se le facilita advertir los inconvenientes gracias a la relación social recíproca y en un mismo nivel que posee con los otros integrantes.

5. El jefe debe tener la habilidad para identificar los trabajadores del equipo que se benefician del trabajo grupal sin dar todo su potencial. En este aspecto es significativo el papel que puede asumir un líder dentro del grupo como colaborador del jefe.

6. Es importante la capacidad de compromiso que pueda generar el líder de manera directa como jefe o indirecta a través del facilitador o catalizador interno.

7. En el objetivo de transformar un grupo de trabajo en un equipo el papel que asume el líder interno es fundamental.

8. Un líder interno en ningún momento reemplaza al jefe del equipo, aunque le ayuda a complementar su trabajo.

9. Un facilitador o un catalizador al interior del equipo es un factor de desarrollo para el trabajo en equipo.

REFERENCIAS

CAMPOS, A. (1985). Introducción a la Psicología Social. EUNED, p 32.

CAMPOY, D. (2006). Gestión emprendedora: Estrategias y habilidades para el emprendedor actual. Ideaspropias Editorial S.L, p 54.

HAYES, N. (2001). Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito. Editorial Paraninfo, p 2, 43

HOGG, M. y VAUGHAN, G. (2010). Psicología Social. Ed. Médica Panamericana, p 309

MAPCAL (1998). Gestión eficaz del trabajo en equipo. Ediciones Díaz de Santos, p 173

MAXWELL, J. (1996). Desarrolle los líderes que están alrededor de usted: como ayudar a otros a alcanzar su potencial pleno. Thomas Nelson Inc, p 40

MAXWELL, J. (2003). Las 17 Leyes Incuestionables del trabajo en equipo. Thomas Nelson Inc, p 50

PALOMO, María Teresa (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo
Madrid. Editorial ESIC, p. 129

RAMOS, M. (2011). Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir. Universitat de
València, p 61

TOPCHIK, G. (2008). Como Desarrollar a su equipo: Gerente por primera vez.
Thomas Nelson Inc, p 4

VERDERBER, R. (2004). Comunicación Oral Efectiva. Cengage Learning
Editores, p 326.

WEST, M. (2003). El Trabajo Eficaz en Equipo. Editorial Paidós, p 28.