

LIDERAZGO, GÉNERO Y CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

SABINO AYESTARÁN

Facultad de Psicología. Universidad de San Sebastián

Resumen

Los trabajos de Cuadrado (2003) y Chemers (2001) han demostrado con suficiente claridad que las diferencias entre hombres y mujeres, en el ejercicio del liderazgo, son mínimas, tanto si nos referimos a los estilos de liderazgo como en relación a la eficiencia del liderazgo. Una y otra vez, se constata la dificultad que tiene la mujer para acceder a posiciones de liderazgo en las organizaciones, pero esta constatación pone de relieve la relación que existe entre liderazgo y estatus social. De hecho, en los estudios sobre liderazgo y género se maneja un concepto de liderazgo directivo, que convierte al líder en un transmisor del conocimiento del sistema a los miembros de la organización. Junto al concepto de liderazgo directivo, tenemos el concepto de liderazgo facilitador que se utiliza cada vez más en los equipos de trabajo. El liderazgo facilitador convierte al líder en el formador de un equipo que es capaz de integrar las habilidades de los miembros del equipo y crear un conocimiento compartido. Tampoco aquí parece que el género tenga demasiada influencia. Son aspectos personales de los hombres y de las mujeres los que más inciden sobre su capacidad de facilitación de los equipos de trabajo. En cambio, en la cuestión de qué tipo de roles de equipo asumen, de manera preferente, hombres y mujeres, es posible que podamos encontrar una influencia del género, en el sentido de que las mujeres tienden más a asumir los roles sociales y cognitivos, mientras que los hombres tienden a asumir, preferentemente, roles de acción.

Palabras claves: Liderazgo directivo; Liderazgo facilitador; Liderazgo y Género; Roles de equipo; Conocimiento del sistema.

Abstract

Both Cuadrado (2003) and Chemers (2001) have clearly demonstrated that gender differences in leadership style as well as in leadership efficiency are rather small. The differential access of men and women to leadership positions is unquestionable, but easily interpreted as the outcome of leadership being associated with social status. Indeed, studies on gender differences in leadership typically focus on Directive leadership. Now, this is the kind of leader expected to convey system knowledge to the members of the organization. Of increasing importance within work teams is the Facilitative leadership, since, as a builder of a team, the leader is able to integrate the abilities of team members and to create a shared knowledge. Again, gender does not seem to play a crucial role in this respect, either. Facilitation abilities have more to do with idiosyncratic features of men and women. However, gender differences do appear in team roles, social and cognitive roles being preferred by women and active roles by men.

Key words: Directive Leadership; Facilitative Leadership; Gender and Leadership; Team Roles, System knowledge

EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO COMO TRANSMISIÓN DEL “CONOCIMIENTO OFICIAL DEL SISTEMA ORGANIZATIVO”

Los departamentos de recursos humanos de las empresas suelen elaborar sus propios modelos sobre el ejercicio del liderazgo. Estos modelos forman parte del conocimiento del sistema

organizativo y, a través de los cursos de formación, el conocimiento del sistema es transmitido a los futuros líderes.

Sobre el conocimiento del sistema organizativo y, muy especialmente, sobre la manera como se construye y se transmite dicho conocimiento, la perspectiva que se puede considerar como dominante es aquella que encontramos en la literatura sobre la gestión del conocimiento y las "Tecnologías de la Información". En esta perspectiva, se establece una relación jerárquica entre los "datos", la "información" y el "conocimiento" (Alavi y Leidner, 2001). En general, se acepta que los datos son hechos o números que se refieren a la frecuencia de determinados acontecimientos.

La información supone que los datos han sido codificados, almacenados y transmitidos, utilizando las tecnologías de la información. Normalmente, la información tiene sentido, es decir, incluye una interpretación oficial de los datos. La información rara vez es neutra, porque forma parte de la cultura de la organización y una de las finalidades de la cultura de la organización es el mantenimiento y reforzamiento de valores y creencias que justifican las prácticas de la organización. El conocimiento es la personalización de la información oficial.

La información se convierte en conocimiento cuando las personas procesan dicha información en su mente y la utilizan para orientar su acción. Por ejemplo, los resultados de una encuesta, realizada a los líderes de mi organización, me pueden decir que el 30% de las personas de mi organización desean que los líderes ayuden a las personas a descubrir nuevas formas de realizar el trabajo cotidiano. Se valora en el líder su capacidad de promover la innovación. Otros resultados de la misma encuesta me pueden decir que el 50% de las personas quieren que los líderes ayuden a definir los objetivos que debe alcanzar cada uno en el trabajo. Todo esto es información que se transmite a los miembros de la organización a través de los canales oficiales. Esta información se convertirá, para mí, en conocimiento cuando la utilice para organizar mi comportamiento como líder. Es el movimiento de transformación de la información en conocimiento. Podemos hablar de conocimiento solamente cuando la información se transforma en acción, la cual, a su vez, es fuente del conocimiento tácito que deberá ser explicitada y convertida en una nueva información. El conocimiento, adquirido a través de la experiencia, se convierte en información cuando se articula y se presenta en forma de textos, gráficos, números o cualquiera otra forma de expresión simbólica, lo cual facilita su transmisión a otras personas .

Estamos haciendo referencia a dos de los mecanismos expuestos por Nonaka y Takeuchi (1995): la internalización del conocimiento (transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito) y la externalización (transformar el conocimiento tácito en explícito). El mecanismo de la combinación incluye los dos procesos, primero la internalización del conocimiento y después la externalización del conocimiento. Sobre el mecanismo de la socialización hablaremos en el siguiente apartado.

El conocimiento explícito es formal y está sistematizado. Se transmite de una persona a otra a través de símbolos verbales o numéricos. Pero los significados transmitidos, por ejemplo en un curso de formación, hacen referencia a las prácticas de la organización. Un curso sobre el liderazgo, en un contexto organizacional, es un conjunto de procedimientos que se deben utilizar para lograr determinados resultados con los grupos de una determinada organización.

El conocimiento tácito es personal, en el sentido de que, aunque esté ligado a la experiencia adquirida en la acción, se sitúa en las mentes de los individuos. Es, por tanto, un fenómeno subjetivo de introspección y de intuición, ligado siempre a la acción. En la perspectiva de la psicología cognitiva, el conocimiento tácito se concreta en representaciones mentales de los individuos, es decir, asunciones, expectativas e informaciones respecto a la realidad de las personas y de sus relaciones e, incluso, respecto a la realidad material del mundo que nos rodea. Se trata de creencias y valores de los individuos, algunos de ellos compartidos con otros individuos de la organización, mientras que otros valores y creencias pueden ser exclusivos de una determinada persona o de un determinado grupo de personas. De acuerdo con esta concepción, la

mente construye representaciones de la realidad exterior que pasan a formar parte de la memoria de los sujetos y a los que éstos recurren cuando tienen que organizar y dirigir la acción.

La interacción entre las personas y el intercambio del conocimiento personal darán lugar a prácticas propias de la organización, procedimientos de trabajo, costumbres, formas de dirección y de liderazgo, mecanismos utilizados para motivar a las personas, formas de afrontamiento de conflictos, sistemas de comunicación, en una palabra, dará lugar a una cultura compartida por los individuos que forman parte de una organización. En la medida en que los valores y las prácticas que definen la cultura de la organización son asumidos por la dirección, el conocimiento de las personas y de los grupos de la organización se convierte en una representación colectiva de la realidad, que es el conocimiento oficial del sistema.

Recordemos la distinción de Moscovici (1988) entre los diferentes tipos de representaciones sociales: representaciones hegemónicas, representaciones emancipadas y representaciones polémicas. Las representaciones hegemónicas corresponden a las representaciones colectivas de Durkheim. Son las representaciones compartidas por los individuos de una organización muy estructurada, que reproducen las representaciones oficiales de la organización. Nos estamos refiriendo a organizaciones muy jerarquizadas que imponen a los individuos determinadas interpretaciones de la realidad cotidiana y determinadas formas de abordar los problemas cotidianos.

Las representaciones emancipadas son las que nacen de la comunicación entre individuos que pertenecen a un grupo reflexivo, es decir, a un grupo donde los individuos tienen una interacción directa. Aquí hay una clara referencia al conocimiento construido en los grupos o equipos de trabajo que funcionan con cierta autonomía dentro de la organización.

Finalmente, las representaciones polémicas son las que se dan entre diferentes grupos de una misma organización y tienen relación con el conflicto intergrupal y con la identidad social de los grupos.

Las representaciones hegemónicas son las que Stacey (2001) considera como conocimiento oficial del sistema, al que hacen referencia las Tecnologías de la Información cuando definen el conocimiento organizacional. Stacey resume en 10 asunciones el marco referencial que tienen las Tecnologías de la Información cuando definen el conocimiento organizacional. Véanse en Cuadro 1.

Cuadro 1. Las 10 asunciones propuestas por Stacey

1. El cerebro humano es capaz de construir representaciones de una determinada realidad exterior, transformarlas en un mapa neuronal que se almacena, en primer lugar, y se utiliza, después, para el procesamiento de datos posteriores.
2. La mente individual es una función del cerebro individual, que consiste en la representación de la realidad organizada por modelos mentales.
3. Los contenidos mentales son traducidos al lenguaje y transmitidos a otros individuos, de tal forma que los contenidos pueden ser compartidos a través de un proceso mimético. Es decir, el modelo de comunicación es el del emisor-receptor.
4. El pensamiento es anterior a la acción y es una forma de procesamiento de la información en consonancia con los modelos mentales individuales.
5. El aprendizaje individual y la creación del conocimiento se equiparan con los cambios en los modelos mentales de los individuos.

6. El conocimiento toma una forma tácita o explícita y la creación del conocimiento, básicamente, es un paso de una forma a otra, es decir, es un proceso de internalización o de externalización. Para las organizaciones, el conocimiento más importante es el explícito, es decir, el conocimiento codificado y traducido a procedimientos, lo que permite la transmisión del conocimiento de una persona a otra por un proceso de imitación.

7. Lo social es considerado como un fenómeno distinto de los procesos individuales, pero creado por la interacción entre los individuos, que actúa sobre los procesos individuales en la forma de un contexto que condiciona dichos procesos individuales. El nivel social se concreta en usos, hábitos, procedimientos y prácticas, que son compartidos por los individuos y configuran los modelos mentales de los individuos y la cultura de la organización. En la medida en que la organización se jerarquiza y los individuos pierden libertad para pensar por sí mismos, la cultura de la organización se convierte en una especie de "mente grupal", con una relación isomórfica con los modelos mentales de los individuos.

8. En esta separación entre conocimiento individual y conocimiento social, considerándolos como niveles diferentes de análisis de los fenómenos que se dan en la organización, la primacía reside en los individuos, porque la creación del conocimiento proviene siempre de los individuos.

9. Una vez consumada la separación entre lo individual y lo social, se nos plantea el problema de la doble causalidad: la del sistema y la del individuo. Si tanto lo social y organizacional como la mente individual son considerados como sistemas que están sujetos a la Teleología Formativa, es decir, a un desarrollo del sistema cuyo futuro está ya contenido en el mismo sistema, ¿cómo podemos explicar el cambio? No hay libertad en el desarrollo del sistema. Por eso mismo, el cambio tiene que venir de una acción decidida por un agente individual que actúa de acuerdo con una Teleología Racionalista. Este es el líder que crea conocimiento y dirige los grupos y las organizaciones.

10. El aspecto emocional está separado de la razón. Los sentimientos pueden ser considerados como buenos o como malos. Los malos sentimientos bloquean la creación del conocimiento. Los buenos sentimientos refuerzan la motivación para el aprendizaje. El tratamiento que se da a los sentimientos es de tipo normativo, en el sentido de que la norma social exige la reducción de los sentimientos negativos y el desarrollo de los sentimientos positivos, como el sentimiento de pertenencia, de cuidado mutuo y de cohesión. En cualquier caso, no se toma en consideración el carácter paradójico de la emoción y de los sentimientos, en el sentido de la coexistencia de los sentimientos positivos y negativos; tampoco se consideran los sentimientos y la emoción como fuente de creación del conocimiento. Ocurre lo mismo con el poder, la política y las relaciones personales informales: se consideran más como obstáculos al aprendizaje y a la creación del conocimiento que como partes integrantes del proceso de creación y destrucción del conocimiento.

Todas estas asunciones, aplicadas al aprendizaje del liderazgo, se pueden resumir en estos cinco puntos básicos: a) el aprendizaje del liderazgo es individual y consiste en la adquisición de determinados modelos mentales que sirven para representar las relaciones entre las personas de una organización; b) la realidad social y organizacional se expresa en un conjunto de datos codificados, de procedimientos establecidos y de informaciones oficiales transmitidas a través de los cursos de formación y de las Tecnologías de la Información; c) los sentimientos negativos deben ser eliminados, mientras que se utilizan los sentimientos positivos para reforzar la motivación

para el aprendizaje; d) la comunicación informal, así como las relaciones de poder son un obstáculo para la creación del conocimiento; e) la innovación en el ejercicio del liderazgo sólo puede provenir de una reinterpretación de la realidad social y organizacional por parte de un agente individual, considerado, por eso mismo, como líder.

LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DEL LIDERAZGO

Cuando el ejercicio del liderazgo se asocia con el conocimiento oficial del sistema o, en términos de la teoría de las representaciones sociales, con las representaciones hegemónicas, el líder es transmisor del conocimiento oficial. Puede haber líderes innovadores, que se apartan del conocimiento oficial del sistema, pero, si interpretan la realidad individualmente, los líderes son dirigentes, es decir, personas que dirigen el pensamiento de los miembros de su grupo.

Esta forma de concebir el liderazgo refuerza la cultura de tipo jerárquico y dificulta la comunicación y la creatividad entre las personas. Hoy en día, en muchas organizaciones se vive un gran malestar en torno al tema de la comunicación. Se sabe que en una cultura de tipo jerárquico es muy difícil la comunicación interpersonal. Sin embargo, los líderes siguen actuando como dirigentes de los grupos y como transmisores del conocimiento del sistema.

Un líder facilitador, en cambio, es alguien que trata de construir un conocimiento innovador y compartido sobre las necesidades del líder y de los seguidores. ¿Qué tipo de comportamiento quiere el líder en sus seguidores? ¿Qué tipo de comportamiento quieren los seguidores en su líder? Un líder facilitador trata de crear o construir una respuesta compartida a estas dos preguntas. Una respuesta construida entre todos, no impuesta por el líder. De acuerdo con Stacey (2001), el líder facilitador utiliza las estrategias que se presentan en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Estrategias del líder facilitador

1) Crear un clima de libertad para pasar de temas oficiales a temas personales en la comunicación. La influencia del sistema y el poder de la organización sobre las personas se manifiesta en los temas de comunicación. En culturas de carácter jerárquico, incluso en reuniones de carácter informal, es difícil apartarse de los temas de comunicación y de las interpretaciones oficiales considerados como "políticamente correctos". Porque el cambio de los temas de comunicación supone una primera oposición a las representaciones hegemónicas del sistema organizativo. Y cuando se acentúa el conflicto entre la organización y las personas, los temas de las conversaciones informales tienden a ser diferentes, con frecuencia opuestos, a los temas que se abordan en las reuniones formales. La comunicación formal y la comunicación informal se van separando cada vez más. En esta situación de conflicto, la dirección de la organización refuerza todavía más el conocimiento oficial y hace menos caso del conocimiento personal de los individuos. Cada vez hay menos innovación y menos enriquecimiento mutuo entre el conocimiento del sistema y el conocimiento de las personas. Por el contrario, un líder facilitador desarrolla el conocimiento de las personas, favoreciendo la aparición de temas personales de comunicación y creando un clima de libertad, para que las personas puedan expresar vivencias e interpretaciones personales que no se adaptan, necesariamente, a las normas oficiales de la organización.

2) Trabajar las emociones y los sentimientos que viven las personas. En las organizaciones como en los grupos, el conocimiento, en primer lugar, es corporal. El líder, como todos los demás miembros del grupo, siente el malestar, el miedo, la huida, el odio, o, por el contrario, la aceptación mutua, la confianza, el amor. Un buen líder comienza por ser consciente de lo que siente cuando está en medio de su grupo. Las personas le envían toda clase de señales: el lugar en el que se sientan, las miradas, los gestos corporales, los silencios de unos y la

incontinencia verbal de otros, etc... La comunicación se establece a nivel corporal, a nivel de protosímbolos. Un líder facilitador toma conciencia, en primer lugar, de lo que siente. No se acuerda de las teorías sobre el funcionamiento de los grupos. Su mente se concentra en lo que siente. En segundo lugar, comparte con los miembros del grupo la emoción del momento. Lo peor para la comunicación es que el líder comience a explicar una teoría sobre el funcionamiento grupal. Lo que facilita la comunicación es que el líder exprese con palabras lo que está percibiendo en sí mismo y en el grupo.

3) La emoción grupal compartida es la base de la comunicación. Cada uno de los miembros ofrece su interpretación de lo que está pasando en el grupo a partir del análisis de lo que está sintiendo. Aquí entramos en el campo de los símbolos significantes. El intercambio de símbolos significantes permitirá al grupo acceder a una interpretación compartida sobre la realidad del grupo.

4) La interpretación de la realidad grupal significa la construcción psicosocial del grupo y, por lo mismo, la construcción del tipo de liderazgo que quiere el grupo. No se trata de aplicar una determinada teoría sobre el liderazgo, sino de descubrir qué tipo de liderazgo necesita el grupo.

5) La relación educativa no termina ahí. El líder, con frecuencia, tiene que utilizar determinadas estrategias para transformar la demanda del grupo. El liderazgo transformacional de Bass significa, finalmente, transformar las necesidades y la demanda de los miembros del grupo: pasar de una demanda infantil a una demanda adulta. La tarea fundamental del líder, como facilitador, consiste en que los miembros del grupo asuman la responsabilidad de la tarea que deben realizar como grupo. La tendencia natural es la de esperar a que sea el líder quien decida lo que se debe hacer en el grupo y cómo se debe llevar a cabo la tarea del grupo. Estamos acostumbrados a esta relación de dependencia. La hemos vivido en la familia, en la escuela, en la universidad y en los centros de trabajo. El liderazgo transformacional consiste, justamente, en romper con la tendencia aprendida a mantener unas relaciones de dependencia y aprender a trabajar desde una cooperación igualitaria.

6) La reflexión sobre la acción. El conocimiento personal está ligado a la experiencia de la emoción compartida y de la acción compartida desde la cooperación igualitaria. Pero, en algún momento, el grupo tiene que reflexionar sobre la experiencia vivida y traducir esta experiencia a unos símbolos codificados que pasarán a formar parte del conocimiento del sistema. De esta manera, el conocimiento personal se convierte en fuente de innovación para el conocimiento del sistema. En una organización viva, en la que los miembros participan en la creación del conocimiento, la experiencia de las personas es fuente continua de innovación que renueva y enriquece el conocimiento del sistema organizativo.

En resumen, la creación del conocimiento personal presupone un marco social distinto: un marco igualitario, con personas que tienen habilidades complementarias, y libertad para la comunicación, que toman en serio los sentimientos, tanto los positivos como los negativos, y que son capaces de poner en común el conocimiento que tienen.

EL EQUIPO DE TRABAJO COMO LUGAR DE CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO PERSONAL

El trabajo en equipo no es una novedad. Ya en los años 30 del siglo pasado, con el enfoque de las *relaciones humanas*, se recurrió al trabajo en equipo para reforzar la dimensión humana

y social del trabajo. Más tarde, los modelos *sociotécnicos* llegaron a tomar en consideración tanto la organización de la tarea como la comunicación y el manejo constructivo de los conflictos. A partir de los modelos sociotécnicos, se fueron imponiendo dos ideas:

- Las características de la tarea moderan las relaciones entre los antecedentes (la composición del equipo), los procesos (comunicación y manejo de conflictos) y los resultados (productividad y satisfacción).

- El contexto, la estructura y los procesos tienen que encajar bien para que el equipo sea eficaz.

A partir de los años 80 del siglo XX, se da un resurgir de los equipos de mejora, centrados en la mejora de los procesos organizativos del trabajo. Se coloca el acento en la tarea, tarea compleja, que se identifica, habitualmente, con la distribución y organización de una serie de actividades que forman parte de un proceso laboral. Aunque, en teoría, se daba importancia a los procesos de comunicación y manejo de los conflictos, en la práctica, la preocupación fundamental del equipo era la organización de la tarea, prestando muy poca atención al desarrollo de las personas y a los procesos interpersonales.

Actualmente, estamos asistiendo a un cambio profundo en el enfoque de los equipos de trabajo. El trabajo es menos mecánico y menos repetitivo porque este trabajo lo realizan las máquinas. A la persona trabajadora se le pide que piense sobre la mejora del trabajo, que aporte sus conocimientos, adquiridos con la experiencia, y los ponga al servicio del equipo. Se quiere convertir el equipo en un lugar de cooperación entre personas que buscan la innovación del conocimiento. Se piensa que los equipos poseen una mayor capacidad potencial para afrontar la mayor complejidad e interdisciplinariedad del trabajo actual (Gil y Alcover, 2003).

En la medida en que el equipo de trabajo es considerado como instrumento para la innovación del conocimiento, nos veremos obligados a profundizar en tres cuestiones. La primera se refiere a la diferencia entre “conocimiento del sistema y conocimiento personal”, tal como ha sido explicitada en los dos apartados anteriores, donde se ha relacionado el conocimiento del sistema con un “liderazgo entendido como dirección de los procesos, tanto individuales como grupales” y el conocimiento personal con un “liderazgo entendido como facilitación de los procesos, tanto personales como grupales”. La segunda tiene que ver con la “autonomía y capacidad de innovación del equipo”. Para que el equipo de trabajo sea innovador, los miembros del equipo tienen que abordar temas no oficiales de comunicación. Un equipo de trabajo que es incapaz de distanciarse del pensamiento oficial del sistema, no puede ser instrumento de innovación. Para lograr esta autonomía, es importante que el liderazgo del equipo sea compartido y no esté personalizado en alguien que ocupa un puesto en el organigrama de la organización. Si el equipo reproduce la jerarquía de la organización, reproducirá, igualmente, el pensamiento oficial de la organización. Habrá una acumulación del conocimiento oficial, pero no habrá innovación del conocimiento. Por fin, la tercera apunta al “desarrollo de las habilidades personales de los miembros del equipo y de su complementariedad”. El tema de las diferencias en las habilidades de las personas y el tema de la integración de las mismas, con miras a construir un conocimiento compartido, se convierten en temas centrales en la formación de los equipos de trabajo.

Grupos de trabajo y equipos de trabajo

Respecto a esta cuestión, ha habido dos posturas: por un lado, están los autores que consideran que “grupo” y “equipo” se diferencian tanto en su composición como en su proceso de formación (Robbins, 1998; Katzenbach y Smith, 1993; Wheelan, 1999; Belbin, 2000); por otro lado, están los autores que consideran que ambos términos son intercambiables y que no existen diferencias significativas entre ambos (Guzzo y Dickson, 1996; McGrath y Argote, 2001).

Personalmente, me sitúo claramente entre los primeros. Es conveniente diferenciar los conceptos de equipo y grupo de trabajo por las siguientes razones: 1) diferente número de personas

que participan en el grupo. El número ideal de un equipo de trabajo sería de 6, mientras que un grupo de trabajo puede admitir muchas más personas, 2) diferente sistema de comunicación: al aumentar el número de personas, crece, igualmente, la diferencia en el número de interacciones reales entre los diferentes miembros del equipo. Lógicamente, al aumentar el tamaño del grupo, crece la cantidad de posibles interacciones. Pero, realmente, lo que ocurre es que las interacciones se van concentrando en una o dos personas que acaparan la comunicación dentro del grupo, mientras otras personas del grupo se mantienen en silencio. Es decir, se crea una diferenciación en la influencia que ejercen unos y otros dentro del grupo. Con lo cual, la comunicación del grupo se centraliza en torno a los líderes formales y/o informales, 3) diferente forma de ejercer el liderazgo. En los grupos de trabajo, el liderazgo es unipersonal y es de carácter directivo, mientras que, en los equipos de trabajo, el liderazgo suele ser compartido. En los equipos de trabajo, el liderazgo es una función que se distribuye entre los diferentes miembros del equipo, y 4) diferente nivel de autonomía en la toma de decisiones. En los grupos de trabajo, el líder formal es alguien que ocupa una posición de mando en la organización, por lo que los grupos de trabajo tienden a reproducir la estructura de poder de la organización. En cambio, el facilitador de un equipo es un formador del equipo que no tiene una posición de autoridad ni en la organización ni en el equipo.

En la práctica, algunas empresas que utilizan equipos de trabajo realizan claramente esta distinción entre grupos de trabajo y equipos de trabajo. Aplican el término "grupos de trabajo" a las grandes unidades, como secciones, departamentos o unidades de negocio, mientras que utilizan el término de "equipos de trabajo" a los pequeños grupos constituidos dentro de los grupos de trabajo.

Los departamentos universitarios pueden ser considerados como grupos de trabajo, pero no como equipos de trabajo. Sin embargo, un departamento puede favorecer la creación de equipos de trabajo que funcionen de una forma más igualitaria, con un liderazgo compartido y con una diferenciación clara de roles funcionales.

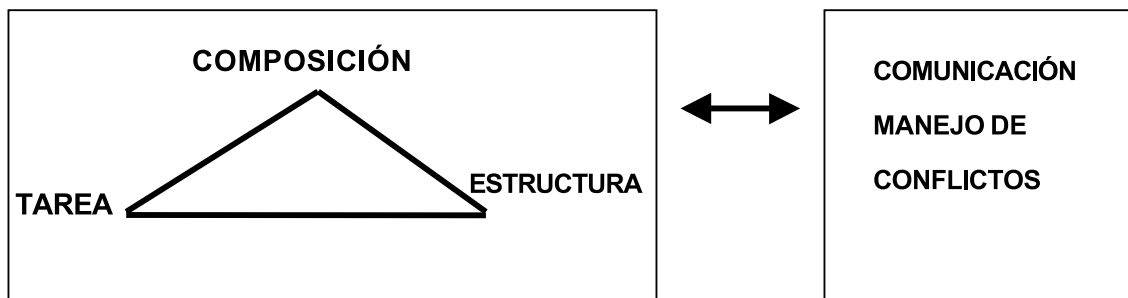
Las ideas que desarrolla Hogg (2001) en torno a la despersonalización basada en el prototipo se aplican muy bien a los grupos de trabajo, pero no se pueden aplicar a los equipos de trabajo. La similitud de los miembros, la igualdad de objetivos, el hecho de tener un enemigo común, el sentimiento de pertenencia de sus miembros, pueden ser suficientes para constituir un grupo en torno a un líder-prototipo. En cambio, el equipo se configura a partir de la interdependencia entre los miembros. Pero como decía Kurt Lewin, refiriéndose a la dinámica grupal, "la clase de interdependencia de los miembros (lo que mantiene unido al grupo) es una característica del grupo tan importante como el grado de su interdependencia y su estructura" (Lewin, 1978, p. 143).

El modelo del equipo

El desarrollo de un equipo conlleva, por una parte, un progresivo "ajuste" entre la composición del equipo, la distribución de las actividades y la autonomía del equipo en su organización interna. Por otra parte, para que este ajuste sea posible, tiene que haber un cambio en el sistema de comunicación del equipo y en la forma de abordar los conflictos dentro del equipo. Estos dos tipos de procesos, los procesos ligados a la tarea y los procesos ligados al desarrollo cognitivo y social de las personas, mantienen cierto grado de paralelismo, de manera que si se rompe este paralelismo, se pone en cuestión la autonomía del equipo.

Los miembros del equipo son diferentes en sus capacidades (inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias). La composición del equipo toma en consideración, especialmente, la complementariedad que enriquece al equipo y hace que éste sea más competitivo. En este contexto, Belbin (2000) ha introducido el concepto de rol, pero en un sentido distinto al concepto sociológico de rol, habitual en la psicología de grupos. Tradicionalmente, el rol estaba ligado a la posición que ocupa una persona en el grupo y al estatus de dicha posición. Belbin entiende el rol como un

progresivo ajuste entre necesidades del equipo y las habilidades de las personas (Ayestarán, 2001; Aritzeta y Ayestarán, 2003). En este sentido, el rol sería lo que se espera de cada miembro del equipo, teniendo en cuenta la situación del equipo y las habilidades de las personas. Lógicamente, los roles van cambiando, en la misma medida en que cambian las necesidades del equipo y las habilidades de las personas. Todo el proceso de aprendizaje de las personas en el equipo está ligado a la capacidad de asumir roles diferentes en función de la evolución del equipo. Es un concepto muy similar al que se utiliza en el Grupoanálisis de Foulkes cuando se dice que el objetivo de la terapia grupoanalítica es facilitar un triple cambio: el cambio en el sistema de roles, el cambio en el sistema de comunicación y cambio en la forma de manejar los conflictos. También en los equipos de trabajo, el proceso de formación del equipo exige, además de la distribución y coordinación de las actividades, un cambio en el sistema de roles, un cambio en el sistema de comunicación y un cambio en la forma de manejar los conflictos internos del equipo.



La distribución de los roles de equipo

La distribución de los roles en el equipo es un proceso de negociación interna del equipo. A medida que surgen las necesidades del equipo, alguien del equipo tiene que estar en disposición de asumir el rol correspondiente. Si no hay nadie que tenga capacidad o voluntad de asumir el comportamiento que requiere la situación del equipo, éste entrará en una situación de conflicto y necesitará una ayuda externa. Una buena distribución de los roles en el equipo favorece la buena marcha de la actividad del equipo. Ello se debe a la conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo al poner en común las diferentes habilidades de cada uno de los miembros del equipo. Además, permite la superación de las rivalidades internas en el equipo. Cada uno puede y debe ser el mejor en el cumplimiento de su rol, pero valorando, al mismo tiempo, las habilidades de los demás. También fomenta la participación de todos los miembros en la formación de un equipo competitivo. Una persona participa en el equipo cuando está convencida de que tiene capacidad para aportar algo al equipo. Se incrementa el conocimiento de las propias habilidades y el desarrollo de nuevas habilidades para el trabajo en equipo. Se favorece la satisfacción de los miembros del equipo. Esta satisfacción está ligada a la conciencia de su propio crecimiento en el equipo y a la experiencia de sentirse útil en el equipo. Por último, se consigue el reconocimiento y la aceptación de las diferencias. La persona que trabaja en el equipo aprende a valorar lo propio, pero también las habilidades de los demás. Esto crea un clima de confianza que facilita la aceptación de las diferencias.

Cada uno puede jugar varios roles en función de las necesidades del equipo y, también, en función de la evolución de los individuos. Un rol de equipo no es más que el compromiso que adquiere un individuo frente a su equipo de hacerse cargo de una determinada función del equipo. Los roles crean un ajuste entre habilidades de las personas y funciones del equipo.

Cada miembro del equipo tiene unos roles que le resultan más familiares (por sus características personales y por la experiencia anterior). A éstos se les llama "roles naturales". Pero también

tiene la posibilidad de aprender a asumir otros roles. Aquí radica la ayuda que ofrece el equipo a los individuos para ir progresando en el desarrollo de sus habilidades. Normalmente, toda persona tiene algunos límites en el aprendizaje de los roles y tiene descartados algunos comportamientos. A éstos se les llama "roles evitados".

Belbin distingue tres tipos de funciones que deben realizar los miembros del equipo (Belbin, 2000; Ayestarán, 2001). Las primeras son las *Funciones Mentales*, que incluyen aspectos como la creatividad necesaria para buscar nuevas soluciones a los problemas. Los *Cerebros* del equipo son los que mejor responden a esta función del equipo. También hay que considerar los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo con éxito la tarea asignada al equipo. Los *Especialistas* en el tema o en la tarea son los que mejor pueden responder a esta necesidad del equipo. Cuando no hay ningún especialista en el equipo, éste tiene que traer de fuera un especialista que aporte al equipo el conocimiento técnico que necesita para cumplir con su tarea. No cabe olvidar el análisis de los problemas y la evaluación de las diferentes soluciones que se aportan en el equipo. Los *Evaluadores* son los que mejor responden a esta necesidad del equipo.

En segundo lugar, las *Funciones sociales* se concretan en que el equipo necesita un *Coordinador* que sepa recoger las aportaciones de todos y que sepa aprovechar las habilidades de todos los miembros del equipo. Esta es una función esencial para el buen funcionamiento del equipo y alguien del equipo tiene que asumir este rol desde el principio. Evidentemente, diferentes personas pueden asumir este rol, en diferentes momentos. Los equipos pueden cambiar de coordinador. Cuando surgen momentos de mucha tensión, el equipo necesita a alguien que sea capaz de suavizar la situación, ayudando a relativizar el problema o estableciendo puentes entre las personas del equipo. Este es el papel que corresponde a las personas *Cohesionadoras*. En otras ocasiones, el equipo puede necesitar recursos económicos o intelectuales o relacionarse con otros equipos. Para esta función están los *Investigadores de recursos*, que son hábiles en establecer relaciones y buscar las ayudas que el equipo pueda necesitar. Por último están las *Funciones de acción*. Hay períodos de desmotivación del equipo, en que varios miembros comienzan a criticar el funcionamiento del equipo. Es muy importante que alguien del equipo sea capaz de motivar a los miembros del mismo, subrayando la parte positiva y aportando ilusión y confianza en el equipo. Esta función es la que cumplen los *Impulsores*. El equipo necesita, igualmente, personas que sean capaces de traducir las ideas abstractas en acciones concretas. Son las personas prácticas que piensan en términos de acción. Saben unir el pensamiento con la acción. Este es el papel de los *Implementadores*. Finalmente, en relación con la acción, el equipo necesita personas detallistas, ordenadas y meticulosas que recuerden al equipo los plazos de entrega de los trabajos y que se preocupan por los últimos detalles. Son los *Finalizadores* que cumplen en los equipos una función muy importante.

Tradicionalmente, se ha prestado poca atención a los roles de equipo y al desarrollo de las personas para asumir dichos roles. Es comprensible que haya sido así, porque todos los roles se concentraban en el líder. Éste asumía la responsabilidad de todas las funciones del equipo. Es cierto que podía delegar las funciones en los miembros del equipo, pero no es cuestión de delegación, sino de que cada miembro del equipo quiera asumir la responsabilidad de determinadas funciones del equipo y desarrollar las habilidades correspondientes a dichas funciones. Para asumir unas funciones del equipo, una persona debe haber desarrollado previamente una serie de habilidades. En un futuro próximo, desde el momento en que se valoran los equipos como instrumentos de innovación, se acentuará más el aprendizaje personal de los miembros del equipo. La productividad del equipo estará en relación directa con las habilidades que tienen las personas y su capacidad para desarrollar nuevas habilidades en el equipo. Entre otros motivos, porque es la mejor forma de combinar la competitividad dentro del equipo con la cooperación. Un alto porcentaje de los conflictos desaparece cuando los miembros del equipo adquieren conciencia de sus habilidades y de sus limitaciones, respetando y valorando, al mismo tiempo, las limitaciones y las habilidades de los demás miembros del equipo.

Quiero subrayar el hecho de que todas las personas que tienen determinadas habilidades, carecen de otras habilidades. Por ejemplo, los Cerebros, normalmente, son malos Evaluadores y peores Coordinadores. Los Especialistas son buenos en aportar conocimientos técnicos para la realización de la tarea, pero no siempre son buenos Implementadores. Para trabajar en equipo, es necesario aprender a valorar a cada persona por lo que tiene y no criticar a la persona por lo que le falta.

Análisis y distribución de los roles de trabajo

Definidos los roles de equipo, éste pasa a completar la lista de todas las actividades que exige la realización de la tarea que le ha sido asignada. Para ello dispone de una herramienta muy útil, el diagrama de la red de actividades. Completado el listado de las actividades, tanto en el sentido secuencial (establecer la secuencia de las fases de actividades) como en el sentido simultáneo (definir las actividades que pueden ser realizadas a la vez, en cada una de las fases) resulta relativamente fácil distribuir las actividades entre los miembros del equipo. Pero antes de iniciar el proceso de negociación y distribución interna de las actividades, es necesario clasificar estas actividades en diferentes categorías. Belbin utiliza 4 categorías de actividades: a) las actividades que están bien definidas, tanto en su contenido como en la forma de ejecución. Estas son actividades que no requieren ninguna creatividad y que son consideradas como repetitivas y monótonas. En este tipo de actividades, encajan mejor los evaluadores, implementadores y finalizadores, b) las actividades que varían en función de las demandas del entorno. Se consideran tareas compartidas puesto que se trata de un trabajo organizado, en buena medida, por el entorno y por los clientes, tanto internos como externos. Los roles de equipo que mejor se adaptan a este tipo de trabajo, eminentemente social, son los roles de impulsor, investigador de recursos y cohesionador, c) las actividades que requieren mucha creatividad y responsabilidad individual en la toma de decisiones son las que mejor corresponden a los cerebros, impulsores y especialistas, d) finalmente, las tareas colectivas que deben ser completadas en torno a una mesa redonda son las que mejor se adecuan a las habilidades de los coordinadores.

Muchas de las actividades señaladas se deben realizar individualmente. Otras, en cambio, exigen una reunión de todos los miembros para integrar los trabajos individuales y para tomar decisiones sobre cuestiones que afectan a todos. No hay que olvidar este aspecto: los trabajos individuales son muy importantes para el éxito de las reuniones del equipo.

Mejora en la comunicación y en el manejo constructivo de los conflictos

Los problemas habituales en la comunicación y que dan lugar a conflictos interpersonales se refieren a: malentendidos, o falta de significados compartidos, descalificación o culpabilización del interlocutor, por falta de habilidades sociales, a que se ocultan las intenciones y los intereses, por falta de transparencia en la comunicación y a que no se toman en consideración los sentimientos del interlocutor, por falta de empatía.

Aparte de los conflictos interpersonales, relacionados con problemas de comunicación, podemos encontrar, en los equipos de trabajo, otro tipo de conflictos, relacionados con los problemas de poder, cuya construcción sigue la siguiente dinámica:

- Conflicto interpersonal que nace de diferencias en los valores, por ejemplo, valor de la cantidad en la producción vs. valor de la calidad del producto.

- Conflicto intergrupales: se crean subgrupos en torno a las personas que tenían diferencias en los valores. Los miembros de cada subgrupo se agrupan en torno a los líderes. Diferencias en la percepción y valoración del funcionamiento del equipo: los grupos en conflicto construyen diferentes representaciones sociales sobre la realidad y la problemática del equipo. Divergencia

en los objetivos estratégicos del equipo: el conflicto bloquea al equipo que no se pone de acuerdo en los objetivos.

- Conflicto de posición: lucha por el poder e intento de dominación del equipo por parte de los subgrupos. Cuando el conflicto se plantea en términos de lucha por el poder, caben dos posturas: a) competir: Ganar – Perder, b) cooperar: Ganar – Ganar.

Para llegar a la solución GANAR-GANAR, es necesario ver el conflicto como un problema construido entre todos. Nadie es culpable, pero todos los miembros son responsables de encontrar una solución al problema. Para ello, conviene actuar, a la vez, en dos planos: a) plano cognitivo: construir una interpretación compartida del problema: su origen, evolución y salida del problema, b) plano afectivo: Verbalizar los miedos por ambas partes y crear un clima de confianza. La confianza significa la esperanza de que la otra parte no me dominará y colaborará conmigo.

EL LÍDER FACILITADOR

Formar un equipo de trabajo no es nada fácil y requiere cierto tiempo, un mínimo de 10 sesiones. Se deben adquirir nuevas habilidades, tanto en el plano individual como en el plano del funcionamiento grupal, y tiene que haber una persona experta en dirección de equipos, que viene de fuera del equipo y asume el liderazgo facilitador. Su presencia es necesaria en las primeras sesiones del equipo, donde hace de formador, de observador, de espejo y de entrenador. Una vez formado el equipo, la persona facilitadora pasa a ejercer la función de supervisión. Para la supervisión del equipo, no es necesario que el facilitador esté presente en el equipo en todas las sesiones.

Se espera del facilitador que realice una serie de observaciones. Debe observar los cambios que se van operando en los individuos, los que se van operando en los procesos del equipo, tanto los procesos de comunicación y manejo de los conflictos, como los procesos de definición y distribución de los roles de equipo y de los roles de trabajo. Asimismo, debe registrar el ajuste gradual entre las exigencias de la tarea y el desarrollo de las habilidades complementarias de los miembros del equipo.

En el Cuadro 3 se presentan las formas en que el facilitador puede ayudar al grupo a madurar y a funcionar como equipo.

Cuadro 3. *Formas en que el facilitador ayuda al grupo a madurar y a funcionar como equipo*

- Observar y escuchar mucho.
- Sintonizar emocionalmente con el equipo.
- Hablar poco.
- No hacer interpretaciones ni excederse en explicaciones sobre lo que está ocurriendo.
- Señalar y subrayar las intervenciones de los miembros del grupo que ayudan a aclarar actitudes individuales y procesos del equipo.
- Relacionar varias intervenciones que, unidas, permitan entender las actitudes individuales y los procesos del equipo.
- Sugerir el recurso a las herramientas para aclarar los roles de equipo y los roles de trabajo.
- No responder nunca con agresividad.
- No responder a las peticiones de los individuos, sino devolver las peticiones al equipo.
- Mantener siempre la serenidad y no dejarse impresionar por las reacciones emocionales de los individuos del equipo. Una de las funciones del líder facilitador es dar seguridad a los miembros del equipo.

Pero no es suficiente con la mera observación ni con la ayuda a la maduración. Es necesario que el facilitador se involucre en realimentar a su equipo. Durante la sesión, aprovechará las

realimentaciones que provienen de los miembros del equipo, subrayando el rol que está jugando cada miembro en el equipo. En algunas ocasiones, si las circunstancias lo exigen y no hay en el equipo nadie que corrija una norma negativa de comunicación que se va implantando en el equipo, intervendrá para hacer un análisis de lo que está pasando en el equipo. Al final de la sesión, ayudará al equipo a hacer una síntesis de los procesos más importantes del equipo y de las actitudes de los individuos. Señalará siempre problemas o dificultades, buscando una solución. No hará atribuciones personales que culpabilicen a los individuos. Hablará habitualmente en términos positivos.

LIDERAZGO Y GÉNERO

Volviendo a la cuestión inicial, la relación entre el ejercicio del liderazgo y el género, podemos resumir en tres ideas nuestra posición a este respecto:

1) El género no tiene incidencia en el liderazgo directivo. Este liderazgo consiste en transmitir a los individuos el conocimiento del sistema, previamente codificado y normalizado. Variables como el estatus del líder, su nivel de compromiso con la organización, su grado de preparación y de asimilación del conocimiento del sistema, pueden influir en el ejercicio del liderazgo. Pero no parece que la mujer, como género femenino, o el hombre, como género masculino, difieran mucho en el ejercicio del liderazgo directivo. Este liderazgo es un rol ligado más al estatus de la persona que al sexo de la persona. Por tanto, las diferencias que vayamos a encontrar entre hombres y mujeres en el ejercicio del liderazgo, se deben relacionar más con la posición social de los hombres y de las mujeres dentro de la organización.

2) Sin embargo, el liderazgo entendido como facilitación de un trabajo colectivo, donde las personas aprenden a poner en común el conocimiento que tienen, utilizando las habilidades personales de todos los miembros y manejando de manera constructiva toda clase de emociones, positivas y negativas, depende de la capacidad personal de conectar emocionalmente con los procesos grupales y aquí determinadas mujeres, consideradas como personas, pueden haber desarrollado unas habilidades cognitivas y sociales que las preparan para ser buenas facilitadoras. Pero ocurre lo mismo con los hombres: determinados hombres, por su experiencia y su desarrollo personal, pueden ser mejores facilitadores que otros hombres. Aunque falta mucha investigación en este campo, parece que un buen facilitador, lo mismo que una buena facilitadora, tienen una habilidad especial para conectar con las emociones vividas en grupo, lo que les permite tener un conocimiento experiencial de la evolución del grupo y facilitar la comunicación a nivel de la experiencia.

3) Un tema, que está siendo objeto de análisis por parte de los usuarios del programa Belbin para la formación de equipos de trabajo, es el tema de la relación entre los roles de equipo y el género. Intuitivamente, después de haber seguido la formación de varias decenas de equipos, me atrevería a afirmar que las mujeres, de manera significativamente más frecuente que los hombres, tienden a asumir en los equipos roles sociales, en primer lugar, y roles cognitivos, en segundo lugar. Los hombres, en cambio, en comparación con las mujeres, tienden a asumir más frecuentemente roles de acción. Aitor Aritzeta está liderando un estudio internacional sobre este tema. Esperamos tener en breve datos fiables que nos permitan responder a esta tercera cuestión.

CONCLUSIÓN

Debemos replantear la cuestión de la relación entre el ejercicio del liderazgo y el género, introduciendo una distinción entre el liderazgo entendido como dirección de un grupo o de una organización y el liderazgo entendido como facilitación de procesos individuales y grupales en los equipos de trabajo. Esta distinción tiene relación con el papel que juega la persona líder en la creación del conocimiento innovador. El líder Director es un transmisor del conocimiento del

sistema. Aquí no parece que tenga mucha influencia el género, sino el estatus de la persona dentro del grupo o de la organización. Si la variable "género" tiene alguna influencia sobre el ejercicio del liderazgo será a través de la variable "estatus".

El líder Facilitador de procesos individuales y grupales en los equipos de trabajo, en realidad, facilita la puesta en común del conocimiento de las personas. La innovación no está en la persona facilitadora, sino en el equipo. No tenemos ninguna certeza de que haya diferencias significativas en la facilitación de equipos entre hombres y mujeres, tomados como categorías de género. Tanto si son mujeres como hombres, todos los facilitadores necesitan una experiencia y una formación personal que les permita conectar emocionalmente con el equipo y ayudar al mismo en la clarificación de las emociones, tanto positivas como negativas, que está viviendo el equipo mientras realiza su tarea.

Donde, en cambio, parece más probable que se dé la influencia del género es en la asunción de roles de equipo. Parece probable que, en los equipos de trabajo, las mujeres tiendan a asumir roles sociales y cognitivos en mayor medida que los hombres, mientras que éstos tienden a asumir, más que las mujeres, los roles de acción. Pero esta afirmación es solamente una hipótesis de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). REVIEW: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25, 1, 107-136.
- Aritzeta, A. y Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, Vol. 56 (1), 61-75.
- Ayestarán, S. (2001). La lógica interna del planteamiento de Meredith Belbin. In AA. VV. *La empresa participativa: una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones*. Zamudio: Cluster de Conocimiento del Parque Tecnológico de Zamudio (Vizcaya).
- Belbin, R. M. (2000). *Beyond the team*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Chemers, M. M. (2001). Leadership Effectiveness: An Integrative Review. En M. A. Hogg & S. Tindale. *Group Processes*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18 (3), 283-307.
- Gil, F. y Alcover, C. M. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Guzzo, R. A. y Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent Research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, Vol. 47, pp. 307-338.
- Hogg, M. A. (2001). Social Categorization, Depersonalization, and Group Behavior. En M. A. Hogg & S. Tindale (Eds.). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Oxford: Blackwell.
- Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1993). *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Diaz santos.
- Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la Ciencia Social*. Buenos Aires: Paidós.
- McGrath, J. E. y Argote, L. (2001). Group Processes in Organizational Contexts. En M. A. Hogg & S. Tindale (Eds.). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Oxford: Blackwell.
- Moscovici, S. (1988). Notes Towards a Description of Social Representations, *European Journal of Social Psychology*, 18, 211-250.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.

- Robbins, S.P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizativo*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and knowledge creation*. Londres: Routledge.
- Wheelan, S. A. (1999). *Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders*. Londres: Sage.