

CAPÍTULO 3. LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Fernando Jorge Molero Alonso,
Juan Antonio Moriano León y Ana
Laguía González

Índice

Introducción

Los equipos de trabajo

- Delimitación conceptual
- Clasificaciones de los equipos de trabajo

Índice

Liderazgo en los equipos de trabajo

- Liderazgo democrático y autocrático
- El liderazgo transformacional y el rendimiento en los equipos de trabajo
- La Teoría de la Identidad Social (TIS) y la Teoría de la Categorización del Yo (TCY)
- Últimos desarrollos al liderazgo basado en la identidad social

Conclusiones



Índice

Introducción

Los equipos de trabajo

- Delimitación conceptual
- Clasificaciones de los equipos de trabajo

1. Introducción

Experimento dirigido por Elton Mayo entre 1931 y 1932 en la planta de Hawthorne (Chicago, EE.UU.) de la Western Electric Company

La productividad no dependía de los trabajadores de forma individual, sino de la red de relaciones sociales dentro del grupo (Schein, 1970).

La investigación en Psicología del Trabajo ha continuado profundizando en el estudio de los grupos de trabajo y el fenómeno social del liderazgo.

La propuesta de nuevos modelos, como el liderazgo transformacional.



Índice

Introducción

Los equipos de trabajo

- Delimitación conceptual
- Clasificaciones de los equipos de trabajo



Hasta los años cuarenta se consideraba que las organizaciones estaban compuestas por personas que desarrollaban individualmente su trabajo, sin reconocer las relaciones interpersonales que entre ellas se establecían.



Las organizaciones tienden a engendrar grupos dentro de ellas, tanto formales como informales

2. Los equipos de trabajo

2.1. Delimitación conceptual

El uso del término grupo o equipo de trabajo frecuentemente es intercambiable.

Los **equipos** se pueden distinguir de los **grupos** por cuatro características principales que se describen a continuación (West y Lyubovnikova, 2012):

- *Reflexividad*: Los equipos debaten, reflexionan y evalúan su trabajo, así como la cooperación en curso.
- *Interdependencia de tareas*: la interdependencia de tareas impone exigencias tanto al “trabajo relacionado con la tarea”, es decir, cómo realizar las actividades encomendadas, como al “trabajo en equipo”, es decir, cómo interactuar con los otros.
- *Objetivos compartidos*: permiten que los equipos reconozcan su interdependencia estructural y de metas, proporcionan un punto de referencia para la autorregulación y brindan a los miembros del equipo un incentivo claro para colaborar y combinar esfuerzos en su consecución (Lyubovnikova et al., 2018).

2.1. Delimitación conceptual

Delimitación. Mientras que en un equipo de trabajo los miembros se identifican con su equipo específico dentro de la organización, los grupos o pseudoequipos son permeables a la incertidumbre sobre quiénes son realmente los miembros del equipo.

Si los miembros del equipo no tienen un sentido de pertenencia al equipo, estarán menos motivados para contribuir al equipo e invertir menos en crear relaciones con los demás.

2.2.

Clasificaciones de los equipos de trabajo

- Los equipos de trabajo pueden ser clasificados atendiendo a diferentes criterios (Alcover, 2003).
 - Por ejemplo, atendiendo a su autonomía pueden ser dirigidos externamente o autodirigidos/autodiseñados.
 - Desde una perspectiva jerárquica, se distingue entre diferenciación vertical (personal directivo, mandos intermedios y empleados) y diferenciación horizontal (personal vs. expertos).
 - De acuerdo a un criterio funcional, los equipos pueden ser de producción, de solución de problemas, o de cambio y desarrollo organizacional.
 - Un aspecto esencial para entender la actividad de los equipos de trabajo es el aspecto temporal.

Índice

Liderazgo en los equipos de trabajo

- Liderazgo democrático y autocrático
- El liderazgo transformacional y el rendimiento en los equipos de trabajo
- La Teoría de la Identidad Social (TIS) y la Teoría de la Categorización del Yo (TCY)
- Últimos desarrollos al liderazgo basado en la identidad social

Conclusiones

3. Liderazgo en los equipos de trabajo

El líder democrático se caracteriza por otorgar responsabilidad a los miembros de su equipo, por incrementar su capacidad y sus habilidades para el liderazgo y por ayudar al grupo o equipo de trabajo en los procesos de toma de decisiones (Gastil, 1994).

Por su parte, el líder autocrático se caracteriza por centralizar el poder y la toma de decisiones y por fomentar la existencia de una jerarquía clara dentro del equipo de trabajo (De Hoogh et al., 2015).

3.2. El liderazgo transformacional y el rendimiento en los equipos de trabajo

La perspectiva del liderazgo transformacional fue propuesta por B. M. Bass (1985) y es una de las teorías más utilizadas en los últimos años para explicar el liderazgo.

Bass parte de la existencia de dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional (y el transaccional) se miden a través de un cuestionario, el MLQ que ha sido utilizado en múltiples investigaciones en numerosos países.

La relación entre el rendimiento individual de los empleados y el liderazgo transformacional está ampliamente documentada en la literatura (véanse por ejemplo los meta-análisis de Deinert et al., 2015; Wang et al., 2011). Sin embargo, la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento grupal o del equipo de trabajo, no ha recibido tanta atención hasta el momento.

3.3. La Teoría de la Identidad Social (TIS) y la Teoría de la Categorización del Yo (TCY)

El estudio del liderazgo desde la perspectiva de la identidad social se apoya en dos teorías, la Teoría de la Identidad Social (TIS; Tajfel y Turner, 1979) y la Teoría de la Categorización del Yo (TCY; e.g., Turner et al., 1987), las cuales han generado un gran número de investigaciones en el área de la Psicología Social (Hogg et al., 2004).

Los aspectos grupales del liderazgo son centrales para la TIS que, a continuación, se resume brevemente.

3.3. La Teoría de la Identidad Social (TIS) y la Teoría de la Categorización del Yo (TCY)

Desde este enfoque se parte de la premisa de que los *líderes no solo dirigen a grupos de personas, sino que ellos mismos son también miembros de estos grupos* (van Knippenberg y Hogg, 2003).

Según la TIS, existen cuatro procesos que aumentan las posibilidades de que los miembros del grupo más prototípicos surjan y sean más eficaces como líderes *grupos* (van Knippenberg y Hogg, 2003):

- la influencia,
- la atracción social consensual,
- la atribución, y
- la confianza.

3.3.1. Influencia

Una de las funciones que el líder cumple es dar sentido a lo que está sucediendo en situaciones de ambigüedad.

Ello da a los miembros prototípicos una forma de *poder referente* basada en el grupo que los hace más influyentes que los miembros menos prototípicos.

Les dota de un *estatus* que les posiciona para el rol de liderazgo, tanto porque las expectativas favorecen el liderazgo de un miembro prototípico como porque el estatus basado en la prototipicidad puede alimentar sentimientos de derecho y de eficacia del líder.

3.3.2.

Atracción social consensual

La identificación social cambia las bases de la simpatía por la preferencia idiosincrásica y la calidad de las relaciones interpersonales (la atracción personal) por las de la membrecía del grupo (la atracción social despersonalizada: la simpatía por el otro como miembro del grupo).

La atracción social es consensuada o consensual, ya que todos los miembros unilateralmente quieren al mismo miembro altamente prototípico, que aparece como el más popular, y, por ello, ha incrementado el estatus y el bienestar social del grupo.

3.3.3. Atribución

Debido a que la prototipicidad es una característica crítica de la membresía del grupo, los miembros altamente prototípicos sobresalen frente a los antecedentes de los miembros menos prototípicos,

Así acaban propiciando circunstancias en las que la gente internamente atribuye la conducta de los miembros prototípicos a propiedades fijas de la persona, en lugar de atribuirla a factores situacionales o contextuales

3.3.4. Confianza

Cuando la membrecía del grupo o de la organización es saliente, toman como propios los intereses del grupo o de la organización y cuidan de su bienestar.

Desde la TIS se propone que las personas confían más en los miembros del endogrupo que en los miembros del exogrupo e igualmente se tiene mayor confianza en que los líderes prototípicos representan mejor al grupo y tengan mayor interés por el grupo que los líderes menos prototípicos.

3.3.5. La conducta del líder se orienta al grupo

El apoyo del liderazgo basado en la identidad social puede no solo derivarse de ser “uno de nosotros” (esto es, ser prototípico), sino también de “hacer esto por nosotros” (esto es, mostrar conductas orientadas al grupo).

Los líderes que demuestran que se toman muy a pecho los mejores intereses del grupo ofreciendo actitudes orientadas al grupo (por ejemplo, compromiso con el grupo) y conductas orientadas al grupo serían, por lo tanto, considerados más eficaces que los líderes que no se comportan de esa manera.

3.3.6. Relaciones despersonalizadas entre el líder y los miembros del grupo

Las relaciones despersonalizadas entre el líder y los miembros, donde todos los miembros son tratados de la misma forma, mejoran la concepción del yo colectiva (el yo social) y promueven sentimientos de confianza y legitimidad por la aparente conducta igualitaria orientada al grupo del líder.

Las relaciones interpersonales personalizadas (consideración individualizada en el modelo del liderazgo transformacional) no tienen ninguna ventaja en grupos con una alta saliencia de la identidad social, ya que el trato diferenciado hace saliente la identidad personal y las diferencias entre los miembros del grupo.

3.3.7. Líderes como agentes de cambio

Desde la TIS, la resistencia al cambio está relacionada con el “sentido de continuidad de la identidad”, es decir, el sentido de que las características de la identidad del grupo sean preservadas.

Por lo que, si los miembros del grupo perciben que el cambio afectará a su identidad como grupo, entonces mostrarán resistencia.

Por el contrario, si los miembros del grupo sienten que independientemente del cambio seguirán siendo un grupo con una identidad común, entonces estarán dispuestos a aceptar el cambio.

Desde esta perspectiva, la principal tarea del líder es asegurar esta sensación de continuidad, lo que les convierte no solo en agentes del cambio, sino también en agentes de la continuidad.

3.4. Últimos desarrollos del liderazgo basado en la identidad social

- El liderazgo no solo se relaciona con ser un miembro prototípico del grupo que se representa, sino que los líderes son agentes activos en darle forma al grupo y gestionar la identidad grupal
 - promoción o avance de la identidad (*advancement*, “hacerlo por nosotros”),
 - emprendimiento de la identidad (*entrepreneurship*, “crear un sentido de nosotros”)
 - establecimiento de la identidad (*impresarioship*, “hacer que nosotros importemos”).

Índice

Liderazgo en los equipos de trabajo

- Liderazgo democrático y autocrático
- El liderazgo transformacional y el rendimiento en los equipos de trabajo
- La Teoría de la Identidad Social (TIS) y la Teoría de la Categorización del Yo (TCY)
- Últimos desarrollos al liderazgo basado en la identidad social

Conclusiones



4. Conclusiones

- En particular, se han recogido diversos modelos y teorías del liderazgo y se han comentado investigaciones que analizan la influencia del líder en diferentes aspectos de los equipo de trabajo.
 - El liderazgo democrático y autocrático, con una larga tradición en Psicología Social desde hace más de ochenta años.
 - El liderazgo transformacional
 - Se han revisado la Teoría de la Identidad Social (TIS) y la Teoría de la Categorización del Yo (TCY) en el estudio del liderazgo.