Ciencias Sociales Online
revista electrónica
ISSN 0718-1671

URL: http://www.uvm.cl/csonline
Email: jgibert@uvm.cl

Ciencias Sociales Online, Septiembre 2004, Vol. III, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile

LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO: UNA NUEVA FORMA DE ENTENDER LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Leadership and work teams:
A new way of understanding organizational dynamics

Luis Ahumada Figueroa
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso - Chile

Resumen

En este artículo se realiza una descripción del contexto actual de las organizaciones, caracterizado por la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. En un contexto de liberalización de los mercados, cambios tecnológicos, flexibilización laboral, entre otros, se plantea un concepto de organización que enfatiza los procesos de construcción social. Asimismo, se plantea el estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, dado que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual. Así, se realiza una revisión de lo que ha sido el estudio del liderazgo y el concepto de equipo de trabajo, planteándose la necesidad de entender el liderazgo como un liderazgo transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos.

Palabras claves: <Liderazgo, equipos de trabajo, dinámica organizacional>

CONTEXTO ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES

Durante las últimas décadas se ha resaltado el papel que juega el cambio en las organizaciones. La turbulencia del entorno, caracterizada por cambios discontinuos e impredecibles, ha contribuido a provocar un cuestionamiento de las premisas utilizadas para entender el funcionamiento organizacional (Artacho, Fuentes y Veroz, 2003; Ibisate, 2002; Gosling y Mintzberg, 2003).

En el último tiempo, por ejemplo, se ha cuestionado el modelo clásico mecanicista de la organización cuyo énfasis estaba puesto en el control. Obviamente, a mayor incertidumbre y turbulencia en el entorno mayor es la dificultad de mantener el control tanto de los procesos como de las personas involucradas en ellos, por lo que dicho modelo pierde en parte su poder explicativo.

La planificación estratégica, otro foco importante de la teoría organizacional, también ha entrado en crisis cuestionándose la metodología, el contenido y la función que ésta debe cumplir en la organización. En un entorno turbulento, cambiante e impredecible, la idea de un análisis detallado del medio ambiente con el fin de fijar objetivos y tomar las acciones correspondientes se ve debilitada.

Son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. La liberalización de los mercados, el creciente número de fusiones y adquisiciones, el surgimiento de bloques de libre comercio, los cambios tecnológicos, la flexibilización laboral, entre otros, son frecuentemente citados como factores desestabilizadores del entorno organizacional (Sisto, 2002; Tsoukas y Chia, 2002). El incremento del conocimiento científico y tecnológico, por ejemplo, faculta a las organizaciones a identificar y explotar diversas tecnologías y diversos mercados o "nichos" en los cuales desarrollar sus actividades

(Hannan y Freeman, 1978), por lo que la competencia global es algo que está presente en todas las organizaciones.

Este constante cambio del entorno impone a la organización determinados requerimientos de información y de acción con el fin de lograr una mejor adaptación (Barkema, Baum, y Mannix, 2002). En efecto, para que una organización pueda decidir y tener conductas adaptativas, debe estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente. Dicha información puede referirse tanto a los resultados de las acciones ya iniciadas por la organización como a la aparición de nuevas oportunidades en su entorno.

Por otro lado, se ha señalado que el principal desafío para las empresas y organizaciones hoy en día, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Esto, debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores aparece como la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo (Nonaka, 1991; Dickson, 1992; Slater y Narver, 1995), especialmente en industrias que requieran de la utilización intensiva de sus conocimientos (Stata, 1989).

Prahalad y Bettis (1995) señalan que los fundamentos de una ventaja competitiva están en la capacidad de generar valor mediante el desarrollo y aprovechamiento de una competencia distintiva, ya que en ellas radica la capacidad de la empresa para sobrevivir en un entorno competitivo. Según estos autores, los requisitos que debe cumplir una competencia distintiva para ser realmente fuente de competitividad son: proporcionar acceso a múltiples mercados, añadir valor al producto, y ser difícil de imitar por los competidores.

El conocimiento y el aprendizaje organizacional aparecen como la principal fuente de competitividad de la empresa, dado que son producto de un complejo entramado social, difícil de comprender, de imitar o de interiorizar por los competidores (Karnoe, 1996; Nonaka, Takeuchi y Umemoto, 1996).

Es, a nuestro juicio, esta creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, la necesidad de un constante aprendizaje organizacional y un uso intensivo de los conocimientos que posee la organización, los que hacen que los temas del liderazgo y el trabajo en equipo preocupen cada vez más a la teoría y práctica organizacional. La forma que tiene una organización de conceptualizar ciertos problemas y, por consiguiente, de dar respuesta a ellos, es una propiedad emergente producto de una dinámica social que se constituye en la identidad misma de la organización (Brown y Duguid, 1991; Nicolini y Meznar, 1995; Hatch y Schultz, 2002). Es aquí donde la construcción social de un conocimiento colectivo adquiere real importancia.

Concepto de organización

Hemos conceptualizado la organización como un: sistema social originado y limitado por un sentido, que se caracteriza por un proceso decisorio que, en parte, pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno (Ahumada, 2001).

Para comprender cabalmente esta definición debemos considerar que los sistemas sociales tienen un componente histórico, es decir, las decisiones que se adoptan están mediatizadas por la historia. Los acontecimientos históricos, tales como una crisis política o económica, ciertos avances tecnológicos o la incorporación de un nuevo proceso productivo, no dejan indemne la organización. Por otro lado, los sistemas sociales se generan y están mediatizados por el lenguaje, entendido como un sistema de signos y de símbolos. Cada organización construye, elabora un lenguaje que le es distintivo y propio el cual, a su vez, articula unos determinados significados (Edwards y Mercer, 1988; Fiol, 2002).

Como sistema social, la organización está enraizada en una memoria organizacional. Así, las decisiones que surgen en la organización responden en cierta medida a aquellas experiencias que han quedado registradas como significativas. En toda organización, existe un conocimiento que se ha ido desarrollando durante años y que se resume como la manera adecuada de responder ante las demandas del entorno (Ordóñez de Pablos, 2003). Este conocimiento no es fácil de ignorar pues supone todo el bagaje de experiencias acumuladas que marcan el "saber hacer" de la empresa.

Finalmente, todo sistema social cuenta con una determinada estructura de poder, la cual no es estática sino que constantemente se ve reafirmada o reestructurada por medio de las decisiones (Mintzberg, 1992; Pfeffer, 1993). De esta forma, una decisión nefasta para la organización seguramente implicará una reestructuración de la estructura de poder.

Al señalar que los sistemas sociales están originados y limitados por un sentido, queremos destacar tres acepciones dadas al concepto de "sentido", a saber: sentimiento, significado, dirección. El concepto de sentido en su acepción de sentimiento se refiere a que la organización no es algo neutro para las personas que la conforman, por el contrario, en toda organización se establecen vínculos no sólo de carácter contractual sino psicológico (Schein, 1994). Existe pues un aspecto afectivo que condiciona y está presente en las decisiones y acciones que se toman y emprenden en toda organización (Mangham, 1998).

El concepto de sentido en su acepción de significado hace referencia a que por medio del lenguaje se generan unos significados que son transmitidos y aceptados como válidos en el quehacer organizacional (Weick, 1982). Estos significados guían en gran parte la conducta de los miembros de la organización, determinando la identidad de la misma. Debemos resaltar que éste sentido no es algo dado sino muy por el contrario algo constantemente construido y reconstruido al interior de los departamentos o equipos de trabajo son la que en definitiva constituyen la organización. En este sentido, el cambio, la precariedad y la fragmentación se nos presentan como lo constitutivo de la organización (Chia, 2000; Tsoukas y Chia, 2002).

Por último, el concepto de sentido en su acepción de dirección hace referencia a que toda organización cuenta con un origen y se encamina a la consecución de unos

objetivos y fines que se ven plasmados en las actividades regulares de la organización. Es decir, la organización tiene una cierta trayectoria y unas expectativas que determinan su orientación y la dirección que toman sus acciones en función del sentido de las mismas. Sin embargo, debemos tener presente que la organización, al estar formada por múltiples departamentos o equipos de trabajo, puede mostrar contradicciones y pugnas en cuanto al sentido como dirección. Esto es propio de la diversidad de intereses y visiones de mundo presentes en la organización. Por lo que la misión y la visión, que muchas veces ha sido sindicada como la manifestación del sentido de dirección de la organización, puede ser entendida como una abstracción respecto al máximo nivel de consenso entre los distintos grupos que conforman la organización.

Son estos tres aspectos del concepto de sentido los que originan y limitan este sistema social denominado organización. De esta forma, aquello que cae fuera del sentido será generalmente ignorado o menospreciado, no siendo incorporado a los patrones decisorios de la organización (Luhmann, 1991).

Respecto al proceso decisorio, queremos resaltar el hecho de que en nuestra definición de organización este proceso pretende, por una parte, dar respuesta a los requerimientos del entorno y, por otra, responder a la dinámica interna de la organización. Este proceso decisorio no es algo esporádico y circunstancial, sino que tiene un carácter continuo que conduce a una determinación de los valores y significados que guían la organización.

Finalmente, el hecho de que la organización esté inserta en un entorno en el cual debe competir nos remite a dos aspectos ya señalados. En primer lugar, la organización debe estar constantemente adaptándose a las condiciones del entorno, elaborando sus propias estrategias y modificando su comportamiento de tal forma que pueda dar respuesta a las exigencias del mismo y, en segundo lugar, la organización no es un ente abstracto, aislado de lo que acontece con otras organizaciones. Muy por el contrario, la organización debe competir en un medio en que los recursos son escasos y en donde el entorno selecciona y elimina aquellas organizaciones menos eficientes en la consecución de dichos recursos (Nelson y Winter, 1982).

Lo anterior queda reflejado en la enorme cantidad de organizaciones que fracasan y desaparecen al poco de comenzar su ciclo de vida. La constante adaptación de la organización a su entorno y el hecho de que la organización deba competir con otras organizaciones es para nosotros un aspecto de especial relevancia a la hora de entender el liderazgo y la importancia que los equipos de trabajo tienen hoy en día en la organización.

El liderazgo y los equipos de trabajo en el contexto organizacional actual

La importancia del estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, no reside sólo en que mediante éstos se logra que la

organización sea más eficaz y más competitiva en un entorno turbulento; a nuestro juicio, la importancia de su estudio radica en que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual.

El estudio del liderazgo cuenta ya con una larga historia tanto en psicología social como organizacional. Diversos son los enfoques teóricos que intentan explicar y definir el liderazgo: algunos de ellos se han centrado en las características del líder mientras que otros han puesto el acento en los seguidores; algunos se han centrado en la interacción líder seguidores mientras que otros lo han hecho en la características de la situación como determinante de los estilos de liderazgo (Sánchez, 2002).

A pesar de esta diversidad de enfoques teóricos en general existe acuerdo en resaltar en el estudio del liderazgo la capacidad de los líderes de influir sobre sus seguidores En este sentido la definición de liderazgo esta ligada a la noción de poder. Mintzberg define el poder como "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman" (Mintzberg, 1992:5). De acuerdo con esta definición, el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones.

Recientemente en la literatura sobre liderazgo se ha hecho la distinción entre aquellos modelos centrados en un liderazgo transaccional y un liderazgo transformacional. Los modelos transaccionales asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad están la conformidad de los líderes a las normas grupales, la competencia del líder en la tarea grupal y la fuente de autoridad del líder (Holander, 1993).

Las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas; las teorías de liderazgo transformacional, por su parte, proponen que el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles concientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo (Sánchez, 2002). En ambas teorías, sin embargo, el énfasis está puesto en el rol del líder para el logro de los objetivos organizacionales. En las teoría de liderazgo transaccional la influencia del líder se centra sobre todo en el desarrollo óptimo de las tareas mientras que en el liderazgo transformacional la influencia se orienta más bien hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización siendo el líder un agente de cambio.

A pesar de la importancia indiscutible que tienen los líderes en las organizaciones y de los múltiples enfoques teóricos y maneras de definir lo que entendemos por liderazgo, estimamos que en las organizaciones actuales el liderazgo debe ser entendido en un contexto de equipos de trabajo en la organización. En efecto, a medida que disminuye la estructura jerárquica tradicional y las organizaciones asumen una estructura flexible

y dinámica, los equipos de trabajo empiezan a ser más autónomos y el liderazgo centrado en un sujeto se vuelve más efímero.

Nuestra propuesta pues se orienta a entender el liderazgo en el contexto de los equipos de trabajo, dado que son estos los que comienzan a tener un rol preponderante en el contexto organizacional anteriormente descrito.

Los equipos de trabajo pueden ser definidos como: una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas sociohistóricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros sienten de forma reciproca.

Krause (2001) menciona una serie de aspectos funcionales que caracterizarían una comunidad saludable y que a nosotros nos parecen perfectamente aplicables a los equipos de trabajo. En primer lugar, se menciona la existencia de actividades conjuntas que faciliten la integración social (Tönnies, 1979 citado en Krause, 2001).En el plano afectivo, se mencionan la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza (Blanco, 1993 citado en Krause, 2001). Finalmente, en relación con la efectividad de las comunidades los componentes de mayor relevancia son la capacidad personal o el "empowerment", la competencia social y la participación social (Robbins, Crino, & Fredendall, 2002).

Existirían también, según Krause (2001), una serie de aspectos estructurales que caracterizarían una comunidad saludable. La existencia de una estructura interna consensuada (jerárquica o no), la claridad, transparencia y consenso en la distribución de roles y funciones, las múltiples conexiones entre los individuos y subagrupaciones son aspectos importantes para el buen funcionamiento de toda comunidad (Krause, 2001).

Otro aspecto relevante de los equipos de trabajo, dice relación con la importancia del lenguaje como constructor y transmisor de significados (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997). El lenguaje como ente generador de realidades y conformador de identidades (Fiol, 2002). Así, cada una de estas comunidades discursivas (Swales, 1990) o equipos de trabajo construye un discurso que le es distintivo, el cual tiene que ver con el hacer cotidiano pero también y, sobre todo, con su ser. Para nosotros, los equipos de trabajo construyen y reconstruyen su identidad de forma permanente en el hacer, siendo por tanto artificial esta división entre ser y hacer (Garcia-Prieto, Bellard y Schneider, 2003).

Finalmente, los equipos de trabajo están situados socio-históricamente, lo que los hace constituirse en una comunidad con características contextuales que la hacen única e irrepetible. En este sentido, como nos señalan Arévalo y Polgatti (2004) el equipo de trabajo permite enfrentar el contexto inevitable del cambio, haciéndose parte de él. Asumir esto, no sólo implica adaptarse a los cambios del entorno, sino que también conformar un grupo humano que constantemente debe decidir quien asume el liderazgo, cómo se apoyan y motivan los integrantes del equipo, como se resuelven los problemas a los que diariamente se ven enfrentados.

En la medida que sus integrantes expliciten libremente lo que piensan, sienten, y perciban que el resto está dispuesto a lo mismo, el equipo de trabajo será más cohesionado. Esta cohesión facilita la comunicación y la eficacia del equipo de trabajo, puesto que los miembros del equipo no sólo confían en la capacidad individual, sino que también grupal (Devine, 2002).

El liderazgo, desde esta perspectiva, es siempre un liderazgo transitorio con un carácter emergente; en donde la tríada situación, líder y seguidores es la determinante para establecer la persona más indicada para coordinar o dirigir las acciones del equipo de trabajo, orientadas a resolver los diferentes problemas y desafíos que van emergiendo en el contexto organizacional.

El liderazgo bajo esta óptica socioconstructivista de la organización, es una condición transitoria a la cual los distintos miembros del equipo de trabajo deben estar atentos a responder. Desde esta visión emergente y socioconstructivista de la organización, el liderazgo no recae en una persona que debe convencer al resto respecto a las formas correctas de proceder. Muy por el contrario, el liderazgo es un desafío compartido por el equipo en donde las responsabilidades y los compromisos son recíprocos.

Conclusiones

La apertura al medio y la influencia del contexto nos hacen pensar a la organización como un sistema social complejo, que forma una unidad económica, social y técnica. Debiendo existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde y se organiza.

Es así como hemos definido a las organizaciones como un sistema social originado y limitado por un sentido, que se caracteriza por un proceso decisorio que, en parte, pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno. La dinámica de organizarse y la fragmentación de lo organizacional en múltiples equipos de trabajo que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos resulta lo característico de las organizaciones en el contexto actual.

Son estas las razones que nos llevan a revisar el concepto de liderazgo y a poner el énfasis en el estudio de los equipos de trabajo, entendiendo éstos como una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas socio-históricamente.

El liderazgo, bajo esta perspectiva socioconstructivista de la organización aparece como algo transitorio; orientado más hacia la coordinación que hacia la dirección, dado que la misión y visión no es algo impuesto por el líder hacia el equipo sino que es resultado de un proceso de construcción colectiva, en donde todos se hacen responsables de los significados que se han elaborado y que se han situado como centrales en el desarrollo del equipo y de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en la organizaciones: un acercamiento desde el los Modelos de Aprendizaje Organizacional*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Arévalo, N. y Polgatti, P. (2004) *Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional: estudio de caso.* Tesis para optar al grado de licenciado en Psicología y al título de psicólogo. Viña del Mar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Artacho, C., Fuentes, F. y Veroz, R. (2003) Una visión integradora del management. *Alta Dirección*, 229, 37-44.

Barkema, H. Baum, J. & Mannix, E. (2002) Management challenges in a new time. Academy of Management Journal, 45(5), 916-930.

Brown, J. y Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. Special Issue: Organizational learning: Papers in honor of (and by) James G. March. *Organization-Science*, 2(1), 40-57.

Chia, R. (2000). Discourse Analysis as Organizational Analysis. *Organization*, 7(3), 513-518.

Dickson, P. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56, 69-83.

Edwards, D. y Mercer, N. (1988). *El conocimiento compartido*. Madrid: Paidós-MEC.

Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación.* Madrid: Diaz de Santos.

Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. Organization Science, 13, 6, 653-666.

Garcia-Prieto, P., Bellard, E. y Schneider, S. (2003) Experiencing, diversity, conflict and emotions in teams. Applied Psychology: An International Review, 52(3), 413-440.

Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003) The five minds of a Manager. *Harvard Business Review*. November, 54-63.

Hannan, M. y Freeman, J. (1978). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-963.

Hatch, M. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. Human Relation, 55, 8, 989-1018.

Ibisate, F. (2002) La evolución del management en los últimos 50 años: 1952 a 2002. *Alta Dirección*, 221, 9-21.

Karnoe, P. (1996). The social process of competence building. *Int. J. Technology Management*, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation, 11(7/8), 770-789.

Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Madrid: Alianza.

Mangham, I. (1998) Emocional Discourse in Organizations. En Grant, D., Keenoy, T. y Oswick, C. (1998) Discourse and Organization. London: SAGE Publications.

Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel Economía.

Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory Of Economic Change.* Cambridge: Harvard University.

Nicolini, D. y Meznar, M. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, 48, 7, 727-746.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 96-104.

Nonaka, I., Takeuchi, H. y Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *Int. J. Technology Management*, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation, 11(7/8), 833-845.

Ordóñez de Pablos, P. (2003) Marco conceptual para el análisis del conocimiento organizativo: interrelaciones estratégicas entre teoría de recursos y capacidades y teoría de la empresa basada en el conocimiento. *Alta Dirección*, 230, 17-25.

Pfeffer, J. (1993). *El poder en las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana.

Prahalad, C.K. y Bettis, R.A. (1995). The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.

Schein, E. (1994) *Psicología de la organización*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Sánchez, J. (2002) Psicología de los grupos. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana.

Sisto, V. (2002). Teoría Psicológica en Acción: La Psicología Frente a las Consecuencias Psicológicas y Sociales de los Procesos de Flexibilización Laboral. *Psicoperspectivas*, 1, 111-123.

Slater, S. y Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(7), 63-74.

Stata, R. (1989). Organizational Learning: the key to management innovation: *Sloan Management Review*, 30(Spring), 63-74.

Tsoukas, H. & Chia, R. (2002) On organizational becoming: rethinking organizational change*. Organization Science*, 13(5), 567-582.

Weick, K.E. (1982). *Psicología social del proceso de organización*. Colombia: Fondo Educativo Interamericano.