



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Sistema de Universidad Virtual

Los usuarios podrán en cualquier momento, obtener una reproducción para uso personal, ya sea cargando a su computadora o de manera impresa, este material bibliográfico proporcionado por UDG Virtual, siempre y cuando sea para fines educativos y de investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por la Ley Federal de Derechos de Autor. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Referencia bibliográfica

Yukl, Gary (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson Educación. Pp. 331-348, 352-354.

 UDG VIRTUAL

www.udgvirtual.udg.mx

Av. De la Paz 2453, Col. Arcos Sur, Guadalajara, Jal., México. C.P. 44140
Larga distancia nacional (01-33), internacional (+52-33)
3134-2208 / 3134-2222 / 3134-2200 / Ext. 8801

Av. Juárez 976 Edif. Cultural y Administrativo Piso 5, Col. Centro, Guadalajara, Jal., México. C.P. 44100. Larga distancia nacional (01-33), internacional (+52-33)
3134-2208 / 3134-2222 / 3134-2200 / Ext. 8802

SECONDA EDIZIONE

Liderazgo en las organizaciones



Gary Yodd

PEARSON
Prentice
Hall

Sexta
Edición

LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Gary Yukl

*University at Albany
State University of New York*

Traducción

Yago Moreno López
yagomoreno@blueyonder.co.uk



Madrid • México • Santa Fe de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima • Montevideo
San Juan • San José • Santiago • São Paulo • White Plains

Datos de catalogación bibliográfica

Gary A. Yukl
Liderazgo en las organizaciones.
6.ª edición

PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2008

ISBN: 978-84-8322-344-4

Materia: 658 Organización y gestión de empresas

Formato: 195 × 25 mm

Páginas: 552

Authorized translation from the English language edition, entitled LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS, 6th Edition by YUKL, GARY A., published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2006. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. SPANISH language edition published by PEARSON EDUCACIÓN S.A., Copyright © 2008.

DERECHOS RESERVADOS
© 2008 PEARSON EDUCACIÓN S.A.
C/ Ribera del Loira, 28
28042 Madrid (España)

Gary A. Yukl
Liderazgo en las organizaciones

ISBN: 978-84-8322-344-4
Depósito Legal: M. 14.260-2008

Equipo editorial:

Editor: Alberto Cañizal

Técnico editorial: María Varela

Equipo de producción:

Director: **José Antonio Clares**

Técnico: **José Antonio Hernán**

Diseño de cubierta: **Equipo de diseño de PEARSON EDUCACIÓN, S.A.**

Composición: JOSUR TRATAMIENTO DE TEXTOS, S.L.

Notas sobre enlaces a páginas web ajenas: Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a PEARSON EDUCACIÓN S.A. que se incluyen sólo con finalidad informativa.

PEARSON EDUCACIÓN S.A. no asume ningún tipo de responsabilidad por los daños y perjuicios derivados del uso de los datos personales que pueda hacer un tercero encargado del mantenimiento de las páginas web ajenas a PEARSON EDUCACIÓN S.A. y del funcionamiento, accesibilidad o mantenimiento de los sitios web no gestionados por PEARSON EDUCACIÓN S.A. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de publicación sin garantías, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

Impreso por: Imprenta Fareso, S. A.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Este libro ha sido impreso con papel y tintas ecológicos

Contenido

Prefacio	xiii
CAPÍTULO 1 Introducción: la naturaleza del liderazgo	1
CAPÍTULO 2 La naturaleza del trabajo de dirección	23
CAPÍTULO 3 Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz	53
CAPÍTULO 4 Liderazgo participativo, delegación de responsabilidades y delegación de poder	85
CAPÍTULO 5 Creación de papeles diádicos, atribuciones y el papel de los seguidores.....	121
CAPÍTULO 6 Poder e influencia	151
CAPÍTULO 7 Rasgos y habilidades directivas	187
CAPÍTULO 8 Las primeras teorías contingentes sobre el liderazgo directivo.....	223
CAPÍTULO 9 Liderazgo carismático y transformacional.....	259
CAPÍTULO 10 Liderazgo del cambio en las organizaciones	295
CAPÍTULO 11 Liderazgo en equipos y decisiones de grupo	331
CAPÍTULO 12 Liderazgo estratégico de los ejecutivos	369
CAPÍTULO 13 Desarrollo de las habilidades de liderazgo	403
CAPÍTULO 14 Liderazgo ético y diversidad	435
CAPÍTULO 15 Revisión e integración.....	459
Referencias	479
Índice analítico	527

CAPÍTULO

11

LIDERAZGO EN EQUIPOS Y DECISIONES DE GRUPO

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Los procesos que determinan el buen funcionamiento de un grupo en una tarea operativa.
- Cómo pueden influir los líderes en los procesos de equipo y cómo pueden mejorar el rendimiento.
- Los distintos tipos de equipos que se espera utilizar en las organizaciones y las repercusiones para el liderazgo de los equipos.
- Cómo se comparte el liderazgo en los equipos autodirigidos y las condiciones que permiten que estos equipos sean más eficaces.
- Las ventajas de los equipos multifuncionales y las dificultades que tienen que superar los líderes de estos equipos.
- Los procedimientos que facilitan el aprendizaje de los equipos y que crean confianza y cooperación.
- Por qué algunos grupos toman mejores decisiones que otros.
- Las funciones fundamentales del liderazgo en los grupos que toman decisiones.
- Los procedimientos para liderar una reunión de éxito.

Una creciente tendencia en las organizaciones es la asignación de más responsabilidades de actividades importantes a los equipos. En muchos casos, los equipos tienen el poder necesario para tomar decisiones que anteriormente tomaban directivos individuales. A medida que aumenta el recurso a los equipos, también aumenta la investigación del liderazgo en los equipos. Este capítulo analiza lo que se ha aprendido sobre el liderazgo en los diversos tipos de equipos, incluyendo los equipos multifuncionales y los autodirigidos. Los equipos de altos ejecutivos se analizan en el Capítulo 12.

Un tema relacionado es el del liderazgo en el contexto de las reuniones de grupos. Como vimos en el Capítulo 4, se suelen utilizar reuniones para tomar decisiones en las organizaciones. Los científicos conductistas han estado estudiando los procesos de liderazgo en estas reuniones durante más de cuatro décadas, y los profesionales también han contribuido a nuestros conocimientos sobre el tema. La última sección de este capítulo analiza lo que se ha aprendido sobre el liderazgo eficaz en las reuniones organizadas para resolver problemas o tomar decisiones.

La naturaleza de los equipos

La mayoría de las organizaciones tiene pequeñas subunidades (departamentos, secciones) que realizan una tarea funcional (por ejemplo, producción, operaciones, ventas, contabilidad, investigación) bajo la supervisión de un directivo designado. En muchas de estas subunidades, los miembros trabajan por su cuenta en tareas que son muy independientes. Puede que realicen el mismo tipo de trabajo, pero no dependen los unos de los otros y necesitan poca coordinación (por ejemplo, representantes de ventas, catedráticos, asesores fiscales, operarios de máquinas). A veces se denomina este tipo de unidad de trabajo un grupo co-actuante, porque existe una escasa interdependencia de papeles entre los miembros.

El término *equipo* suele hacer referencia a un pequeño grupo de trabajo en el que los miembros tienen un propósito común, papeles interdependientes y habilidades complementarias. Para aclarar esta distinción, se encuentran equipos interactivos en los deportes como el baloncesto y el fútbol, mientras que en los bolos o la lucha libre los equipos son realmente grupos co-actuantes. Las teorías del liderazgo diádico son útiles para describir el liderazgo en los grupos co-actuantes, pero en los equipos interactivos se necesitan algunos procesos adicionales del liderazgo para explicar el rendimiento de los equipos. Estos procesos son especialmente complejos cuando se produce una gran cantidad de liderazgo compartido entre los miembros de los equipos.

Se pueden encontrar varios tipos distintos de equipos en las organizaciones, incluyendo equipos operativos funcionales, equipos multifuncionales, equipos autodirigidos y equipos ejecutivos. La Tabla 11-1

TABLA 11-1 Características comunes de los cuatro tipos de equipos				
<i>Característica definitoria</i>	<i>Equipo operativo funcional</i>	<i>Equipo multifuncional</i>	<i>Equipo operativo autodirigido</i>	<i>Equipo de altos ejecutivos</i>
Autonomía para decidir la misión y objetivos	Baja	De baja a moderada	De baja a moderada	Elevada
Autonomía para decidir sobre los procedimientos de trabajo	De baja a moderada	Elevada	Elevada	Elevada
Autoridad del líder interno	Elevada	Moderada a elevada	Baja	Elevada
Duración de la existencia del equipo	Elevada	De baja a moderada	Elevada	Elevada
Estabilidad de los miembros	Elevada	De baja a moderada	Elevada	Elevada
Diversidad de los miembros en cuanto a proveniencia funcional	Baja	Elevada	Baja	Elevada

muestra en qué difieren estos cuatro tipos de equipos respecto a la autonomía para determinar la misión del equipo, la autonomía para determinar los procesos de trabajo, la autoridad del líder interno, la duración de la existencia del equipo, la estabilidad de los miembros que conforman el equipo a lo largo del tiempo, y la diversidad funcional de los miembros. El grado en que los miembros están localizados en una misma ubicación o están dispersos geográficamente (equipos virtuales) es otra forma de descripción de los equipos, pero los equipos funcionales, multifuncionales, autodirigidos y ejecutivos también pueden tener cierto grado de virtualidad.

Equipos funcionales

En un equipo operativo funcional es probable que los miembros tengan trabajos especializados en cierta medida, pero siempre como parte de una misma función básica (por ejemplo, una cuadrilla de operarios de equipos, una cuadrilla de mantenimiento, un escuadrón de combate, la tripulación de un submarino, un grupo de operaciones especiales). Los equipos suelen seguir activos durante un largo periodo de tiempo, y los miembros que lo componen permanecen relativamente estables. Suele haber un líder designado que tiene una considerable autoridad sobre las operaciones internas y sobre la gestión de las relaciones externas con las demás partes de la organización. En un equipo de trabajo funcional, las responsabilidades del liderazgo suelen estar concentradas en un líder formal, aunque otros miembros del equipo pueden ayudar a realizar determinadas funciones de liderazgo.

Equipos multifuncionales

Cada vez se utilizan más equipos multifuncionales en las organizaciones para mejorar la coordinación de las actividades interdependientes entre subunidades especializadas (Ford y Randolph, 1992). El equipo suele incluir a representantes de cada una de las subunidades funcionales involucradas en un proyecto, y puede incluir a representantes de organizaciones externas como proveedores, clientes y socios de empresas en participación. El equipo recibe la responsabilidad de planificar y llevar a cabo una actividad compleja que requiere una considerable coordinación, cooperación y resolución conjunta de los problemas entre las partes. Los ejemplos de estas actividades incluyen el desarrollo de un nuevo producto y su puesta en producción, la implementación de un nuevo sistema informático, la identificación de la forma de mejorar la calidad del producto, la planificación de una campaña publicitaria para un cliente de una agencia de publicidad, la realización de un proyecto de consultoría, el desarrollo de un nuevo programa de atención sanitaria en un hospital, y el desarrollo de un nuevo programa de master en una universidad.

Se pueden crear equipos multifuncionales independientes en una organización para realizar distintas actividades, proyectos o atender a distintos clientes. Algunos equipos multifuncionales pueden ser incorporaciones permanentes a la estructura formal de la organización, pero la mayoría suele ser temporal y sólo existe hasta que culmina su tarea o misión. La pertenencia al equipo puede ser estable durante la vida del equipo, o puede cambiar a medida que algunas funciones adquieren más importancia y otras la pierden (por ejemplo, equipos de desarrollo de productos). Los miembros pueden trabajar para el equipo, bien a tiempo parcial o bien a tiempo completo. En la mayoría de los casos, los miembros de un equipo multifuncional también forman parte de otra subunidad funcional de la organización (una estructura de matriz). En algunas organizaciones, los empleados son miembros de más de un equipo multifuncional.

Los equipos multifuncionales ofrecen muchas ventajas potenciales a la organización (Ford y Randolph, 1992; Manz y Sims, 1993). Los equipos permiten un despliegue flexible y eficiente del per-

sonal y los recursos para resolver los problemas a medida que se van descubriendo. La pericia funcional se mantiene porque los miembros del equipo mantienen un estrecho contacto con sus respectivas áreas funcionales. Cuando se elige a las personas adecuadas para el equipo, es probable que tengan más pericia que los directivos individuales para tomar importantes decisiones operativas y de diseño. Se mejora la coordinación y se evitan muchos problemas cuando se reúne a individuos de distintas funciones para que trabajen juntos en un proyecto al mismo tiempo, en vez de trabajar en el mismo de manera secuencial. La diversidad de experiencias de los miembros promueve la comunicación con fuentes externas de ideas y de información, y aumenta la creatividad para generar ideas y encontrar soluciones a los problemas (Keller, 2001). La participación en un equipo multifuncional ayuda a los miembros a aprender a ver un problema o reto desde distintas perspectivas, en vez de desde un punto de vista funcional reducido. Sus miembros pueden aprender nuevas habilidades que trasladarán a sus trabajos funcionales y a posteriores equipos.

Muchas organizaciones han referido un gran éxito con equipos multifuncionales. Por ejemplo, un equipo multifuncional de Chrysler desarrolló un nuevo compacto innovador (el Neon) en un tiempo récord de tan sólo 42 meses, y por un coste muy inferior al del desarrollo de los nuevos modelos en otras empresas automovilistas (Woodruff, 1993). En Hallmark Cards la utilización de equipos redujo drásticamente el tiempo necesario para sacar al mercado nuevas tarjetas de vacaciones y de felicitaciones, de más de tres años a menos de un año, al tiempo que también mejoró la calidad y la capacidad de respuesta al cambio de las preferencias de los consumidores (George y Jones, 1996). Sin embargo, los equipos multifuncionales no siempre tienen éxito, y se necesita un liderazgo eficaz para superar los retos que conlleva el recurso a estos equipos.

Las mismas condiciones que crean ventajas potenciales de un equipo multifuncional también crean dificultades para el líder del equipo (Denison, Hart y Kahn, 1996; Ford y Randolph, 1992). Las reuniones requieren mucho tiempo, y puede ser difícil lograr suficiente participación de los miembros del equipo que también tienen responsabilidades en un departamento funcional y que pueden pertenecer a más de un equipo. La diversidad funcional de los miembros aumenta las barreras a la comunicación. Cada función suele tener su propia jerga y forma de pensar. Las subunidades funcionales representadas por los miembros del equipo suelen tener distintos objetivos, orientaciones temporales y prioridades. Estas diferencias tienden a crear conflictos, como muestra el siguiente ejemplo (Stern, 1993).

Se formó un equipo en una gran empresa petroquímica para desarrollar una mejor resina de plástico. Los miembros de investigación y desarrollo querían dedicar varios meses a desarrollar la nueva resina, mientras que los miembros de producción y de marketing querían alterar el producto existente y ponerlo rápidamente en producción. El proyecto se estancó porque las distintas facciones no lograron ponerse de acuerdo sobre la estrategia.

Los miembros cuya lealtad principal es para con sus unidades funcionales pueden estar más preocupados por proteger su territorio funcional que por alcanzar los objetivos del equipo. Se pueden dificultar las decisiones, que pueden requerir mucho tiempo, si los miembros tienen que lograr la aprobación de sus superiores funcionales antes de aceptar un cambio importante. El equipo suele tener una fecha de entrega muy exigente para culminar su trabajo, lo que pone más presión sobre el líder para resolver los desacuerdos y mantener un progreso continuo.

Equipos autodirigidos

En los equipos de trabajo autodirigidos (o grupos de trabajo semiautónomos), gran parte de la responsabilidad y la autoridad que suele recaer en el cargo del directivo se traslada a los miembros del equi-

po (Cohen, 1991; Katzenbach y Smith, 1993; Osburn, Moran, Musselwhite y Zenger, 1990; Wellins, Byham y Wilson, 1991). La mayoría de los equipos de trabajo autodirigidos es responsable de producir un producto o servicio particular. Cualquier tipo de equipo puede ser un equipo autodirigido, pero esta forma de dirección suele utilizarse para los equipos que realizan el mismo tipo de tarea operativa de manera repetida, y con unos miembros que permanecen estables a lo largo del tiempo. A diferencia de los equipos multifuncionales de proyectos, compuestos por distintos especialistas, los miembros de estos equipos autodirigidos suelen tener una experiencia funcional análoga (por ejemplo, técnicos de mantenimiento, operarios de producción). Los miembros suelen turnarse para realizar las diversas tareas de las que es responsable el equipo. Cuando los miembros aprenden a realizar múltiples tareas, aumenta la flexibilidad del equipo, el trabajo es más interesante y se tiene la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Los equipos autodirigidos se utilizan más frecuentemente en el trabajo de manufacturas o en los procesos de producción, pero también están encontrando una creciente aplicación en el trabajo de servicios. Los ejemplos de empresas que tienen equipos autodirigidos incluyen a AT&T, Colgate-Palmolive Company, Cummins Engine Company, Digital Equipment Corporation, General Electric, General Foods, Goodyear Tyre & Rubber, Motorola, Procter & Gamble, TRW, Volvo, Xerox y la división del Saturno de General Motors.

La organización matriz suele determinar la misión, el alcance de las operaciones y el presupuesto de los equipos autodirigidos. La cantidad de autoridad de otros tipos de decisiones varía en gran medida de una organización a otra. Cada equipo suele recibir la autoridad y responsabilidad de las decisiones operativas, como la definición de metas de rendimiento y estándares de calidad, la asignación de los trabajos, la determinación de los horarios y los procedimientos de trabajo, la adquisición de los suministros y materiales necesarios, el trato con consumidores y proveedores, la evaluación del rendimiento de los miembros del equipo y la resolución de los problemas de rendimiento de los miembros individuales. Se suele permitir a los equipos que hagan pequeños gastos en suministros y equipos sin autorización previa pero, en la mayoría de las organizaciones, cualquier recomendación de una compra importante debe ser autorizada por la dirección. A veces, los equipos autodirigidos también reciben la responsabilidad fundamental de las decisiones de personal, como la selección, contratación y despido de los miembros del equipo, y la determinación de los salarios (dentro de unos límites específicos). La Tabla 11-2 muestra los resultados de una encuesta sobre las distintas formas de autoridad delegada a los equipos autodirigidos.

TABLA 11-2 Porcentaje de empresas que delegan la responsabilidad a los equipos autodirigidos	
Fijación de los horarios de trabajo	69%
Trato directo con consumidores externos	59%
Definición de los objetivos de rendimiento	57%
Formación	55%
Adquisición de equipos o servicios	47%
Trato con proveedores y distribuidores	46%
Preparación de presupuestos	35%
Contratación de los miembros del equipo	29%
Despido de los miembros del equipo	21%

Fuente: Basado en J. Gordon, "Work Teams: How Far Have They Come?" *Training* (octubre de 1992), págs. 59-65.

Los equipos autodirigidos ofrecen una serie de ventajas potenciales, incluyendo un mayor compromiso de los miembros del equipo con el trabajo, una gestión más eficaz de los problemas laborales, una mayor eficiencia y satisfacción laboral, una menor rotación de los empleados y menor absentismo. El hecho de que los miembros del equipo tengan una formación cruzada para realizar distintos trabajos hace que el trabajo sea más interesante para los miembros y aumenta la flexibilidad del equipo para resolver problemas de falta de personal por enfermedad o por rotación de personal. Su amplio conocimiento de los procesos de trabajo ayuda a los miembros del equipo a resolver problemas y a sugerir mejoras. Finalmente, el paso a la utilización de grupos autodirigidos suele reducir el número de directivos y de especialistas de recursos humanos en una organización, lo que reduce los costes.

El número de ventajas potenciales que se materializa depende en gran medida de cómo se implementan los equipos en la organización. Las ventajas potenciales dependen, en parte, de la cantidad de autonomía que se provee al equipo, y de los sentimientos que tienen los miembros sobre la delegación de poder colectivo (Kirkman y Rosen, 1999; Tesluk y Matthieu, 1999). Como en el caso de la delegación de poder psicológico a los individuos (véase el Capítulo 4), la concesión de autoridad a un equipo autodirigido en vez de a un líder individual no da lugar necesariamente a un sentimiento colectivo de tener poder. El equipo puede sustituir a un supervisor autocrático con la presión social de los miembros para cumplir las estrictas normas del grupo y los estrictos procedimientos establecidos (Barker, 1993; Sinclair, 1992).

Las revisiones de la literatura sobre los equipos autodirigidos (Cohen y Bailey, 1997; Goodman, Devadas y Hughson, 1988; Kirkman y Rosen, 1999; Pearce y Ravlin, 1987). Sugieren que este tipo de delegación de poder a los empleados puede mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo. Sin embargo, gran parte de la evidencia empírica a favor de los equipos autodirigidos parte de débiles métodos de investigación o de informes anecdóticos publicados en boletines de noticias de las empresas. Sólo se ha realizado un reducido número de estudios experimentales o cuasi-experimentales sobre el terreno para evaluar a los equipos autodirigidos (por ejemplo, Banker, Field, Schroeder y Sinha, 1996; Cohen y Ledford, 1994; Cordery, Mueller y Smith, 1991; Pasmore, 1978; Pearson, 1992; Wall, Kemp, Jackson y Klegg, 1986). Estos estudios concluyeron que había algunos resultados favorables para los equipos autodirigidos, pero los resultados no eran consistentes en los distintos estudios y no sustentaban las grandes mejoras del rendimiento referidas en los informes.

Es difícil implementar equipos autodirigidos, y pueden ser un decepcionante fracaso cuando se utilizan en la situación incorrecta o sin el liderazgo y respaldo competente (Hackman, 1986; Lawler, 1986). La investigación sobre estos equipos sugiere que hay varias condiciones en las que es probable que se materialicen las ventajas potenciales, y se muestran en la Tabla 11-3 (Cohen y Bailey, 1997; Goodman, Devadas y Hughson, 1988; Hackman, 1986; Kirkman y Rosen, 1999; Pearce y Ravlin, 1987; Sundstrom, DeMeuse y Futrell, 1990).

TABLA 11-3 Condiciones favorecedoras de los equipos autodirigidos

- Objetivos claramente definidos
- Tareas complejas y significativas
- Pequeño tamaño y miembros estables
- Sustancial discrecionalidad sobre los procesos de trabajo
- Acceso a información relevante
- Reconocimiento y recompensas adecuadas
- Fuerte respaldo de la alta dirección
- Líder externo competente
- Los miembros tienen fuertes habilidades interpersonales

Equipos virtuales

En los equipos virtuales, los miembros están separados gráficamente y muy pocas veces se ven cara a cara (Bell y Kozlowski, 2002). La mayoría de las comunicaciones entre los miembros se realiza a través de tecnologías informáticas y de telecomunicaciones (por ejemplo, correo electrónico, videoconferencia, programas informáticos *groupware*, teléfonos móviles). Se ha producido un rápido incremento de los equipos virtuales en las organizaciones, y algunos autores prevén que revolucionarán el lugar de trabajo en el futuro (Townsend, DeMarie y Hendrickson, 1998). Hay varias razones del incremento del recurso a los equipos virtuales, incluyendo el rápido ritmo de globalización, la mayor cooperación entre organizaciones (por ejemplo, empresas en participación, asociaciones de empresas), el deseo de los empleados de tener más flexibilidad en la organización del trabajo (por ejemplo, transporte al trabajo, contratistas independientes), el creciente énfasis en las actividades de gestión de conocimientos y en los servicios, y la necesidad de una mayor flexibilidad e innovación en el desarrollo de productos y en la provisión de servicios personalizados. Los equipos virtuales pueden proporcionar ventajas potenciales respecto a cada una de estas razones.

Cualquier tipo de equipo puede ser virtual, pero la forma más común es parecida a la de los equipos multifuncionales. Un equipo virtual puede ser algo temporal para realizar una tarea específica, o algo más duradero para realizar responsabilidades continuas como la resolución de problemas técnicos, la calificación de eventos recurrentes, la coordinación de actividades entre unidades dispersas de una organización, y el mantenimiento de la coordinación externa con proveedores y clientes. Con los equipos virtuales es posible involucrar a los individuos más cualificados disponibles para trabajar en un proyecto o tomar una decisión, independientemente de donde se encuentren. Por ejemplo, en un proyecto bianual para desarrollar un logotipo del frigorífico, Whirlpool utilizó un equipo virtual con expertos de Estados Unidos, Italia y Brasil (Geber, 1995). La pertenencia a los equipos virtuales suele ser fluida, porque la tecnología facilita que los individuos participen de distintas maneras sólo cuando se les necesita. En comparación con los equipos de miembros que trabajan juntos en el mismo lugar (equipos colocalizados), es más probable que un equipo virtual tenga miembros de distintas culturas, husos horarios y organizaciones. Sin embargo, el hecho de que los miembros sean fluidos y diversos crea problemas adicionales que pueden impedir que el equipo materialice las ventajas potenciales. Se describirán estos problemas más adelante en este capítulo.

Determinantes del rendimiento del equipo

Para comprender el liderazgo de los equipos, resulta útil analizar los procesos colectivos que determinan el rendimiento del equipo. Los líderes pueden mejorar el rendimiento del equipo influyendo sobre los procesos de forma positiva. Varios teóricos han propuesto modelos de rendimiento de los equipos (Gladstein, 1984; Hackman, Brousseau y Weiss, 1976; Hewett, O'Brien y Hornik, 1974; McGrath, 1984; O'Brien y Kabanoff, 1981; Pearce y Ravlin, 1987; Shiflett, 1979; Wofford, 1982; Zaccaro, Rittman y Marks, 2001). Se utilizó un modelo similar para la teoría de los múltiples vínculos descrita en el Capítulo 8. La Tabla 11-4 muestra una lista de los determinantes clave del rendimiento y de las formas en que pueden influir los líderes sobre ellos.

Compromiso con los objetivos compartidos

El rendimiento del equipo será mayor cuando sus miembros estén muy motivados para alcanzar los objetivos compartidos (por ejemplo, Podsakoff, MacKenzie y Ahearne, 1997). El compromiso con la

TABLA 11-4 Variables mediadoras del efecto de las conductas del líder sobre el rendimiento del equipo

<i>Conducta de liderazgo</i>	<i>Variable mediadora</i>
Visión, expresa confianza, celebra los progresos	Compromiso con la tarea, eficacia colectiva
Involucra a los miembros para tomar decisiones, organiza reuniones para tomar decisiones	Compromiso con la tarea, calidad de las estrategias de rendimiento
Reclutamiento y selección de miembros competentes para el equipo	Habilidades de los miembros, eficacia colectiva
Asesoramiento, formación y aclaración de las expectativas de cada papel y de las prioridades	Habilidades de los miembros y claridad del papel, eficacia colectiva e individual
Planificación y organización de las actividades y proyectos del equipo	Eficiencia y coordinación interna, eficacia colectiva
Facilita el aprendizaje del equipo	Adaptación al cambio, calidad de las estrategias de rendimiento, eficacia colectiva
Creación del equipo resolución constructiva de los conflictos	Cooperación y confianza mutua, identificación del miembro con el equipo
Creación de redes, supervisión/vigilancia del entorno externo	Adaptación al cambio, coordinación externa, calidad de las estrategias de rendimiento
Representación, promoción, presión política negociación	Recursos y respaldo político, coordinación externa

tarea es mayor cuando el equipo considera que merece la pena alcanzar los objetivos y que la estrategia para alcanzarlos es adecuada. Una comprensión compartida sobre lo que hay que hacer y por qué es importante aumentar el compromiso de los miembros para aplicar la estrategia. La comprensión compartida por los miembros del equipo sobre el carácter y causas de un problema y las probables soluciones se denomina, a veces, modelo mental compartido (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993).

Las conductas de liderazgo son especialmente relevantes para aumentar el compromiso de los miembros con los objetivos compartidos, incluyendo la expresión de una visión atractiva de lo que puede lograr el equipo, describiendo la tarea de forma que se relacione con los valores e ideales de los miembros, explicando por qué es importante un proyecto o una tarea, involucrando a los miembros en la planificación de las estrategias para alcanzar los objetivos, y delegando poder en los miembros para encontrar soluciones creativas a los problemas (véanse los Capítulos 4 y 9).

Habilidades de los miembros y claridad del papel

El rendimiento del equipo será mayor cuando los miembros tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para trabajar, y comprenden lo que tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo y cuándo tiene que hacerse. Las habilidades de los miembros y las claras expectativas del papel son más importantes cuando la tarea es compleja y es difícil aprenderla. Un líder puede hacer varias cosas para mejorar el nivel de competencia de sus miembros. Cuando se está formando el equipo, o se necesitan sustitutos para los miembros que se van, el líder puede influir en la selección de los nuevos miembros y asegurar una combinación adecuada de habilidades complementarias (Klimoski y Jones, 1995). En un equipo recién formado, o cuando el equipo tiene un nuevo tipo de tarea que realizar, el líder puede expli-

car claramente cuáles son las responsabilidades de los miembros y cuáles son los procedimientos relevantes para realizar los distintos tipos de actividades concretas (Marks, Zaccaro y Mathieu, 2000). En el momento adecuado del ciclo de rendimiento, los líderes pueden valorar las habilidades de los miembros adecuados para identificar necesidades de formación, proporcionar información de retroalimentación constructiva y asesoramiento, y organizar que los miembros reciban las instrucciones necesarias de otras formas (por ejemplo, de miembros más experimentados, o en talleres y cursillos).

Organización interna y coordinación

El rendimiento de un equipo no sólo depende de la motivación y habilidades de sus miembros, sino también de cómo se organizan los miembros para utilizar sus habilidades. El diseño de los papeles de trabajo y la asignación de individuos a los mismos determinan la eficiencia con la que el equipo realiza su trabajo. El rendimiento se verá afectado negativamente si un equipo tiene individuos con talento pero reciben tareas para las que sus habilidades no son relevantes, o si el equipo utiliza una estrategia de rendimiento que no es coherente con las habilidades de los miembros. El rendimiento del equipo también depende del grado en que las actividades interdependientes de los distintos miembros están sincronizadas y son mutuamente coherentes. Un alto grado de coordinación es especialmente importante cuando el equipo realiza una tarea compleja en condiciones que cambian rápidamente. La coordinación viene determinada por las decisiones que se han hecho durante la fase de planificación anterior al inicio de una nueva tarea, y por los ajustes que se realizan cuando el equipo está realizando la tarea. Un equipo realizará normalmente una nueva tarea mejor si se ha tomado tiempo para planificar una estrategia explícita antes de empezar a trabajar en la tarea (Hackman y Morris, 1975), y la planificación tiene en cuenta los obstáculos y problemas potenciales que podrían limitar el rendimiento (Tesluk y Mathieu, 1999).

Hay varias cosas que puede hacer un líder para garantizar que las actividades necesarias están bien organizadas y se realizan a tiempo y de forma eficiente. Las conductas de liderazgo relevantes incluyen la planificación de cómo se aprovecha eficientemente el personal y los recursos, la creación de planes de contingencias para abordar posibles obstáculos y emergencias, involucrar a los miembros con la pericia relevante en la planificación de las actividades del equipo, y organizar reuniones para resolver colectivamente problemas y planificar las actividades. Los líderes pueden mejorar la coordinación planificando cómo se van a programar y secuenciar las actividades para evitar retrasos innecesarios y las pérdidas de tiempo, y supervisando activamente el rendimiento del equipo y utilizando esta información para dirigir y sincronizar las actividades de los miembros.

Cuando el equipo realiza una tarea compleja en condiciones que cambian rápidamente, puede ser necesario que los miembros compartan parte de la responsabilidad de la coordinación interna. El líder puede ayudar a los miembros a aprender a anticipar las reacciones de los demás a las condiciones cambiantes y a ajustar rápidamente su propia conducta según sea necesario. El desarrollo de las habilidades de los miembros sobre cómo trabajar juntos como un equipo se ve facilitado por el ensayo frecuente de actividades complejas. La formación de todos los miembros juntos en condiciones realistas es especialmente importante para los equipos que tienen que realizar actividades difíciles y peligrosas (por ejemplo, escuadrillas de combate, equipos de salvamento de emergencia, equipos médicos de urgencias, grupos de operaciones especiales, equipos de bomberos).

Coordinación externa

El rendimiento de un equipo también depende del ajuste de sus actividades para que sean coherentes con las actividades de las unidades interdependientes dentro o fuera de la organización (incluyendo

a los proveedores), y con las necesidades de los clientes, a las que se deben amoldar (Ancona, 1990; Ancona y Caldwell, 1992; Galbraith, 1973; Sundstrom, DeMeuse y Futrell, 1990). La coordinación externa requiere información precisa y a tiempo sobre las necesidades de los clientes y los acontecimientos externos que pueden afectar al trabajo del equipo. La capacidad de un equipo de identificar una estrategia eficaz para afrontar el entorno externo depende, en parte, del acuerdo entre los miembros sobre las repercusiones que tienen los acontecimientos externos y sobre los requisitos para responder eficazmente a los mismos (Marks, Zaccaro y Mathieu, 2000).

Hay muchos tipos concretos de conductas de liderazgo que son relevantes para mejorar la adaptación y la coordinación externas. Los ejemplos incluyen el mantenimiento de una red de contactos que puede proporcionar información relevante, la supervisión de los acontecimientos externos para identificar amenazas y oportunidades para el equipo, la reunión con clientes o usuarios para descubrir sus necesidades, la consulta con otras unidades de la organización sobre los planes y decisiones que las afectan, y la facilitación de modelos mentales compartidos que describen con precisión la relación entre el equipo y su entorno.

Recursos y respaldo político

El rendimiento del grupo también depende de obtener la información, los recursos y el apoyo político necesarios para hacer el trabajo (Druskat y Wheeler, 2003; Peters, O'Connor y Rudolf, 1980; Peters, O'Connor y Eulberg, 1985; Tesluk y Mathieu, 1999). Los recursos relevantes pueden incluir fondos presupuestarios, herramientas y equipos, suministros y materiales, e instalaciones. Un equipo de producción no puede mantener un gran nivel de producción sin una fuente fiable de materiales. La tripulación de un avión militar será ineficaz si no dispone de combustible para que el avión pueda volar. El mantenimiento de una fuente de recursos fiable es especialmente importante cuando no se puede hacer el trabajo sin ellos y no se pueden encontrar sustitutos. La adquisición de los recursos es menos importante para un grupo que necesita pocos recursos para hacer el trabajo o si tiene su propia fuente de recursos en cantidad suficiente.

Las conductas de liderazgo que son relevantes para obtener los recursos necesarios de agentes externos incluyen la planificación de los recursos necesarios para determinado proyecto o actividad; la preparación de presupuestos y creación de informes para los superiores para justificar la solicitud; el ejercicio de la presión política ante los superiores para que proporcionen recursos adicionales; la influencia sobre los superiores para que autoricen la utilización de equipos, suministros o materiales poco habituales; la promoción y defensa de la reputación del equipo ante los superiores; la creación de relaciones de cooperación con agentes externos que son una fuente potencial de recursos y ayuda necesarios; y la negociación de acuerdos favorables con proveedores y distribuidores.

Cooperación y confianza mutua

Incluso un equipo con talento y bien organizado puede fracasar en la realización de su misión salvo que haya un alto grado de cooperación y de confianza mutua entre sus miembros. La cooperación es especialmente importante cuando la misión requiere que los miembros compartan recursos e información, se ayuden mutuamente, y trabajen en una estrecha proximidad durante largos periodos de tiempo en condiciones estresantes (por ejemplo, la tripulación de un submarino). Es más probable que la falta de confianza y de cohesión constituya un problema en los equipos recién creados, en los equipos en los que los miembros cambian con frecuencia, en los equipos con miembros que tienen una diversidad cultural, y en los equipos con miembros que son emocionalmente inmaduros (Barrick, Stewart, Neubert y Mount, 1998; Watson, Kumar y Michaelsen, 1993).

Es más probable que se logre la cooperación cuando los miembros se identifican con el equipo, valoran su pertenencia al mismo, y tienen una motivación intrínseca para respaldarlo. La cooperación también se ve facilitada por un alto grado de confianza mutua. Hay muchas formas en que un líder puede aumentar la confianza mutua y la identificación colectiva con el equipo. En este capítulo se describirán más adelante las distintas facetas de la creación de equipos y las líneas directrices sobre cómo hacerlo. Las actividades que utilizan los consultores para aumentar la confianza mutua se describen en el Capítulo 13.

Eficacia colectiva y potencia

El compromiso de los miembros depende, en parte, de la creencia compartida por los miembros de que el equipo es capaz de realizar con éxito su misión y alcanzar los objetivos de tareas concretas (Bandura, 2000; Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993; Pearce, Gallagher y Ensley, 2002). Esta creencia compartida se denomina eficacia colectiva o potencia. Un equipo con mucha confianza también tiene probabilidades de tener un estado de ánimo positivo (Pirola-Merlo, Hartel, Mann y Hirst, 2002). Es probable que la eficacia colectiva sea mayor en un equipo con fuertes habilidades de los miembros, un alto grado de cooperación y confianza mutua, amplios recursos y una estrategia de rendimiento relevante. El éxito anterior puede aumentar la eficacia colectiva, lo que a su vez puede potenciar el rendimiento posterior del equipo. Pero también se puede producir una espiral bajista en un equipo, provocando un fracaso o una menor eficacia colectiva, un afecto negativo y un rendimiento en declive.

Varios estudios proporcionan evidencia empírica de que la eficacia colectiva (o potencia) está relacionada con el rendimiento del equipo (por ejemplo, Campion, Papper y Medsker, 1996; Chen y Bliese, 2002; Gibson, 2001; Gibson, Randel y Earley, 2000; Gully, Incalcaterra, Joshi y Beaubien, 2002; Mulvey y Klein, 1998; Pearce, Gallagher y Ensley, 2002). La evidencia empírica reciente demuestra que un líder puede influir sobre la eficacia colectiva con tipos de conductas que suelen estar relacionadas con el liderazgo transformacional o carismático (por ejemplo, Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Lester, Meglino y Korsgaard, 2002; Sosik, Avolio y Kahai, 1997; Sivasubramaniam, Murry, Avolio y Jung, 2002). Para aumentar la confianza de los miembros del equipo, el líder puede mostrar optimismo y un estado de ánimo positivo, expresar su confianza en el equipo, definir metas u objetivos de las tareas realistas que proporcionan la oportunidad de experimentar un éxito temprano, ayudar al equipo a encontrar formas de superar los obstáculos y celebrar los progresos y los logros importantes (Eden, 1990; Pescosolido, 2002; Sutton y Woodman, 1989; Kouzes y Posner, 1987).

Liderazgo en distintos tipos de equipos

Los papeles del liderazgo en los distintos tipos de equipos son análogos de muchas formas, pero cada tipo de equipo también presenta unos retos únicos a los líderes. Esta sección revisará la limitada investigación sobre el tipo de habilidades y conductas que se necesitan para un liderazgo eficaz en equipos multifuncionales, equipos autodirigidos y equipos virtuales.

Equipos multifuncionales

Las dificultades de lograr el compromiso de los miembros con las demás obligaciones y las lealtades contrapuestas aumentan la necesidad de tener un líder designado con un poder del cargo significativo y buenas habilidades interpersonales en los equipos multifuncionales. La mayoría de los equipos

multifuncionales tiene un líder formal que es elegido por un escalafón directivo superior. Cuando un equipo multifuncional de un proyecto es un equipo autodirigido, se puede perder demasiado tiempo en problemas de los procesos y conflictos sin resolver, lo que deja menos tiempo para realizar la misión fundamental del equipo. La investigación sobre los equipos de proyectos multifuncionales indica que es menos probable que tengan éxito cuando son equipos autodirigidos (Cohen y Bailey, 1997).

A pesar de haber desarrollado ampliamente el recurso a los equipos multifuncionales de proyectos durante los últimos 20 años, la investigación sobre las habilidades necesarias para un liderazgo eficaz de estos equipos sigue siendo limitada. Puesto que las tareas de muchos equipos multifuncionales requieren innovación, la investigación sobre el liderazgo de individuos creativos también es relevante para comprender el liderazgo eficaz en estos equipos. Las revisiones de la investigación relevante (Ford y Randolph, 1992; Mumford, Scott, Gaddis y Strange, 2002) sugieren que los líderes de los equipos de proyectos multifuncionales necesitan pericia técnica, habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de gestión de proyectos y habilidades políticas (véase la Tabla 11-5).

TABLA 11-5 Habilidades necesarias para liderar equipos multifuncionales de proyectos

1. **Pericia técnica:** el líder debe ser capaz de comunicarse sobre materias técnicas con los miembros del equipo que tienen distintos orígenes funcionales.
2. **Habilidades cognitivas:** el líder debe ser capaz de resolver complejos problemas que requieren creatividad y pensamiento sistémico, y debe comprender cómo son relevantes las distintas funciones para el éxito del proyecto.
3. **Habilidades interpersonales:** el líder debe ser capaz de comprender las necesidades y valores de los miembros del equipo, influir sobre los mismos, resolver los conflictos y lograr la cohesión.
4. **Habilidades de gestión de proyectos:** el líder debe ser capaz de planificar y organizar las actividades de los proyectos, elegir a miembros cualificados para el equipo, y llevar a cabo las responsabilidades presupuestarias y financieras.
5. **Habilidades políticas:** el líder debe ser capaz de desarrollar coaliciones y obtener recursos, asistencia y aprobaciones de la alta dirección y de otras partes relevantes.

En su revisión de la investigación sobre el liderazgo de equipos creativos, Mumford y colaboradores (2002) identificaron tres temas que describían los procesos esenciales: (1) generación de ideas, (2) estructuración de ideas y (3) promoción de ideas. Respecto a la generación de ideas, es esencial que el líder estimule y facilite la creatividad de los miembros. Respecto a la estructuración de los líderes, es importante que el líder proporcione claros objetivos para el proyecto y explique por qué es relevante para la organización, pero también que permita una amplia autonomía respecto a cómo se alcanzarán los objetivos del proyecto. Respecto a la promoción de ideas, deben obtenerse los recursos y apoyos necesarios para el proyecto de la organización matriz. Estos temas indican que hay papeles o tipos de conductas de liderazgo específicos que son relevantes para cada proceso.

A partir de las entrevistas y observaciones de equipos, Barry (1991) identificó cuatro papeles de liderazgo que parecen esenciales para los equipos que resuelven problemas, gestionan proyectos o desarrollan políticas. Los papeles incluyen (1) visionar, (2) organizar, (3) integración social y (4) extensión externa. La visión proporciona un objetivo compartido, la organización ayuda al equipo a decidir cómo alcanzarlo, la integración social ayuda a mantener la cohesión interna y la extensión externa ayuda a mantener las decisiones del grupo compatibles con las necesidades de las partes interesadas externas al equipo. Los cuatro papeles también proporcionan una detallada forma de describir las conductas

de liderazgo concretas utilizadas en los grupos multifuncionales para crear el compromiso con la tarea, desarrollar estrategias de rendimiento eficaces, garantizar la cooperación y la confianza mutua, obtener los recursos necesarios y mantener la coordinación externa. La Tabla 11-6 muestra una versión modificada de la taxonomía de cuatro papeles que incorpora otras conclusiones sobre el liderazgo de equipos.

TABLA 11-6 Conductas de liderazgo necesarias en los equipos multifuncionales

Visión

- Expresar los objetivos estratégicos sobre una visión que inspira el compromiso de los miembros del equipo.
- Ayudar al equipo a comprender y mejorar sus supuestos y modelos mentales relativos a las relaciones entre las variables de la tarea.
- Sugerir ideas creativas y animar al equipo a tener en cuenta estrategias de rendimiento innovadoras.

Organización

- Planificar y programar actividades de equipo para lograr la coordinación y cumplir los plazos del proyecto.
- Ayudar al equipo a definir estándares y métodos para valorar el progreso y el rendimiento.
- Organizar y dirigir reuniones para resolver problemas y tomar decisiones de manera sistemática.

Integración social

- Promover la confianza mutua, la aceptación y la cooperación entre los miembros del equipo.
- Facilitar las comunicaciones abiertas, la participación igualitaria y la tolerancia de las opiniones discrepantes.
- Mediar en los conflictos entre los miembros y ayudarlos a encontrar soluciones integradoras.

Extensión externa

- Supervisar el entorno externo del equipo para identificar las necesidades de los clientes, los problemas emergentes y los procesos políticos que afectarán al equipo.
- Promover una imagen favorable del equipo entre los agentes externos.
- Influir sobre las personas ajenas al equipo para que proporcionen los recursos adecuados, autorizaciones, asistencia y cooperación.

La importancia relativa de los distintos papeles del liderazgo varía en cierta medida en función de la etapa de desarrollo del grupo. Por ejemplo, la visión es especialmente importante cuando se está formando el grupo, mientras que la organización es más importante cuando el grupo ya se ha puesto de acuerdo sobre un objetivo. Incluso cuando se tiene la capacidad de proporcionar cada tipo de liderazgo, el equipo no tendrá éxito salvo que el líder y sus miembros comprendan que se necesitan distintos patrones de liderazgo en distintos momentos. La investigación sobre los equipos multifuncionales indica que el líder debe ser flexible y adaptable a medida que cambian las condiciones (por ejemplo, Lewis, Welsh, Dehler y Green, 2002).

Las dificultades y obstáculos que tienen muchos equipos multifuncionales son tan grandes que el líder formal puede ser incapaz de desempeñar él solo todos los papeles de liderazgo relevantes. Las distintas líneas de investigación sobre el liderazgo en los equipos multifuncionales indican, todas, que el éxito requiere los esfuerzos de múltiples líderes (Barry, 1991; Cohen y Bailey, 1997; Mumford *et al.*, 2002). Algunas responsabilidades del liderazgo interno pueden ser compartidas por turnos por los miembros individuales del equipo que tienen una pericia especializada sobre determinada faceta del proyecto. Respecto a la idea de la promoción y la extensión externa, puede ser necesario asegurar la ayuda de

uno o más defensores del proyecto que no son miembros del equipo. Finalmente, es importante que la dirección superior proporcione una misión clara, los recursos necesarios y respaldo político a la implementación de las ideas desarrolladas por el equipo.

Equipos autogestionados

Cuando se describe el liderazgo en los equipos autogestionados, resulta útil diferenciar entre papeles de liderazgo interno y externo. El papel del liderazgo interno incluye responsabilidades directivas asignadas al equipo y compartidas por los miembros del grupo. Es habitual que los equipos autodirigidos tengan un líder interno que es elegido por los miembros, y el cargo puede rotar entre los distintos miembros de manera periódica (por ejemplo, trimestral o anualmente). Cuando es elegido o nombrado, el líder del equipo no sustituye sencillamente al anterior directivo de primera línea. En los equipos autodirigidos, las responsabilidades más impactantes están compartidas entre los miembros del grupo, no se concentran en el líder del equipo. La principal responsabilidad del líder del equipo es la coordinación y facilitación del proceso de tomar e implementar las decisiones del equipo (por ejemplo, dirigir la reuniones, preparar los programas de trabajo y realizar el papeleo administrativo).

El liderazgo compartido en los equipos autodirigidos puede adoptar muchas formas aparte de la rotación del cargo de líder del equipo entre los miembros. Los miembros se suelen reunir para discutir asuntos importantes y tomar una decisión en grupo. En diversos momentos, un miembro distinto puede asumir la responsabilidad de proveer la coordinación y dirección de determinadas actividades del equipo, en función de quién sea el miembro que tiene más pericia. Las tareas administrativas rutinarias pueden ser asignadas a miembros individuales, o una persona que tiene un gran interés en la tarea puede asumir la iniciativa de hacerla sin que se le pida. Sin embargo, las difíciles funciones de supervisión, como el obligar al cumplimiento de las normas del grupo, pueden ser realizadas de manera colectiva, como en el siguiente ejemplo que describe Barker (1993).

Una pequeña empresa manufacturera pasó de los equipos de trabajo dirigidos tradicionalmente a los equipos autodirigidos. Los miembros de los equipos definieron de manera colectiva normas de conducta adecuada. Las nuevas normas fueron más exigentes que las anteriores normativas de trabajo y, en comparación con los supervisores de los grupos de trabajo dirigidos de la manera tradicional, el equipo era menos tolerante si la conducta era inaceptable. Los miembros abordaban primero al transgresor recordándole las normas o haciéndole una advertencia para que mejorara, y después utilizaban su poder de coerción para despedir a cualquiera que no estuviera dispuesto a hacer lo que se esperaba.

El papel de un líder externo incluye responsabilidades directivas que no se han delegado al equipo. Los líderes externos pueden ser directivos intermedios, moderadores especiales, o algunos de los anteriores supervisores de primera línea. Cada líder externo suele trabajar con varios equipos. Un papel de liderazgo especialmente importante cuando se crea el equipo es el de servir de asesor, moderador y consultor del equipo. Suele ser necesario dar una considerable cantidad de ánimos y asesoramiento para conseguir que el nuevo equipo se ponga en marcha con éxito. El papel de asesor incluye ayudar a los miembros a aprender las habilidades de las tareas necesarias para planificar y organizar el trabajo. El líder externo también ayuda a los miembros del equipo a adquirir las habilidades interpersonales necesarias para funcionar de manera eficaz como un equipo. La mayoría de estas habilidades son difíciles de aprender, y se puede tardar un año o más en que el equipo logre el dominio de la gestión de sus propias tareas y procesos interpersonales. Durante este periodo de aprendizaje, una función importante del líder externo es crear la autoconfianza de los miembros del equipo. A medida que el grupo evoluciona, los miembros pueden ir asumiendo paulatinamente más responsabilidad para asesorar a los nuevos miembros y mejorar sus propias relaciones laborales.

Otro papel importante es el de la obtención de la información, recursos y respaldo político necesarios de la organización. Puesto que los líderes externos actúan como nexo de unión entre el equipo y la organización, es esencial crear y mantener relaciones de cooperación y un intercambio eficaz de información. El líder externo debe estar capacitado para influir sobre los miembros del equipo para que piensen y se comporten de forma que aumente la eficacia del equipo, y para influir sobre otros individuos de la organización para que hagan lo que sea necesario para facilitar la eficacia del equipo. En comparación con los líderes de los equipos funcionales tradicionales, los líderes externos eficaces de los equipos autodirigidos tienen menos probabilidades de utilizar su poder político de manera directa para influir sobre el equipo; por el contrario, es más probable que hagan preguntas y que utilicen la influencia basada en su poder de expertos y de referencia (Druskat y Wheeler, 2003).

Algunos autores han supuesto que una vez que se ha formado el equipo, la mayoría de las funciones del liderazgo serán desempeñadas por sus miembros, lo que hará que el líder externo sea una figura redundante. Esta postura es puesta en duda por otros autores (por ejemplo, Druskat y Wheeler, 2003; Hackman, 1986) que afirman que el líder externo es importante para el éxito de los equipos autodirigidos, no sólo en las primeras etapas sino también en las posteriores. A medida que se sigue desarrollando el equipo, el líder externo debería comunicar claras expectativas sobre las nuevas responsabilidades de los miembros para regular su propia conducta. Para mejorar la coordinación externa en un entorno dinámico, el líder externo debería comunicar claramente los nuevos objetivos y el cambio de prioridades. Finalmente, el líder externo debería seguir actuando como defensor y abogado del equipo, ayudándolo a obtener los recursos necesarios y el respaldo político de la organización. Este papel de representante es especialmente importante cuando los otros directivos temen que la utilización de los grupos autodirigidos provoque grandes cambios de poder y de autoridad en la organización.

Equipos virtuales

En comparación con los equipos co-localizados, los equipos virtuales plantean algunos retos únicos para los líderes. La falta de contacto cara a cara hace que sea más difícil supervisar el rendimiento de los miembros, influir sobre ellos y desarrollar la confianza mutua y la identificación colectiva. Al igual que en los equipos multifuncionales, es difícil lograr el compromiso de los diversos miembros que están haciendo otras muchas cosas y pueden tener objetivos o prioridades distintos. Los retos para el liderazgo aumentan cuando los miembros representan a distintas organizaciones y están localizados en distintos husos horarios y culturas. Los equipos virtuales también tienen mayores problemas de coordinación cuando la tarea es compleja, los miembros tienen papeles muy interdependientes, y el entorno es dinámico y volátil.

Los investigadores han empezado a analizar las posibles diferencias entre los equipos dispersos gráficamente y los co-localizados (véase Bell y Kozlowski, 2002; Bordia, 1997; Duarte y Snyder, 1999). Se ha producido una considerable especulación sobre las repercusiones del liderazgo eficaz en los equipos virtuales, pero se necesita investigar mucho más para clarificar estas cuestiones. Es probable que los mismos papeles de liderazgo relevantes para los equipos co-localizados sean también relevantes para los equipos virtuales, pero la importancia relativa de estos papeles, y cómo se desempeñan, pueden diferir en cierta manera en el caso de los equipos virtuales.

Procedimientos para facilitar el aprendizaje del equipo

El grado en que un equipo puede aprender a trabajar más eficazmente y a adaptar sus estrategias de rendimiento a los cambios del carácter de la tarea y del entorno es probablemente un importante

determinante de la eficacia a largo plazo de un equipo. Los líderes (y miembros) del equipo pueden promover y facilitar la utilización del aprendizaje del equipo. Parece que hay dos procedimientos útiles para facilitar el aprendizaje del equipo, que son las revisiones posteriores a la actividad y las sesiones de diálogo.

Revisiones posteriores a la actividad

Es más probable que se produzca el aprendizaje mediante la experiencia cuando se hace un análisis sistemático tras haber terminado una actividad importante para descubrir las razones del éxito o fracaso. Una revisión posterior a la actividad (que también se denomina revisión posterior a la acción o postmortem) es un procedimiento para analizar de manera colectiva los procesos y resultados de una actividad de un equipo. Los miembros del equipo se reúnen para analizar qué es lo que se ha hecho bien en la actividad y qué es lo que se puede mejorar la próxima vez que se realice una actividad análoga. Revisan los planes y objetivos iniciales de la actividad, los procedimientos utilizados para realizar la actividad, los problemas y obstáculos que se han encontrado al realizarla, las decisiones clave que se tomaron y los resultados. A continuación, el grupo planifica cómo va a utilizar lo que ha aprendido para mejorar el rendimiento en el futuro. Para los proyectos largos o las simulaciones de formación, también resulta útil hacer sesiones de revisión de los progresos en puntos intermedios convenientes. La utilización de las revisiones posteriores a la actividad para evaluar las actividades y planificarlas mejoras es una práctica generalizada en la actualidad en el ejército estadounidense, y también está logrando lentamente la aceptación en las organizaciones civiles (*véase* Baird, Holland y Deacon, 1999).

La reunión de revisión puede estar dirigida por el líder del equipo o por un moderador externo. El papel del líder o moderador consiste en guiar el proceso de revisión y mantenerlo centrado en una resolución constructiva de los problemas. Se anima al equipo a analizar de manera objetiva lo que ha ocurrido y a encontrar formas de mejorar el rendimiento del grupo en el futuro, y a no criticar a los individuos por lo que hicieron o dejaron de hacer. El recurso a un moderador externo es común cuando el grupo está participando en una actividad o simulación de formación, pero rara vez es factible para las actividades del trabajo normal.

En las revisiones posteriores a la actividad, se suele prestar mucha más atención a las decisiones sobre las tareas de los procesos de trabajo que a las relaciones interpersonales o a cuestiones relacionadas con el liderazgo. En los grupos con un líder formal, los subordinados pueden tener miedo de señalar los errores cometidos por el líder o a sugerir formas en que el líder podría ser más eficaz en el futuro. La mayoría de los líderes se muestra reacia a recibir críticas de sus acciones y decisiones por parte de los subordinados en una reunión abierta. Es más probable que se den opiniones sobre el liderazgo y los procesos interpersonales cuando el líder y los miembros del equipo son emocionalmente maduros y hay un alto grado de confianza mutua (Bradford, 1976). Un moderador externo puede animar al equipo a discutir los procesos de liderazgo y puede proporcionar una información de retroalimentación personal al líder en privado, de manera muy parecida a un asesor ejecutivo (*véase* el Capítulo 13).

No se ha investigado mucho para evaluar los beneficios de las revisiones posteriores a la actividad, las condiciones favorecedoras o cuáles son los mejores procedimientos. Tannenbaum, Smith-Jentsch y Behson (1998) realizaron un estudio para evaluar el efecto de formar a los líderes para mejorar sus habilidades para realizar revisiones posteriores a la actividad. Equipos de cinco miembros realizaron una serie de ejercicios reales en un centro de información de combate simulado de un buque de la Marina. Se compararon a los equipos que tenían líderes que habían recibido formación para realizar revisiones

con los líderes que no habían recibido esta formación. En el grupo de formación, los líderes del equipo aprendieron la importancia de revisar y analizar las actividades y procesos del equipo, y practicaron conductas concretas para promover el debate. Los líderes formados mostraron posteriormente más conductas eficaces que los líderes que no habían recibido la formación, y sus equipos mostraron mayores mejoras del rendimiento. Este estudio, y la literatura sobre la provisión de información de retroalimentación, sugieren varias conductas de liderazgo que pueden mejorar la eficacia de las revisiones posteriores a la actividad. La Tabla 11-7 muestra una lista de líneas directrices sobre estas conductas de liderazgo.

TABLA 11-7 Líneas directrices para realizar una revisión posterior a la actividad

1. Cerca del principio, haga una autocrítica que reconozca las deficiencias.
2. Promueva la información de retroalimentación de los demás y dé un ejemplo de aceptación sin ponerse a la defensiva.
3. Pida a los miembros que identifiquen aspectos eficaces e ineficaces del rendimiento del equipo.
4. Anime a los miembros a analizar cómo afectaron los procesos del grupo al rendimiento del equipo.
5. Mantenga centrado el debate en las conductas más que en los individuos.
6. Si es necesario, proporcione su propia valoración del rendimiento del equipo.
7. Reconozca las mejoras del rendimiento del equipo.
8. Pida a los miembros que hagan sugerencias sobre la forma de mejorar el rendimiento del equipo.
9. Proponga mejoras que no estén ya incluidas en las sugerencias del equipo.

Fuente: Basado en S.I. Tannenbaum, K. Smith-Jentsch y S.J. Behson, "Training Team Leaders to Facilitate Team Learning and Performance" en J.A. Cannon-Bowers y E. Salas (Eds.) *Making Decisions Under Stress: Implications for Individual and Team Training* (Washington, DC: American Psychological Association, 1998), págs. 247-270).

Sesiones de diálogo

Un prerrequisito importante para el aprendizaje del equipo es que los miembros se comprendan entre sí. Los miembros que comprenden las percepciones y expectativas del papel de los demás son capaces de coordinar con más facilidad sus acciones (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993). La comprensión mutua también es importante para los supuestos implícitos sobre las cuestiones relativas a las tareas. Es más difícil resolver los problemas cuando los miembros del equipo tienen distintos supuestos sobre la causa del problema, y no se analizan y evalúan abiertamente estos supuestos. Es probable que el debate se convierta en una discusión sobre propuestas contradictorias, sin tener demasiado en cuenta cuáles son los supuestos implícitos. Salvo que el grupo analice estos supuestos y alcance un acuerdo sobre la causa del problema, es improbable que se pueda encontrar una buena solución.

El aprendizaje del equipo también depende de una interpretación precisa de la información de retroalimentación sobre las consecuencias de una acción (Senge, 1990). La manera de interpretar esta información de retroalimentación depende de los supuestos que se hagan sobre la relación causal entre las variables de las tareas y el momento en que se producen los efectos. Un mal modelo mental sobre las relaciones causales derivará probablemente en una conclusión inexacta. Por ejemplo, un equipo que no comprende cuánto tiempo se tardará en que un nuevo programa de mejora de la calidad mejore las ventas puede estimar que el programa es un fracaso si las ventas no muestran una mejora inmediata. Un

equipo con un modelo mental más preciso sabría cuándo es adecuado evaluar las ventas, y previamente mediría las variables mediadoras que se verían afectadas para valorar si se ha implementado bien el programa. Es probable que los miembros de un equipo que tienen distintos modelos mentales no se pongan de acuerdo sobre el significado de la información de retroalimentación. Salvo que se analicen directamente sus modelos mentales implícitos, los miembros del equipo no podrán ni siquiera comprender por qué no se pueden poner de acuerdo.

Es improbable que se analicen de cerca los supuestos implícitos cuando hay una defensa excesiva por parte de los miembros del equipo. Por defensa excesiva se quiere decir que actúan como si los debates del grupo fueran una discusión que hay que ganar. Hacen afirmaciones exageradas, presentan inferencias como hechos, hacen afirmaciones o previsiones sin respaldo alguno de ningún tipo de evidencia, e intentan negar o rechazar las opiniones discrepantes en vez de analizarlas seriamente. No se hace un gran esfuerzo para comprender los sentimientos y supuestos de los individuos que adoptan una posición distinta sobre una cuestión. La defensa excesiva dificulta que se pueda encontrar una solución integradora para satisfacer a todas las partes y lograr un compromiso. La resolución integradora de los problemas requiere una divulgación abierta de los supuestos, preferencias e informaciones exclusivas sobre un problema (Walton, 1987).

Para facilitar la comprensión mutua, mejorar la resolución de los problemas y aumentar el aprendizaje del equipo, la defensa debería estar equilibrada con una investigación (Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner, 1993). La investigación se produce cuando se discuten abiertamente los supuestos, se analiza detenidamente la evidencia empírica, y se identifican tanto los riesgos como los beneficios. Cualquier miembro del equipo puede promover un mayor uso de este tipo de investigación, pero sería útil disponer de un moderador externo del proceso para que dirija una sesión de diálogo para ayudar a los miembros a ponerse menos a la defensiva, a mostrarse más abiertos y a ser más tolerantes con las discrepancias (Schein, 1993b; Senge, 1990). El moderador anima a los miembros del equipo a identificar los supuestos implícitos, a analizar las razones de los mismos y a explorar formas alternativas de considerar una cuestión. Se anima a los miembros a que se vean mutuamente como compañeros en una búsqueda mutua de perspectivas, y no como antagonistas que intentan convertir a los demás a su propio punto de vista. Los individuos intentan partir de las ideas de los demás y mejorarlas, en vez de limitarse a ignorarlas o a atacarlas. Los miembros del equipo identifican los puntos de acuerdo y desacuerdo de sus respectivos modelos mentales sobre cómo se relacionan entre sí las variables de una tarea. Se analizan las posibilidades de un modelo de consenso integrado, y los miembros planifican formas de obtener información útil para refinar los modelos y resolver los desacuerdos (por ejemplo, experimentos, mejores datos).

Aplicaciones: líneas directrices para crear equipos

El propósito de la creación de equipos es aumentar la cohesión, la cooperación mutua y la identificación con el grupo (Dyer, 1977). Los resultados de la investigación sobre los efectos de la creación de equipos son contradictorios, pero sugieren que las actividades de creación de equipos pueden ser beneficiosas bajo ciertas condiciones (Sundstrom *et al.*, 1990; Tannenbaum, Beard y Salas, 1992). La mayor parte de la literatura sobre la creación de equipos describe intervenciones a gran escala que son dirigidas por un moderador externo. Sin embargo, el líder de un equipo también puede hacer cosas para mejorar la cooperación y la cohesión de los miembros, dos objetivos comunes de las intervenciones de creación de equipos. Las siguientes líneas directrices parten de la investigación, la teoría y las opiniones de los profesionales y describen los procedimientos de creación de equipos que se pueden utilizar por sí solos o en diversas combinaciones relevantes para la situación actual (véase también la Tabla 11-8).

yecto difícil, especialmente uno que ha requerido que se trabajen horas extras o durante los fines de semana. Organice una fiesta de celebración especial para los miembros del equipo y sus familias cuando el equipo haya alcanzado un objetivo importante.

Toma de decisiones en los grupos

Se suelen utilizar los equipos para resolver problemas y tomar decisiones en las organizaciones. Como se señaló en el Capítulo 4, la utilización de un grupo para tomar una decisión tiene diversas ventajas potenciales respecto a las decisiones que toma un líder individual. Los grupos tienen conocimientos e ideas más relevantes que se pueden unir para mejorar las decisiones que se toman y el compromiso para implementarlas. Desde el punto de vista negativo, las decisiones del grupo suelen requerir más tiempo, es posible que los miembros sean incapaces de alcanzar un acuerdo si tienen objetivos incompatibles, y los problemas del proceso pueden minar la calidad de las decisiones.

El proceso por el que un grupo toma una decisión es un determinante principal de la calidad de las decisiones. Hay muchas cosas que pueden impedir que un grupo utilice de forma eficaz la información y desarrolle todo su potencial. La calidad de la decisión de un grupo depende de la contribución de información e ideas que hagan los miembros del grupo, de la claridad de la comunicación, de la precisión de las predicciones y juicios de valor, del grado en que se centra el debate sobre el problema, y de la forma en que se resuelven los desacuerdos. Los problemas de procesos frecuentes que reducen la calidad de la decisión incluyen la inhibición de un miembro, el pensamiento del grupo, el falso consenso, las decisiones precipitadas, la polarización y la falta de una planificación de la acción para la implementación.

Determinantes de los procesos de grupo

Los procesos de grupo se ven influidos por varias características del grupo o equipo (Guzzo y Shea, 1992; Hackman, 1992). A continuación se describirá brevemente cada característica.

1. **Tamaño del grupo.** Los grandes grupos tienen más información y mayor diversidad de perspectivas sobre un problema, así como más oportunidades de involucrar a todas las partes que se verán afectadas por la decisión. Sin embargo, a medida que aumenta el número de miembros, la comunicación se hace más difícil, hay menos tiempo disponible para que hable cada persona, es más probable que se creen facciones y es más difícil alcanzar un consenso (Hill, 1982; Shull, Delbeck y Cummings, 1970).
2. **Diferenciales de estatus.** Unas diferencias importantes en cuanto al estatus de cada miembro pueden inhibir el intercambio de información y la evaluación precisa de las ideas. Los miembros de estatus más bajo suelen mostrarse reacios a criticar o estar en desacuerdo con los de estatus más elevado. Además, las ideas y opiniones de los miembros que tienen mucho estatus tienen más influencia y tienden a ser evaluadas más favorablemente, incluso cuando la razón de su mayor estatus es irrelevante para el problema sobre el que hay que decidir (Berger, Cohen y Zelditch, 1972; Harvey, 1953).
3. **Cohesión.** La proporción de afecto mutuo entre los miembros y la atracción hacia el grupo son un determinante importante de los procesos del grupo, pero una elevada cohesión pueden tener efectos positivos y negativos. Un grupo de personas cohesionado con valores y actitudes parecidas tiene más probabilidades de mostrarse de acuerdo sobre una decisión, pero los miembros tienden a estar de acuerdo demasiado deprisa, sin una evaluación completa y objetiva de las alternativas. Los miembros de un grupo cohesionado están menos dispuestos a arriesgarse

a padecer un rechazo social por poner en duda el punto de vista de la mayoría o por presentar una opinión discrepante. Por consiguiente, la evaluación crítica de las ideas queda inhibida durante el proceso de toma de decisiones, y se reduce la creatividad en la resolución de los problemas. Los grupos muy cohesionados promueven a veces un fenómeno denominado pensamiento de grupo que mina la toma de decisiones eficaces (Janis, 1972). El grupo se esfuerza por mantener la ilusión de una armonía interna evitando expresar abiertamente un desacuerdo. Los miembros desarrollan una ilusión de invulnerabilidad, y es probable que el grupo sobreestime la probabilidad de éxito en una acción arriesgada. Además, el entusiasmo que tiene el grupo de tener una superioridad moral facilita que se justifique una acción que normalmente sería considerada como poco ética por los miembros individuales del grupo.

4. **Diversidad de los miembros.** El grado en que los miembros varían en función de sus características de la personalidad y demográficas (por ejemplo, edad, género, identidad étnica, educación) y su especialización funcional tiene repercusiones para los procesos y resultados del grupo (Triandis, Kurowski y Gelfand, 1994; Watson, Kumar y Michaelsen, 1993). Los grupos con miembros diversos tienen más probabilidades de estar menos cohesionados, porque la gente tiende a aceptar menos a quienes tienen distintas creencias, valores y tradiciones. Como se ha señalado anteriormente, la diversidad también puede impedir la comunicación cuando los miembros utilizan distintos idiomas, prioridades, medidas o criterios. Desde el punto de vista positivo, el disponer de miembros que tienen distintas perspectivas, experiencias y conocimientos puede dar lugar a soluciones más creativas de los problemas. Es más fácil convertir la diversidad en una resolución cooperativa de los problemas cuando los miembros son muy interdependientes para la consecución de importantes objetivos compartidos, pero conseguirlo constituye un importante reto para el liderazgo.
5. **Madurez emocional.** Los grupos que tienen miembros que tienen una baja madurez emocional tienden a mostrar una conducta más perturbadora y egoísta (por ejemplo, hacer comentarios provocadores, burlarse de los demás, fanfarronear, vanagloriarse) y una conducta agresiva (por ejemplo, interrumpir o gritar a los demás miembros, hacer amenazas o insultos personales). Este tipo de conducta de los miembros puede reducir la cohesión del grupo y la confianza mutua (Bradford, 1976; Fouriezos, Hutt y Guetzkow, 1950).
6. **Entorno físico.** Las reuniones se desarrollan en un entorno físico que también puede afectar a los procesos de grupo (Bradford, 1976; Golde, 1972; Jay, 1976). En el caso de las reuniones cara a cara, la forma de sentarse puede crear una separación psicológica entre el líder y los demás miembros, lo que provoca un ambiente de excesiva formalidad. Una mesa rectangular puede poner de relieve las diferencias de estatus e inhibir la conversación, mientras que una mesa redonda, o poner las sillas en círculo, pueden promover más la comunicación abierta y la informalidad.
7. **Tecnología de comunicaciones.** La tecnología de comunicaciones de que dispone el grupo puede afectar a los procesos de grupo y a las decisiones resultantes (Nunamaker, Briggs y Mittleman, 1995). Los adelantos en la tecnología de comunicaciones ofrecen ventajas, no sólo para los grupos virtuales, sino también para los grupos que mantienen reuniones cara a cara. Se pueden utilizar computadoras en red como sistema para respaldar las decisiones en las reuniones de personas que están en la misma habitación o que están a miles de kilómetros de distancia. Algunos tipos de programas informáticos de *groupware* permiten a los miembros sugerir o evaluar ideas de manera anónima, y se pueden compilar y mostrar las ideas y valoraciones colectivas proporcionadas por los miembros del grupo en forma de listas, gráficos o cuadros sin que se identifique la fuente. Esta tecnología puede reducir la inhibición para expresar actitudes y el dominio del debate por parte de quienes son muy asertivos o de gran estatus.

Funciones del liderazgo en las reuniones

La calidad de liderazgo es uno de los determinantes más importantes del éxito de un grupo en la toma de decisiones. El liderazgo es importante porque facilita la utilización de procesos eficaces y evita los problemas del proceso (Basadur, 2004). El papel del liderazgo puede ser compartido en cierta medida, pero los miembros de los grupos de decisión suelen preferir designar a un líder que tiene como responsabilidad fundamental dirigir la reunión (Berkowitz, 1953; Schlesinger, Jackson y Butman, 1960). Un líder eficaz garantiza que el grupo utiliza un proceso de decisión sistemático (control del proceso) pero no domina la discusión (control de los contenidos). La tarea de dirigir una reunión es difícil, porque es probable que el grupo sea ineficaz si el líder es, o bien demasiado pasivo, o bien demasiado dominante. Se necesita una considerable cantidad de habilidad para lograr un delicado equilibrio entre estos dos extremos. Las conductas y procedimientos utilizados para lograr este equilibrio se analizarán en las secciones restantes de este capítulo.

En el Capítulo 3 vimos que se puede clasificar la conducta de liderazgo como orientada a las tareas u orientada a las relaciones, y se puede hacer una distinción análoga para la conducta de liderazgo en las reuniones de grupos. Por supuesto, hay facetas concretas de la conducta de liderazgo que suelen incluir simultáneamente inquietudes por las tareas y por las relaciones, pero la distinción ayuda a recordar a los líderes de los grupos que es muy importante equilibrar las inquietudes sobre las tareas y sobre las relaciones cuando se dirigen reuniones. Varios autores han propuesto una taxonomía de dos factores para la conducta del líder de un grupo (Bales, 1950; Benne y Sheats, 1948; Bradford, 1976; Lord, 1977; Schein, 1969). La Tabla 11-9 muestra una taxonomía simplificada y compuesta de las funciones orientadas a las tareas y de mantenimiento del grupo, así como sus principales objetivos.

TABLA 11-9 Principales tipos de conducta de liderazgo en las decisiones de grupo	
<i>Función de tarea</i>	<i>Objetivo concreto</i>
1. Estructuración del proceso. 2. Estimulación de la comunicación. 3. Clarificación de la comunicación. 4. Resumen. 5. Prueba del consenso	Guiar y secuenciar el debate. Aumentar el intercambio de información. Aumentar la comprensión. Comprobar la comprensión y evaluar los progresos. Comprobar el acuerdo.
<i>Función de mantenimiento del grupo</i>	<i>Objetivo concreto</i>
1. Guardabarreras. 2. Armonización. 3. Respaldo. 4. Definición de estándares. 5. Análisis del proceso.	Aumentar e igualar la participación. Reducir la tensión y la hostilidad. Impedir la inhibición, reducir la tensión. Regular la conducta. Descubrir y resolver problemas del proceso.

Funciones de tareas y de mantenimiento del grupo

La conducta orientada a las tareas en una reunión de un grupo facilita la comunicación sistemática, la evaluación y el análisis de la información y las ideas, y promueve la resolución de problemas y la toma de decisiones. Algunos ejemplos de conductas orientadas a las tareas incluyen el desarrollo de un orden del día para la reunión, la presentación del problema al grupo, pedir a los miembros que ofrez-