

# El liderazgo del trabajador social en los equipos de trabajo

*A partir de la experiencia en la gestión de recursos humanos, el autor mantiene la validez de los principios cuando se aplican a la actividad del trabajador social como gestor de los equipos de trabajo interdisciplinares. El trabajo en organizaciones demanda un control del entorno, unas adecuadas actitudes para la gestión y una capacidad de influencia sobre los colaboradores*

Antonio ARES PARRA

**E**ste artículo pretende exponer ideas que sirvan para reflexionar acerca del liderazgo. Una situación de liderazgo puede ser la del trabajador social en los equipos de trabajo. Sería un ejemplo más de lo que, en general, los gestores ejercen sobre sus colaboradores y su incidencia en la satisfacción y productividad de todo el equipo.

Desde mi óptica considero que la Gestión de los Recursos Humanos en el momento actual requiere un enfoque estratégico y el desarrollo de una serie de habilidades instrumentales que faciliten la eficacia organizacional del trabajo directivo y/o gestor.

En la figura 1 se indican, en cinco apartados, los temas que se pretenden abordar, señalando con palabras-

Figura 1

Tema	Situación	Incidencia
Entorno	—> (Incertidumbre)	—> Enfocar
Gestión	—> (Procesos)	—> Transformar
Liderazgo	—> (Desarrollo)	—> Facilitar
Motivación	—> (Conducta)	—> Activar
Equipo	—> (Interdependencia)	—> Negociar

clave la situación actual de cada tema y resumiendo igualmente en una sola palabra-clave la incidencia directiva que proponemos para cada uno de los apartados señalados.

### ***Necesidades del entorno***

“La Cultura de cada organización empresarial, su manera de ser, le facilita o dificulta su adaptación al entorno y, por tanto, su propia supervivencia” (HARRISON, 1972).

Para que la organización pueda sobrevivir en el mercado (hacia fuera) es preciso que las personas que la componen estén integradas (hacia dentro). Esto quiere decir que la dinámica entre las fuerzas centrífugas y centripetas, (entre que “cada uno tire por su lado” y “que todos tiren hacia la misma dirección”), se deberá producir de manera que la resultante haga prevalecer las fuerzas centripetas.

No podemos eliminar la “dinámica” organizacional porque nos quedaríamos sin capacidad creativa e innovadora, prevaleciendo una estructura sobredimensionada y rígida. Pero tampoco podemos potenciar el “haga Vd. lo que quiera” porque nos quedaríamos sin organización.

SCHEIN (1980) nos dice que habremos conseguido una organización “sana” cuando se produzca en las personas la mayor diferencia posible dentro de la integración.

Con lo cual, debemos potenciar la diversidad, la dinámica, lo nuevo, pero siempre y cuando sepamos hacia dónde vamos.

La situación que vivimos en la relación entre la organización y su entorno es dinámica, cambiante, con poco poder de control y, por tanto, la vivimos con incertidumbre.

Ahora bien, ¿qué podemos hacer como gestores para incidir adecuadamente en estos procesos? Propongo tres sugerencias:

### ***Autocontrol del feed-back***

No podemos dejar al azar o fuera de nuestro control la medida del nivel de calidad de nuestras actuaciones. Debemos saber “nosotros” cómo lo estamos haciendo de bien o de mal.

Esta información hay que obtenerla sistemáticamente, y no eventualmente (cuando se producen errores graves, quejas y reclamaciones). Por ejemplo, no podemos “suponer” que el usuario está satisfecho cuando no se queja, ya que hay usuarios que no protestan; simplemente no vuelven.

### ***Ser competentes***

La competencia debe establecerse, sobre todo, con los propios ratios, más que referida a los logros ajenos. Dado que, la mejor manera de ser competitivos (hacia fuera) se produce siendo competentes (hacia dentro).

Por otra parte, la preocupación por la mejora no es puntual, ni es debida a que otros lo hacen mejor, ni a que nosotros cometemos errores; sino que la mejora se produce como deseo permanente de cambio. Es decir, siempre podemos hacerlo mejor, ¿por qué no intentarlo?, ¿cómo podríamos

ahorrar, rendir, disfrutar más? y ¿por qué no?

### **Pensar las decisiones**

Habitualmente “suponemos” que lo hacemos bien. Podemos recorrer adecuadamente el camino equivocado o no disfrutar el recorrido porque la expectativa de meta es nuestra única vivencia.

Pero, debemos analizar el proceso de pensamiento que utilizamos en la toma de decisiones.

Para ello, una sugerencia útil podría consistir en la utilización del pro-

ceso en cuatro fases que nos sugiere HEIR (1986):

Fase 1. Definir la pregunta y recopilar la información pertinente (ENFOCAR).

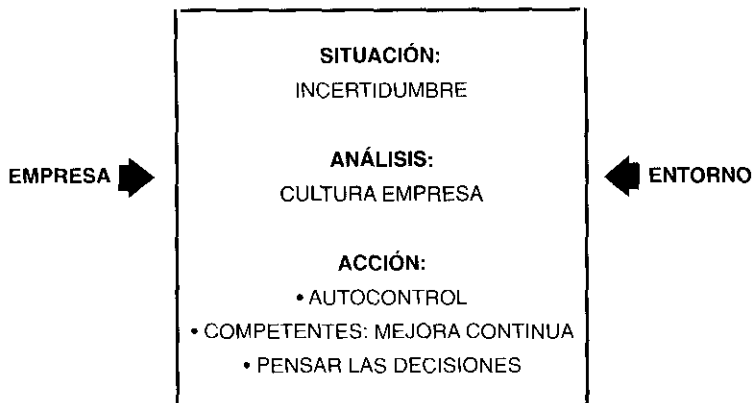
Fase 2. Crear alternativas y tolerar el despilfarro (INNOVAR).

Fase 3. Predecir las consecuencias futuras y planificar para imprevistos (PREVER).

Fase 4. Decidir acerca de las probabilidades, las ventajas y los inconvenientes (ACTUAR).

Tras este análisis del proceso de la toma de decisiones sí nos quedaría por añadir el ¡HAGASE! ¡Y BIEN!

Figura 2



### **Qué es gestionar**

A los directivos —y es igualmente válido para los que lideran equipos de trabajo— se les dice: “lo específico de su tarea como directivo es hacer GESTION”. ¿Y qué es eso de “gestionar”? Muy sencillo; lo que hacen los vagos: “darle vueltas a la cabeza para pensar la manera de llenar la barriga sin tener que doblar la espalda”.

A los gestores, tremendos “trabajadictos”, habrá que inculcarles la “ley del vago” para que mejoren su gestión, haciendo que otros actúen.

Los profesionales —trabajadores sociales— interesados en “gestionar” desde el punto de vista que hemos sugerido pueden, sin embargo, confundir su papel y convertirse en meros transmisores. Es decir, procuran no interferir los procesos de información, trans-

mitiendo todo y tal cual lo reciben y recogen.

Hay que advertir que el papel del gestor requiere capacidad para transformar lo que recibe. Su responsabilidad específica, ineludible, va a consistir en su habilidad para dar respuesta (RESPONSA-HABILIDAD), en su nivel específico y diferencial de poder, en su ámbito de control; de manera adecuada a los requerimientos organizacionales, es decir, de manera que facilite la eficacia de los procesos.

Los procesos que ayudan a transformar son:

### **1. Vivencia del tiempo**

No podemos llegar tarde, ni precipitarnos.

Lento, no se mueve; rápido, se vuelca.

A corto plazo, lo cuantitativo; a largo plazo lo cualitativo.

Debemos vivir el presente, con memoria y con intencionalidad (MERLEAU-PONTY).

Estas frases pretenden indicar que este tema debemos abordarlo paradójicamente. En la organización y planificación del tiempo de trabajo (ritmo, plazos, estructura, carga, etc.) desarrollaremos una de las claves de la tarea de gestión.

### **2. Manejo de la información**

La información, los datos que se precisan para provocar eficacia en los flujos de trabajo, también requieren de un enfoque paradójico, como la vivencia del tiempo:

La información nunca es inocente: la que no sirve, estorba.

Debo preocuparme tanto o más por darla que por recibirla.

El gestor está condenado a buscar el mejor y mayor nivel de información posible, sabiendo que nunca tendrá toda la información necesaria para la toma de decisiones, ya que si fuera así, decidiría tarde o esta decisión no tendría ningún riesgo y, por tanto, sería poco importante.

Los datos positivos son tan valiosos como los negativos. (Toda la información útil es utilizable.)

Los hechos deben prevalecer sobre las opiniones.

La información se suele transmitir en procesos de comunicación interpersonal.

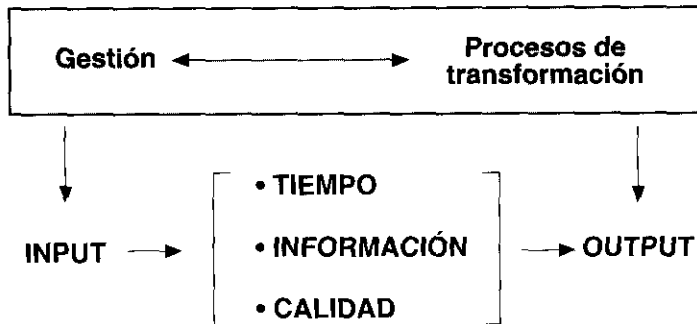
La información es la base de los procesos decisionales.

### **3. Búsqueda de la calidad**

La mentalidad de CALIDAD TOTAL en los procesos productivos se pueden concretar en tres acciones a reforzar por los directivos:

- Rentabilidad en los objetivos que se proponen. (¿Por qué hacemos lo que queremos hacer?)
- Repercusiones: Distinción entre los aspectos cuantitativos y cualitativos tanto a corto como a largo plazo.
- Planes de progreso: Transformación continua de las situaciones. Se progresa no sólo por la resolución de problemas sino también por la innovación, el desarrollo de capacidades, el entrenamiento en habilidades, etc.

Figura 3



### ***El Líder como facilitador***

La vida organizacional requiere responsables de equipos que tengan capacidad de gestión y, además, capacidad de liderazgo.

*No se es líder por ser: el jefe, el que más habla, el que da ideas, el responsable, el que sabe, el que tiene información, etc.*

El ejercicio del liderazgo se relaciona, fundamentalmente, con la capacidad de influir sobre el trabajo ajeno, facilitando el camino para que otros alcancen metas profesionales de manera satisfactoria. Se trata de facilitar en las personas el desarrollo de sus capacidades para que puedan, por sí mismos, ir superando las metas que consiguen alcanzar.

La organización actual demanda profesionales que asuman riesgos en su ámbito de responsabilidad, participen en las decisiones, sepan llevar a cabo los acuerdos que se adopten y posean el sentido lúdico suficiente como para que les merezca la pena "jugar la partida" que se les presenta. Pero, ¿cómo puede actuar el líder para facilitar el desarrollo de sus colabo-

radores en relación con la demanda formulada?:

#### ***1. Escuchar***

Todos aceptamos teóricamente la bondad de la ESCUCHA. En la práctica es difícil descontaminarla de prejuicios porque tememos parecer pasivos, poco creativos, poco responsables, poco interesados, etc. y... ¡hasta ahí podíamos llegar!

Escuchar no significa dar la razón; significa simplemente COMPRENDER, enterarse.

La escucha puede distorsionarse desde la propia forma de PREGUNTAR al líder. Porque las preguntas nunca son inocentes. Sino que suponen hipótesis previas, exponen áreas de preocupación, exploran áreas de interés, indican estrategias.

Las preguntas deben hacerse ABIERTAS (no deben conducir a una respuesta SI/NO, sino que deben fomentar conversación y dar pie a respuestas extensas). Son adecuadas, habitualmente, las que comienzan por frases como: *¿En qué sentido...?*

¿Qué relación hay...? ¿Cómo es que...? ¿Me podrías explicar...?, etc.

Lo importante de haber escuchado bien es haber obtenido unos datos útiles y una impresión adecuada para luego hacer algo con la información obtenida. La escucha sólo es un camino facilitador de la acción; y ésta es la importante.

## 2. Influir

El líder facilita procesos de influencia si está abierto a que se produzcan. Pero influir no es argumentar, a veces basta con escuchar.

La capacidad de persuadir a otro es directamente proporcional a la flexibilidad para dejarse influir. Esto no indica falta de criterio sino convicción de que una persona no puede estar en posesión de toda la verdad y que, en situaciones de ambigüedad, normalmente, "cuatro ojos ven más que dos".

## 3. Informar/se

Informar a otros es proporcionarles datos relevantes y pertinentes para la realización de sus tareas. Con lo

cual informando damos al otro la oportunidad de CONOCER.

Por otra parte, recibir información es reconocer la existencia de conocimientos por parte de quien nos proporciona la información.

La labor de liderazgo en la gestión directiva consiste en PROCESAR el flujo de informaciones a la que accede, facilitando el proceso de transmisión de datos entre diferentes estamentos de la organización.

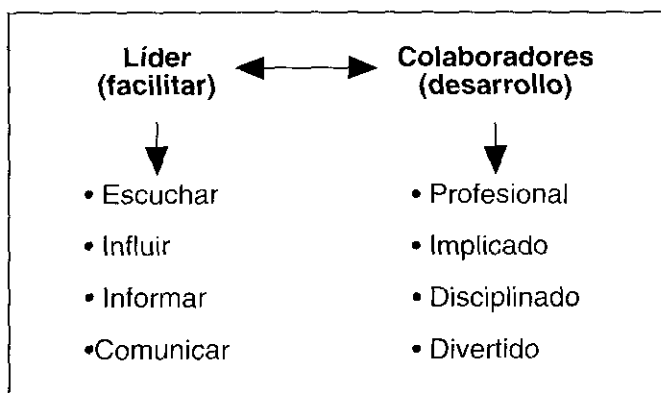
## 4. Comunicar/se

Comunicarse es relacionarse personalmente, estar abierto a procesos humanos de intercambio.

Las organizaciones son organismos "vivos" que procesan no sólo información de datos sino, igualmente, opiniones y emociones.

Para facilitar el desarrollo de sus colaboradores el líder debe manejar adecuadamente procesos de intercambio social (tiempo, reconocimiento, estatus, bienes y servicios, dinero, afecto, etc.).

Figura 4



## **La motivación**

En el ámbito organizacional parece conveniente no confundir motivación con entusiasmo.

Una persona o equipo están motivados cuando están activados, cuando *aceptan retos, cuando trabajan de manera satisfactoria para sí mismos y para la organización*. La motivación produce satisfacción, no es satisfacción.

El esfuerzo por resolver un problema produce tensión durante la *resolución del mismo, pero lo importante es que, quien se empeña en dicha resolución, le merezca la pena el esfuerzo, el activarse e implicarse en el proceso*.

El problema básico de motivación se plantea cuando da lo mismo cómo se actúe ("nunca pasa nada", "café con leche para todos") o cuando es *preferible no hacer nada a correr el riesgo de equivocarse*. Pero, si no aceptamos la posibilidad del error no fomentamos la innovación y creatividad. También podría suceder que, por fomentar la creatividad, las personas se consideraran con el derecho a *cometer cualquier tipo de errores sin asumir ningún tipo de riesgo por ello*.

El gestor y líder debe encontrar el nivel de tolerancia óptimo en la aceptación de errores. Es obligatorio "moverse" y, además, cada cual debe responder de sus "movimientos".

La motivación que debe fomentar el líder se establece en relación básicamente con la *tarea que realiza el colaborador*. A éste le debe merecer la pena esforzarse por conseguir unos

resultados por los que obtendrá algún tipo de recompensa.

La dirección por objetivos, la evaluación del desempeño, los planes de carrera, etc. se convierten así en herramientas básicas de una buena Gestión de los Recursos Humanos.

## **El trabajo en equipo**

Trabajar en equipo no es trabajar juntos, ni pertenecer al mismo departamento, ni reunirse. Equipo significa interdependencia: *convicción de viajar en el mismo barco, porque es verdad que se va en el mismo barco*.

El instrumento básico para fomentar el trabajo en equipo es la **NEGOCIACION DE ROL**. Consiste en *establecer una serie de demandas mutuas con el fin de contratar las modificaciones que cada uno se compromete a realizar en su mutua relación laboral, con el fin de facilitar el trabajo de la persona que desempeña un rol fronterizo con el propio desempeño*.

Mientras que un trabajador se plantea si le es más rentable colaborar o competir con otro no está trabajando en equipo. Uno empieza a hacer equipo cuando se *convence que se es más competitivo y competente estableciendo colaboración con el otro y la colaboración no es un gesto de generosidad o de dejación; cada cual obtiene mejores beneficios, para sí mismo, ayudando a que el otro obtenga también beneficios*. La mejor manera de "obtener" es "dando".

No debemos establecer dilema entre colaboración y competición; debemos colaborar y competir.

En el presente artículo se han propuesto algunas ideas básicas, que no pretende ser dogmas ni elaboración completa sobre cada tema abordado; como ya han comprobado al llegar hasta aquí, son propuestas hiperbólicas para que al "chocar" con el criterio de cada lector le haga releer cada propuesta que le resulte sugerente y desarrollar pensamientos pertinentes (o impertinentes).

Las frases categóricas que se han utilizado sólo deben entenderse dentro de este marco de propuestas de discusión y no como verdades formuladas por el autor.

Este artículo se dirige a los trabajadores sociales que comprueban cada día la dificultad de transportar las indicaciones normativas, expresadas en los textos, al "hacer profesional" que, como gestores, tienen encomendado.

## **Referencias Bibliográficas**

- ARES, A. (1992) "Cómo fomentar la conducta productiva en el trabajo (El cambio de conducta "normal" a conducta "excelente")", En *CAPITAL HUMANO*, nº47(pp.17-19)
- DYER, W.G. (1981) Formación de equipos, México, Fondo Educativo Interamericano
- FOA, E.B. y FOA, U.G. (1980) "Resource theory, Interpersonal Behavior as Exchange", en K.J. GERGEN y otros (Eds.) *Social Exchange. Advances in Theory and Research*, New York, Plenum Press (pp. 77-94)
- HARRISON, R. (1972) "Rol Negotiation: a tough minded approach to team development", en BURKE, W. y HORNSTEIN, H. (1972) *The Social Technology of Organization Development*, NTL Learning Resources Corporation
- HEIRS, B. (1988) *Pensar, reflexionar y decidir mejor*, Bilbao, Deusto
- MORGAN, G. (1990) *Imágenes de la organización*, Madrid, RA-MA
- SCHEIN, E. (1980) *Organizational Psychology*, Englewood Clif, NY, Prentice Hall Inc. 3ª ed.

---

Antonio ARES PARRA